Beilage 1.1

1 MANAGEMENT SUMMARY

Die Stadt Nürnberg und der Förderverein DelphinLagune e.V. hat uns mit der Erstellung eines Wirtschaftlichkeitsgutachtens für das Delfinarium beauftragt. Auslöser für das Gutachten sind die anstehenden Investitionsmaßnahmen. Diese sind notwendig, weil das Delfinarium in der heutigen Form mittelfristig nicht mehr betrieben werden kann. Das Umweltamt der Stadt Nürnberg betont in seinem Erlaubnisbescheid, dass eine Freiluftanlage für das Delfinarium in Zukunft unverzichtbar sei. Insofern steht die Stadt Nürnberg vor der Entscheidung, das Delfinarium in absehbarer Zeit zu schließen oder das bestehende Delfinarium um eine Freiluftanlage zu erweitern.

1.1 Schließung des Delfinariums (Alternative 1)

Die Schließung des Delfinariums würde den Tiergarten finanziell belasten. Drei Faktoren führen zu der Belastung:

Dauerhafte Einnahmeausfälle durch weniger Besucher
Die Schließung des Delfinariums hätte einen Besucherrückgang im Tiergarten zur Folge. Nach Schätzungen des Tiergartens könnten aufgrund der Schließung des Delfinariums ca. 250.000 bis 300.000 Besucher pro Jahr verloren gehen. Dies kann zu einem Erlösrückgang aus Eintrittsgeldern in Höhe von rd. 1,1 Mio. EUR führen. Geht man weiterhin davon aus, dass der Tiergarten auf der Kostenseite keine Gegensteuerungsmöglichkeiten hat, würde das betriebswirtschaftliche Ergebnis jährlich im gleichen Umfang belastet.

Ein Besucherrückgang hat des Weiteren Auswirkungen auf die Umsätze der Shops im Tiergarten. Rückgängige Shopumsätze führen dazu, dass der Tiergarten geringere Miet- und Pachteinnahmen verbuchen kann. Dies kann zu einem Rückgang bei den Pachteinnahmen in Höhe von rd. 102 TEUR führen.

Zeitlich begrenzte weitere laufende Kosten im Delfinarium
In der Betriebsabrechnung des Tiergartens schließt das Delfinarium im Jahr 2003 mit einem Jahresergebnis von - 601 TEUR ab. Das Jahresergebnis des Delfinariums würde sich bei einer Schließung um 354 TEUR auf - 955 TEUR zunächst verschlechtern. Diese Belastung wird schrittweise in dem Umfang reduziert, wie das gegenwärtig im Delfinarium eingesetzte Personal in anderen Bereichen des Tiergartens beschäftigt werden kann. Unter der Annahme, dass die Rahmenvereinbarung zwischen der Stadt Nürnberg und der Personalvertretung über das Jahr 2008 hinaus verlängert wird, die im Delfinarium nicht mehr benötigten Mitarbeiter nur im Tiergarten beschäftigt werden können und Tierpfleger im Tiergarten nur altersbedingt ausscheiden, könnten die Personalkosten nur sukzessive abgebaut werden. Um eine wirtschaftliche Belastung des Tiergartens aufgrund der Schließung des Delfinariums zu vermeiden, müssten Personalkosten im Umfang von 354 TEUR abgebaut werden. Bis 2015 lässt sich dies unter den genannten Annahmen nicht realisieren. Geht man fiktiv von einer Schließung des Delfinariums im Jahr 2007 aus, würde der Tiergarten durch die Schließung des Delfinariums bis zum Jahr 2015 *zusätzlich* in Höhe von 1,5 Mio. EUR belastet.

Rückbaukosten
Bei einem Verzicht auf das Delfinarium müsste die bestehende Infrastruktur (Gebäude, Technik) demontiert werden, um den Bereich in eine neue Nutzung zu überführen. Die dadurch anfallenden Rückbaukosten belasten das Ergebnis des Tiergartens. Die Höhe der Rückbaukosten ist gegenwärtig noch nicht berechnet worden.

1.2 Erweiterungsinvestition Lagune (Alternative 2)

Für die Erweiterung des Delfinariums um eine Freiluftanlage wurde ein Konzept namens Lagune erstellt. Das Konzept Lagune umfasst inhaltlich die Bereiche Erlebnis bzw. Veranstaltung, Bildung, Forschung, Therapie und Artenschutz.

Die Realisierung der Lagune erfordert nach gegenwärtigen Schätzungen Neuinvestitionen in Höhe von 8,6 Mio. EUR. Davon entfallen auf die Freiluftanlage Investitionen in Höhe von 6,4 Mio. EUR und auf die Infrastruktur für die Delfintherapie Investitionen in Höhe von 2,2 Mio. EUR. Des Weiteren fallen Kosten für die technische Modernisierung der Wasseraufbereitung, Lüftung und Heizung des heutigen Delfinariums an. Hierfür werden 1,7 Mio EUR veranschlagt. Somit ergibt sich ein **Gesamtfinanzierungsbedarf** für Neu- und Ersatzinvestitionen in Höhe von **10,3 Mio. EUR**.

In Folge der Neuinvestitionen verändern sich die Betriebskosten des Delfinariums. Diese steigen nach den Planungen von derzeit rd. 1,30 Mio. EUR auf 3,05 Mio. EUR. Davon entfallen auf den Betrieb der Lagune 2,76 Mio. EUR und auf den Betrieb der Delfintherapie 282 TEUR.

Die mit der Realisierung des Konzepts Lagune verbundenen Investitions- und Betriebskosten müssen finanziert werden. Ein Finanzierungsmix, der im Wesentlichen aus Spenden, Eintrittsgeldern, Erlösen aus der Delfintherapie und Zuschüssen besteht, kann die Projektrealisierung sicherstellen.

Spenden
Durch Spenden und zahlreiche Aktionen haben der Förderverein Lagune und der Verein der Tiergartenfreunde Nürnberg e.V. 550 TEUR eingenommen. Weitere Spenden werden hinzukommen. Die bereits getätigten Spenden in Höhe von 550 TEUR wurden im Wirtschaftlichkeitsgutachten berücksichtigt.

Eintrittsgelder
Zur Finanzierung der Lagune müssen Eintrittsgelder herangezogen werden. Im Wirtschaftlichkeitsgutachten wurde ein Eintrittspreismodell zugrunde gelegt, welches die Kosten für die Neuinvestitionen in die Freiluftanlage (6,4 Mio. EUR), die Kosten für die Ersatzinvestitionen (1,7 Mio. EUR) und die laufenden Betriebskosten des Delfinariums bestehend aus der Freiluftanlage und dem heutigen Delfinarium (3,05 Mio. EUR) deckt.

Dem **Eintrittspreismodell** liegen folgende wesentliche **Annahmen** zugrunde:

- Die positive Besucherentwicklung des Tiergartens wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen. Bis 2015 steigt die Besucherzahl von heute 1,05 Mio. Besucher jährlich auf rd. 1,30 Mio. Besucher jährlich (Realisitisches Szenario). Nach der Eröffnung der Lagune kommt ein so genannter „Neugierdeeffekt" zum Tragen. Dieser führt zu einem überproportionalen Besucheranstieg in den ersten drei Jahren.
- Die gegenwärtige Eintrittskartenstruktur für den Tiergarten kann beibehalten werden. Allerdings muss auf eine Trennung der Eintrittspreise für den Tiergarten und das Delfinarium verzichtet werden.
- Im Eintrittspreis für den Tiergarten müssen die mit der Erweiterungsinvestition für die Lagune verbundenen Kosten (Neuinvestitionen, Ersatzinvestitionen, Betriebskosten) ab dem Jahr der Eröffnung der Lagune kostendeckend berücksichtigt werden.

Auf dieser Basis wurde bspw. für die Familienkarte ein Eintrittspreis von 25,70 EUR, für die Teilfamilienkarte ein Eintrittspreis von 14,90 EUR oder die Erwachsenenkarte ein Eintrittspreis von 10,75 EUR ermittelt. Bei Anwendung der errechneten Eintrittspreise würde si-

chergestellt werden, dass die Realisierung der Lagune den Tiergarten wirtschaftlich nicht belastet. Im Gegenteil: Mit Umsetzung des Eintrittspreismodells würde der Tiergarten bzw. die Stadt Nürnberg finanziell entlastet, weil das Delfinarium im Unterschied zur heutigen Situation im Eintrittspreis kostendeckend berücksichtigt wird.

Das im Wirtschaftlichkeitsgutachten zugrunde gelegte Eintrittspreismodell unterscheidet sich vom heutigen Modell. Gegenwärtig werden für den Tiergarten und das Delfinarium getrennte Eintrittspreise verlangt. Aus folgenden Gründen sollte in Zukunft auf getrennte Eintrittspreise verzichtet werden:

1. Als Freiluftanlage wird die Lagune zu einem festen Bestandteil des Tiergartens. Sie ist wie jede andere Attraktion des Tiergartens von den Besuchern einsehbar. Bei einem separaten Eintrittspreis für die Lagune müsste ein Sichtschutz aufgestellt werden. Eine Aufstellung eines Sichtschutzes würde das landschaftliche Bild des Tiergartens zerstören.
2. Mit der Realisierung der Lagune vergrößert sich die Sitzplatzkapazität. Die geplanten Tribünen bieten Platz für 2.500 Personen pro Veranstaltung. Damit besteht im Unterschied zu heute für nahezu jeden Besucher die Möglichkeit, eine Delfinveranstaltung zu besuchen.
3. Die Erhebung eines getrennten Eintrittspreises für die Lagune wäre darüber hinaus aus logistischen Gründen in den besucherstarken Sommermonaten organisatorisch nicht sinnvoll zu gestalten. Bei einer Veranstaltungskapazität von 2.500 Personen würde das Kassieren des Eintritts bzw. die Eintrittskartenkontrolle an der Lagune zu größen Warteschlangen führen. Die Attraktivität der Lagune würde damit deutlich sinken.

Erlöse aus der Delfintherapie
Die für die Delfintherapie anfallenden Investitions- und Betriebskosten werden im Businessplan separat betrachtet. Um die anfallenden Kosten zu decken, muss die Infrastruktur für die Delfintherapie zu einem Satz von rd. 244 EUR pro Sitzung zur Verfügung gestellt werden. Dem Tiergarten liegen gegenwärtig bereits 2.800 schriftliche Anfragen für eine Delfintherapie vor. Dies und die monopolistische Stellung des Tiergartens auf dem europäischen Markt lassen den Rückschluss zu, dass die Bereitstellung der Infrastruktur für eine Delfintherapie ohne Risiko betrieben werden kann.

Rentabilität und Liquidität

Die Plan Gewinn- und Verlustrechnung des Realistischen Szenarios zeigt insgesamt ein positives betriebswirtschaftliches Ergebnis. Mit Eröffnung der Lagune im Jahr 2007 ergibt sich zunächst ein Betriebsergebnis in Höhe von 50 TEUR. Bis zum Jahr 2010 sinkt das Betriebsergebnis auf - 275 TEUR ab. Danach zeigt die Planungsrechnung eine kontinuierliche Verbesserung des Betriebsergebnisses. Im Jahr 2014 wird der Break even (Gewinnschwelle) mit 20 TEUR überschritten. Im Jahr 2015 steigt das Betriebsergebnis auf 135 TEUR an. Nach dem Jahr 2015 wird sich das Betriebsergebnis auf dem Niveau des Jahres 2015 einpendeln.

Die Plan Kapitalflussrechnung des Realistischen Szenarios zeigt ebenfalls ein positives betriebswirtschaftliches Ergebnis. Die Liquidität des Projekts ist gesichert. Im Jahr 2007 ergibt sich ein Finanzmittelbestand in Höhe von 271 TEUR. Dieser steigt bis zum Ende des Planungszeitraumes kontinuierlich an. Im Jahr 2015 erreicht der Finanzmittelbestand einen Umfang von 690 TEUR.

Zuschüsse
Die Kosten für die Neuinvestitionen sind für die Erstellung der Lagune als isoliertes Bauwerk berechnet. Bei Fertigstellung der Lagune wird das Delfinarium 1 (heutige Anlage) technisch, gestalterisch und konzeptionell einen Anachronismus darstellen. Die Delfinhal-

tung in der Lagune wird fortschrittlich sein, die Haltung im Innenbereich im Winter wird den Besucher mit den bekannten alten Bildern einer überholten Tierhaltung und –präsentation konfrontieren. Deshalb muss schon bei der Planung der Lagune die gestalterische und technische Neukonzeption des Delfinariums 1 mitgeplant werden. An der Schnittstelle zwischen Lagune und Delfinarium 1 muss schon im ersten Bauabschnitt erkennbar werden, wie sich die Philosophie und Zielsetzung bei der Haltung von Delfinen im Tiergarten darstellt. Weiterhin wird die Lagune thematisch einzubetten sein in ein Lebensraumkonzept Meer.

Um einen langfristigen Erfolg des Bauprojekts zu erzielen, muss die Anlage in möglichst vielen Aspekten wegweisend sein. Es bieten sich hervorragende Möglichkeiten an, den Tiergarten Nürnberg mit seiner Meeressäugerhaltung und –präsentation an der Spitze der europäischen Zoos zu positionieren. Aus diesem Grund sollten zusätzliche Finanzmittel für

- die gestalterische Modernisierung des Delfinariums 1,
- die infrastrukturelle Verbindung des Delfinariums 1 mit der Lagune,
- die Gestaltung der Unterwasserlandschaft und
- die edukativen Einrichtungen, Objekte und Bauwerke

bereitgestellt werden. Ein einmaliger Zuschuss von 3,0 - 4,5 Mio. EUR wird entscheidend sein, damit die Lagune in den Jahren nach der Fertigstellung ihre Spitzenstellung im Wettbewerb halten kann.

1.3 Risikobetrachtung für die Erweiterungsinvestition

Die Wirtschaftlichkeit der Erweiterungsinvestition ist dann gefährdet, wenn sich potentielle Risiken realisieren.

Baurisiko
Unsere Berechnungen basieren auf einer Kostenschätzung. Mit der Bauausführung können Ereignisse eintreten (baulich bedingte Veränderungen im technischen Konzept, Ausfall von Dienstleistern, Terminüberschreitungen, etc.), die den Investitionsbedarf erhöhen. Diesem Risiko kann in einem begrenzten Umfang durch Anpassung anderer Planungspositionen begegnet werden. Der Tiergarten geht davon aus, dass mit der gegenwärtigen Entwurfsplanung Bauausführungsrisiken im Umfang von max. 20 % aufgefangen werden können.

Besucherrisiko
Die geplanten Umsatzerlöse aus Eintrittsgeldern basieren auf einer Besucherprognose. Werden die prognostizierten Besucherzahlen nicht erreicht, würden Umsatzerlöse aus Eintrittsgeldern wegbrechen. Diesem Risiko könnte durch die Eintrittspreispolitik begegnet werden. Im Businessplan wurde in einem pessimistischen Szenario durchgerechnet, welche Auswirkungen auf den Eintrittspreis gegeben wären, wenn die Besucherzahlen im Tiergarten auf dem heutigen Niveau stagnieren. Folgende Tabelle zeigt ausgewählte Eintrittspreiskategorien und die Auswirkungen auf den Eintrittspreis, wenn die Entwicklung der Besucherzahlen dem pessimistischen Szenario folgt:

Eintrittspreise in den Kategorien	Realistisches Szenario (Anstieg Besucherzahlen)	Pessimistisches Szenario (Stagnation der Besucherzahlen)
Familienkarte	25,70 EUR	27,25 EUR
Teilfamilienkarte	14,90 EUR	15,85 EUR
Erwachsenenkarte	10,75 EUR	11,45 EUR

Demnach müsste der Eintrittspreis für eine Familienkarte bei einem ausbleibenden Besucheranstieg auf 27,25 EUR anstatt auf 25,70 EUR festgesetzt werden.

Betriebsrisiko
Gegenwärtig wirken sich betriebsbedingte Störungen, die zu einer Schließung des Delfinariums führen, im Umsatz aus. Mit Umsetzung des empfohlenen Eintrittspreismodells existiert dieses Risiko nicht mehr. Jeder Besucher des Tiergartens zahlt unabhängig davon, ob eine Veranstaltung im Delfinarium stattfindet oder nicht, einen Eintrittspreis, der die Kosten der geplanten Erweiterungsinvestition beinhaltet.

1.4 Bewertung beider Alternativen

Immer wenn Alternativen dargestellt werden, stellt sich die Frage, welche der Alternativen die bessere ist. Aus wirtschaftlicher Sicht, ist die Alternative 2 „Realisierung der Erweiterungsinvestition" zu bevorzugen.

Die Schließung des Delfinariums würde den Tiergarten und die Stadt dauerhaft belasten. Zusätzlich würde mit der Schließung des Delfinariums eine Attraktion im Tiergarten verloren gehen und ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal des Tiergartens im Vergleich zu den anderen deutschen Zoos zerstört.

Mit der Entscheidung für die Lagune besteht für die Stadt Nürnberg die Möglichkeit, das wirtschaftliche Ergebnis des Tiergartens positiv zu beeinflussen. Wird das von uns empfohlene Eintrittspreismodell umgesetzt, könnte trotz Realisierung der Lagune das wirtschaftliche Ergebnis des Tiergartens verbessert werden. Die mit der Realisierung der Erweiterungsinvestition verbundenen potentiellen Projektrisiken halten wir für beherrschbar.

Darüber hinaus wäre es der Stadt gelungen, den Tiergarten Nürnberg mit seiner Meeressäugerhaltung und –präsentation an der Spitze der europäischen Zoos zu positionieren, bei gleichzeitig wettbewerbsfähigen Eintrittspreisen. In Deutschland werden in drei Zoos Delfine präsentiert. Dazu gehören Nürnberg, Münster und Duisburg. Der von uns vorgeschlagene Eintrittspreis für eine Familienkarte liegt in Nürnberg im Jahr der Eröffnung der Lagune mit 25,70 EUR deutlich unter Münster (36,50 EUR im Jahr 2004) und Duisburg (29,50 EUR im Jahr 2004). Nach einem Stern Zoo-Ranking gehört Nürnberg mit dem Platz drei zu den besten fünf Zoos in Deutschland. Vergleicht man die Eintrittspreise der fünf Zoos, liegt Nürnberg selbst unter Berücksichtigung der Kosten der Erweiterungsinvestition im Eintrittspreis für die Familienkarte auf Platz 2.

1.5 Umsetzung der Erweiterungsinvestition

Rödl & Partner war nicht beauftragt, ein konkretes Umsetzungsmodell für die Lagune unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerliche Aspekte zu erarbeiten. Das Umsetzungsmodell sollte nach einer Grundsatzentscheidung für das Projekt Lagune erarbeitet werden. Für die Umsetzung der Lagune stehen grundsätzlich zwei Handlungsoptionen offen. Zum einen besteht für die Stadt Nürnberg die Möglichkeit, die Planung, die Finanzierung, den Bau und den Betrieb der Lagune in Eigenregie zu übernehmen. Zum anderen kann die Stadt Nürnberg das Konzept Lagune über ein so genanntes PPP-Modell realisieren. Bei einem PPP-Modell handelt es sich um eine längerfristige vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und einem privaten Dritten. Bei der Zusammenarbeit geht es um die Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe. Dabei bedient sich die Stadt eines privaten Dritten.

Inwieweit ein Investitionsprojekt „PPP-tauglich" ist, wird in der Praxis über PPP-Eignungstests ermittelt. Aufgrund unserer Kenntnis der Projektstruktur ist davon auszugehen, dass bei einzelnen Eignungskriterien Einschränkungen vorliegen. Dies betrifft bspw. das Projektvolumen, die Umsetzbarkeit von anreizorientierten Entgeltmechanismen oder die Möglichkeit, einen erfahrenen Betreiber für die Anlage zu finden. Aus diesem Grund sind wir der Meinung, dass eine idealtypische PPP-Projektstruktur bei der die Planung, die Finanzierung, der Bau und der Betrieb einem privaten Dritten übertragen werden, nicht vollständig realisierbar ist. Insofern würde sich das PPP-Modell wohl auf die Finanzierungskomponente beschränken. Ob eine private Drittfinanzierung des Investitionsvolumens vorteilhaft ist, hängt von den Finanzierungskonditionen ab. Im Businessplan wurden für die Finanzierung kommunalkreditähnliche Konditionen unterstellt. Diese müssten durch eine Privatfinanzierung unterboten werden. Würde dies erreicht, könnten die Finanzierungskosten reduziert werden.

Als großer Vorteil von PPP-Modellen wird die Finanzierbarkeit außerhalb des Haushalts gesehen. Dieser Vorteil lässt sich aber auch bei der Realisierung der Lagune in Eigenregie realisieren. Das Gutachten hat gezeigt, dass das Projekt unter den dargestellten Rahmenbedingungen finanzierbar ist. Der Tiergarten könnte als kommunales Unternehmen Kredite für das Projekt Lagune aufnehmen. Der Kapitaldienst könnte aus dem Cash flow erfolgen.

Um das über Kredite finanzierte Investitionsvolumen zu reduzieren, könnte geprüft werden, ob für den Bereich der Delfintherapie ein privater Beteiligungspartner gefunden werden kann. Der im Businessplan dargestellte Kostensatz für die Bereitstellung der Delfintherapieinfrastruktur enthält die Finanzierungskosten. Würde der Beteiligungspartner Kapital in Höhe von 2,2 Mio. EUR bereitstellen, könnte der Kostensatz für die Delfintherapie anteilig reduziert werden. Um dies zu realisieren, könnte bspw. das kommunale Unternehmen Tiergarten eine Tochtergesellschaft mit einem Dritten, idealerweise aus dem Medizinbereich, gründen.