ERLEBNIS KONTOR

Bericht

Machbarkeitsstudie Jüdische Begegnungs-stätte Nürnberg

Bremen / Hamburg im Oktober 2024





@ Uwe Niklas und Kristof Göttling

Auftraggeber:
Stadt Nürnberg
Bürgermeisteramt / Stab Stadtentwicklung
Rathausplatz 2
90403 Nürnberg

Auftragnehmer:
Erlebniskontor GmbH
Alte Feuerwache | Waller Stieg 3
28217 Bremen

Bearbeitungszeitraum: Dezember 2023 bis Oktober 2024

Hinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text v.a. die männliche Form gewählt. Selbstverständlich beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

1 Vorbemerkungen 4

1.1 Projektbeschreibung 4
1.2 Projektziele 5
1.3 Projektbeteiligte 6

2 Grundlagenermittlung 7

2.1 Geschichte der IKGN 7
2.2 Orte jüdischen Lebens in Nürnberg und Franken 8
2.3 Wettbewerbsbetrachtung 12
2.4 Benchmarkanalyse 15

3 Zielgruppenbetrachtung 23

3.1 Zielgruppen in Nürnberg und Franken 23
3.2 Zielgruppen-Steckbriefe JBS Nürnberg 25

4 Marktanalyse 27

4.1 Heutiges Marktpotenzial 28
4.2 Einwohnerdaten 29
4.3 Touristische Kenndaten 31

5 Konzeptansatz 34

5.1 Konzeptbeschreibung 34
5.2 Flächenprogramm 35
5.2.1 Erlebnis- und Veranstaltungsbereiche 35
5.2.2 Gastronomie, „Dritter Ort“, Shop 37
5.2.3 Verwaltungs- und Backstagebereiche 38
5.3 Zusammenfassung Flächenbedarfe 38

6 Standortbetrachtung 40

6.1 Standortkriterien 40
6.2 Standortbeschreibung und -bewertung 42

7 Kostenrahmen 46

7.1 Einzelne Kostenpositionen / -gruppen 47
7.1.1 Grundstück und Erschließung (KG 100 und 200) 47
7.1.2 Investitionen für das Gebäude (KG 300 und 400) 48

7.1.3 Außenanlagen (KG 500) 49
7.1.4 Innenausstattung (KG 600) 49
7.1.5 Baunebenkosten (KG 700) 50
7.2 Zusammenfassung Investitionskostenschätzung 53
7.3 Finanzierungsoptionen 55
8 Besuchspotenzialanalyse 58
8.1 Zielgruppen und Besuchsmotive 58
8.2 Operative Prämissen für die Besuchsprognose 58
9 Kosten-Erlös-Situation / Erwartete Betriebskosten 61
9.1 Kalkulation Umsatzerlöse 61
9.2 Kalkulation der Aufwendungen 64
9.3 Ergebnis der betriebswirtschaftlichen Erlös- und Kostenkalkulation 69
10 Träger-Betreiber-Modell 71
10.1 Benchmarks für Betreiberstrukturen 71
10.2 Betriebsformen 73
10.3 Mögliche Ansätze Träger- und Betreibermodell für Nürnberg 75
11 Zusammenfassung 78
12 Empfehlungen und nächste Schritte 82
13 Abbildungsverzeichnis 83
14 Tabellenverzeichnis 84
15 Anhang 85

1 Vorbemerkungen

Die Stadt Nürnberg verfolgt seit längerem den Gedanken, jüdisches Leben in der Stadt stärker sichtbar zu machen. Dies mündete 2021 in der Idee der Entwicklung einer „Jüdischen Begegnungsstätte“. Für diese wurde vom Stadtrat eine Resolution erarbeitet, die verschiedene Ziele für das Projekt formulierte.

Um eine fundierte Entscheidungsgrundlage für das Projekt zu erhalten, wurde die Erstellung einer Machbarkeitsstudie vereinbart, die in enger Abstimmung mit der Israelitischen Kultusgemeinde Nürnberg (IKGN) erarbeitet werden soll.

Konzeptionell liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung eines Ortes des Austausches und des Miteinanders. Der Fokus liegt hierbei auf dem heutigen und künftigen jüdischen Leben bzw. der (Gegenwarts-)Kultur, Vielfalt und Identität, die dieses bietet. Wichtig ist allen Beteiligten, dass ein Angebot entsteht, das für alle Zielgruppen und Glaubensrichtungen offen und zugänglich ist.

Hierzu ist ein enges Miteinander sowohl bei der Ideenfindung, aber v.a. später im laufenden Betrieb des neuen Angebots durch die jüdische Gemeinde mit anderen Vereinen, Initiativen, der öffentlichen Hand etc. notwendig und angedacht.

Im Dezember 2023 erhielt die Erlebniskontor GmbH den Zuschlag für die Erarbeitung bzw. Durchführung der Machbarkeitsstudie für eine „Jüdische Begegnungsstätte“ in Nürnberg (nachfolgend mit JBS Nürnberg abgekürzt). Am Ende der Analyse soll nicht nur ein Konzept- und Umsetzungsvorschlag mit Bausteinen, möglichen Formaten etc. definiert sein, sondern auch mögliche Standorte und v.a. die ökonomischen Grundlagen (erste Investitionskostenschätzung und laufender Betrieb, aber auch Fördermöglichkeiten) geprüft worden sein. Darüber hinaus sollen konkrete Organisations- und Betriebsoptionen eruiert und für das Projekt vorgeschlagen werden.

1.1 Projektbeschreibung

Die JBS Nürnberg soll gemäß der Projektbeschreibung des Auftraggebers aus den nachfolgend aufgeführten Bausteinen bestehen, die im Rahmen der Machbarkeitsstudie überprüft und in ein Raum-Nutzungs-Szenario überführt werden sollen:

- Ort der Begegnung und des Austausches
- Dauerpräsentation
- Wechselnde Ausstellungen
- Bildungsangebot
- Veranstaltungen
- Gastronomie

Die Projektbeschreibung beruht dabei auf den Ergebnissen der beiden Workshops, die im April 2022 mit rund 50 Vertretern aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten wie Religion, Geschichte, Museum, Bildung und Kultur, aus Nürnberg, der Umgebung und München durchgeführt wurden. Dabei wurden die nachfolgend aufgeführten neun Leitgedanken erarbeitet.

Das Jüdisches Begegnungszentrum ist …

- im Stadtraum sichtbar und macht jüdisches Leben sichtbar. Wichtig waren hier unter anderem folgende Stichpunkte: Barrierefreiheit, zentrale Lage, „Stolperstein“. In diesem Zusammenhang wurde auch eine auffällige Architektur gewünscht.

- Begegnung und Netzwerk für alle – interreligiös, plural, generationsübergreifend. Neben dem Wunsch, Vorurteile abzubauen stand hier der Ruf nach einem breiten Netzwerk im Vordergrund mit diversen Nürnberger Vereinen und Initiativen.
- kein Gemeindezentrum und kein Museum. Wichtig war den Teilnehmenden der in die Zukunft gerichtete Blick, und die Öffnung des Ortes über die religiöse Dimension hinaus.
- jüdische (Gegenwarts-)Kultur – jüdische Vielfalt und Identität – jüdisches Leben.
- Selbstverständlichkeit, Jüdisch sein ist Normalität.
- ein Ort des Diskurses und der Debattenkultur, bei dem die jüdische Streitkultur auch zu nichtreligiösen und aktuellen Themen gepflegt und praktiziert wird.
- ein Ort der Wissensvermittlung und Bildung. Vielfach wurden Formulierungen wie „auf Augenhöhe“ und „nicht mit dem moralischen Zeigefinger“ genannt.
- ein Ort des kulturellen Erlebens: Veranstaltungen, Feste, Ausstellungen, Festivals, Street-art, Pop-Up-Formate – auch über das Jüdische hinaus.
- ein „Dritter Ort“ – offen für alle. Das Jüdische Begegnungszentrum soll durch ein Café, Restaurant oder niederschwellige Angebote ohne Hürden und Vorbehalte im Alltag zugänglich sein.

Insgesamt wurde sehr klar herausgestellt, dass es sich bei der JBS Nürnberg nicht um ein Museum handeln soll, sondern es vielmehr darum geht, einen Ort des Austausches zu schaffen. Zudem soll die Gegenwart und Zukunft des jüdischen Lebens in Nürnberg im Fokus stehen. Dennoch braucht es auch einen Blick in die Vergangenheit, um das Heute zu verstehen.

1.2 Projektziele

In einem ersten gemeinsamen Auftakttermin mit Beteiligten der Stadt Nürnberg sowie der IKGN im Dezember 2023 wurden die in der nachfolgen Abbildung aufgeführten Ziele für die JBS Nürnberg definiert. Hierbei wurden auch die vorab in den Workshops definierten Zielsetzungen noch einmal beleuchtet.

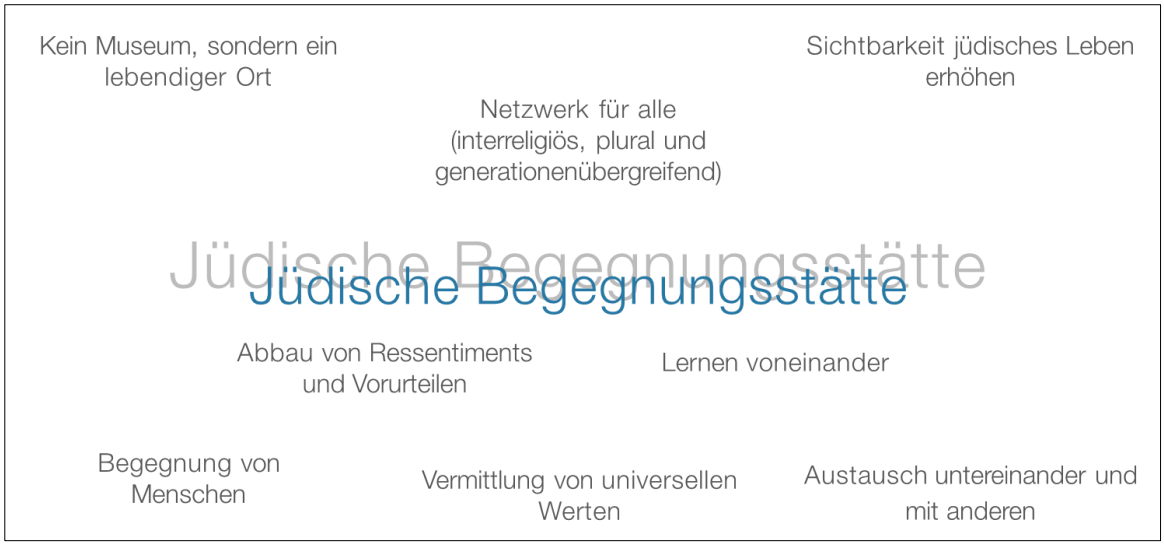


Abbildung 1: Ziele der Jüdischen Begegnungsstätte Nürnberg

1.3 Projektbeteiligte

Die Machbarkeitsstudie wurde in engem Austausch mit der Stadt Nürnberg und der IKGN erarbeitet. Die IKGN ist eine Einheitsgemeinde und gehört somit keiner der hauptsächlichen Strömungen im Judentum an (orthodox, konservativ, liberal oder reformiert). Insgesamt umfasst die Gemeinde rund 2.500 Mitglieder und ist die zweitgrößte Gemeinde Bayerns[1].

Das Angebot der IKGN umfasst Gottesdienste, Religionsunterricht, verschiedene Kurse (z.B. Deutsch, Computer), aber auch Führungen (Synagoge, Friedhof, jüdische Stadtführung u.a.). Außerdem gibt es einen Pflegedienst, ein Jugendzentrum und einen voraussichtlich ab 2025 für alle Glaubensrichtungen offenen Kindergarten direkt am Sitz in Nürnberg.

Dabei ist es nicht vorgesehen, bestimmte Aufgaben und Leistungen der Gemeinde in die JBS Nürnberg zu verlagern. Vielmehr geht es darum, einen Ort des Austausches für Juden und auch Nicht-Juden zu schaffen.

Neben der IKGN wurden v.a. Experten der Stadt und dem Umland eingebunden. Dies geschah im Rahmen von drei Workshops mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten:

- Workshop I „Inhalt und Konzeption“ (Februar 2024)
- Workshop II „Standort und Flächenbedarf“ (April 2024)
- Workshop III „Aufgaben, Kosten und laufender Betrieb“ (Juli 2024)

Auf diese Weise konnte gemeinsam mit den Beteiligten das Bild der JBS Nürnberg geschärft und mit einem Flächenprogramm sowie weiteren ökonomischen Rahmenbedingungen (Kostenschätzung, laufender Betrieb, Träger-Betreiber-Modell) versehen werden.

[1] Laut Bundesministerium des Innern und für Heimat werden die Mitglieder jüdischer Gemeinden auf rund 95.000 in rund 105 Gemeinden geschätzt, womit die jüdische Gemeinschaft in Deutschland zur drittgrößten in Europa zählt. Diese Zahl ist allerdings in Summe seit Jahren rückläufig. Die Zahl aller in Deutschland lebenden Juden in Deutschland beläuft sich nach Schätzungen auf rund 120.000 bis 250.000 je nach Quelle.

2 Grundlagenermittlung

Die Grundlagenermittlung dient zur Einordnung des Projekts und zur späteren Herausarbeitung eines Alleinstellungmerkmals. Zum besseren Verständnis der Besonderheiten und auch der jüdischen Identität wird zunächst ein kurzer Blick auf die Geschichte der IKGN geworfen, bevor die Orte jüdischen Lebens in Nürnberg und Umgebung aufgezeigt werden.

Im Anschluss folgt eine Wettbewerbsbetrachtung, die sich auf die angedachten Kernbausteine (Dauerausstellungen und Programme / Veranstaltungen) für die JBS Nürnberg fokussiert und auch themenfremde Angebote aufgreift. Ergänzt wird die Betrachtung durch eine Benchmarkanalyse, in welcher herausragende nationale und auch internationale Beispiele beschrieben werden.

Mit Hilfe der Grundlagenermittlung soll das Gesamtkonzept und die angedachten Bausteine genauer betrachtet und das Profil weiter geschärft werden.

2.1 Geschichte der IKGN

Auch wenn das jüdische Leben in der Gegenwart und Zukunft im Fokus stehen soll, dient die Geschichte und der Blick in die Vergangenheit als Basis für das Verständnis der jüdischen Identität. Aus diesem Grund werden kurz einige Eckpunkte der Geschichte der IKGN als wichtigem Projektpartner für die JBS Nürnberg aufgezeigt.

Tabelle 1: Geschichte der IKGN

Jahr	Ereignis
1499-1850	Keine Erlaubnis zur Niederlassung von Juden in Nürnberg
Ab 1850	Großhändler Josef Kohn erhält als erster Jude die Erlaubnis zur Niederlassung inkl. Bürgerrecht
28.01.1862	Gemeindegründung ICGN
1874	Einweihung der ersten Synagoge an der Pegnitz
1907	Bau einer zweiten Synagoge
1938	Abriss der Synagoge durch die NSDAP
1945+	Rund 38 von ehemals 10.000 Juden (1930)
1945	Wiedergründung IKGN
1950er	Rückerstattung Schwesternwohnheim
1960er	Zuwachs der Gemeinde durch Zuzüge aus dem Ostblock
1986	Umzug der Gemeinde an heutigen Standort
2024	Geplante Eröffnung Kindergarten direkt an der IKGN

Je nach Konzeptansatz der JBS Nürnberg sollen diese geschichtlichen Komponenten in innovativer und sichtbarerer Form mit aufgegriffen und integriert werden.

2.2 Orte jüdischen Lebens in Nürnberg und Franken

In Nürnberg gibt es zudem eine Reihe von Orten jüdischen Lebens. Dazu haben diverse jüdische Unternehmer, Pioniere und Erfinder in der Stadt gelebt, gewirkt und Nürnberg mitgeprägt. Zu den bekannten und prägenden Persönlichkeiten gehören z.B. der Papiertaschentuch-Hersteller Oskar Rosenfelder (Tempo), der Nürnberger Fahrradpionier Carl Marschütz (Hercules-Werke), Max Frankenburger (Victoria-Fahrradwerke), Karl Amson Joel (Versandhandel) oder auch Siegfried Bettmann (Gründer der Weltmarke Triumph).



Abbildung 2: Beutende jüdische Erfinder, Unternehmer, Pioniere und ihre Erfindungen

Im Rahmen des Projektes „Mekomot“ (hebräisch für „Orte“) ist eine digitale Karte für Nürnberg entstanden, die die unterschiedlichen Orte, Einrichtungen der jüdischen Gemeinde, Unternehmen, Persönlichkeiten und Stiftungen kartographisch darstellt.

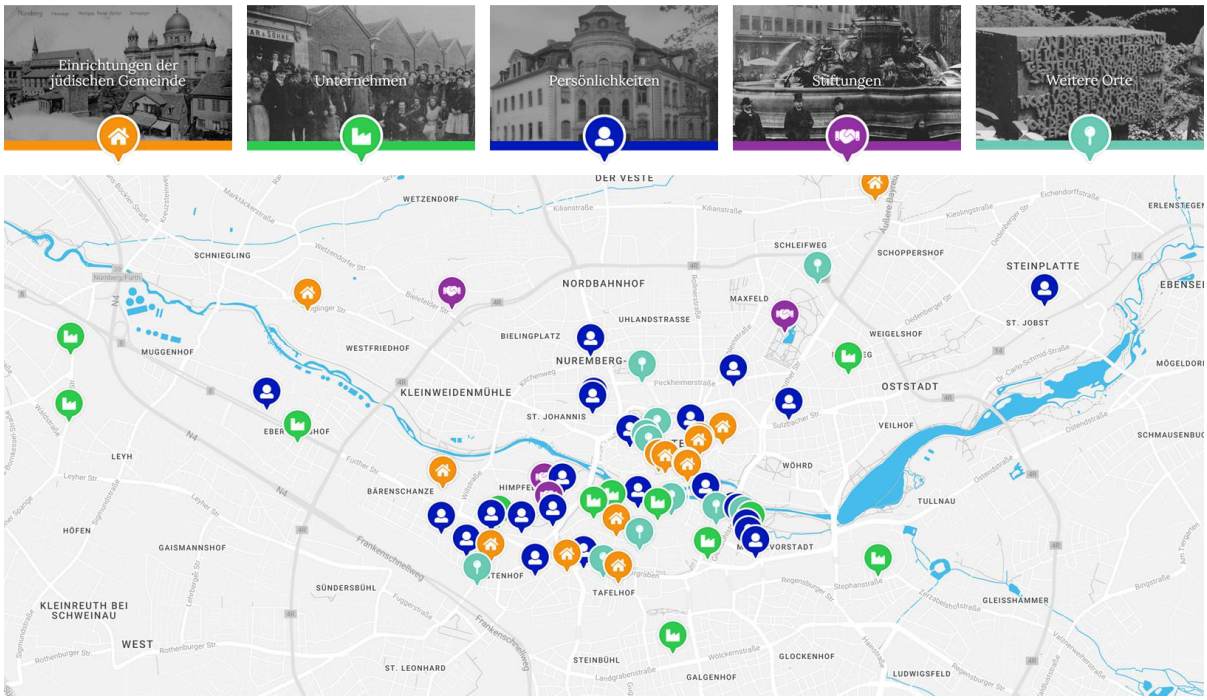


Abbildung 3: Mekomot (Forum für jüdische Geschichte und Kultur e.V.)

Zudem wurde im Oktober 2023 vom Stadtplanungsausschuss die Beauftragung eines kommunalen Denkmalkonzeptes (KDK) „Jüdische Topographie“ beschlossen. Über einen Stadtrundgang sollen ausgewählte Orte beispielsweise über Infotafeln miteinander vernetzt werden. Als Referenzen dienen Städte wie Köln oder Erfurt. Außerdem stellt es laut dem Planungs- und Baureferenten „eine passende Ergänzung für das geplante Begegnungszentrum in der Stadt“ dar.

Einige ausgewählte Orte können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden, die bereits teilweise im Angebot der IKGN enthalten sind (Synagoge, Friedhof, jüdische Stadtführung). Pro Jahr werden rund 50 Führungen mit je 30 Teilnehmern durch die IKGN selbst durchgeführt.

Tabelle 2: Orte jüdischen Lebens in Nürnberg

Orte in Nürnberg	Beschreibung
Synagogendenkmal	Erinnerung an die Hauptsynagoge am Hans-Sachs-Platz, die am 10. August 1938 abgebrochen wurde
Einraum-Museum im Sebalder Pfarrhof	Ausstellung „Stein & Tür" rund um einen wiederentdeckten Grabstein, der von dem 1499 zerstörten jüdischen Friedhof in der Nürnberger Altstadt stammt, und einer Holzbrettertür von ca. 1500 mit hebräischem Haussegen
Stadtmuseum im Febo-Haus	950 Jahre Stadtgeschichte im historischen Kaufmannshaus, Ausstellungsparcours „Masel Tov!" mit vier Stationen
Neuer jüdischer Friedhof	Einer von zwei erhaltenen Begräbnisstätten, seit 1910 belegt

Orte in Nürnberg	Beschreibung
Jüdischer Friedhof Bärenschanze	Einer von zwei erhaltenen Begräbnisstätten, von 1864 bis 1922 belegt, nicht öffentlich zugänglich
Triumph Nürnberg	Ehemaliges Werkgebäude des Nürnberger Siegfried Bettmann
Ehemalige Hercules-Werke	Ehemaliges Werkgebäude des Nürnberger Fahrradpionier Carl Marschütz (Unternehmer und Pionier der Fahrradindustrie)

Eine der möglichen Funktionen der JBS Nürnberg könnte sein, dass diese als eine Art Kristallisationspunkt fungiert.

Somit könnte sie eine erste Anlaufstelle darstellen und auf weitere Angebote in Nürnberg und der Region verweisen (Verknüpfung mit KDK).

Aufgrund der Geschichte hatte jüdisches Leben in Deutschland schon immer einen starken Fokus auf ländliche Gebiete. Dieses sogenannte ländliche Judentum zog sich vom Elsass, über Baden, Hessen und Franken, über Thüringen bis nach Mähren. Franken spielte dabei bis zur NS-Zeit eine besondere Rolle, da es nirgendwo im deutschsprachigen Raum so viele jüdische Gemeinschaften wie in Franken gab.

Heute gibt es in der Region acht jüdische Gemeinden:

- Unterfranken: eine jüdische Gemeinde für Würzburg und Unterfranken
- Mittelfranken: drei Gemeinden in Erlangen, Fürth und Nürnberg
- Oberfranken: vier, davon zwei in Bamberg und jeweils eine Gemeinde in Bayreuth und Hof

Die Universität Bamberg hat im Rahmen eines Universitätsseminars der Professur für Judaistikeine eine Landkarte zu jüdischer Infrastruktur für Oberfranken erstellt. Die Landkarte umfasst rund 60 Synagogen und Beträume, 50 Mikwen, mehr als 40 jüdische Bildungsreinrichtungen und rund 20 jüdische Friedhöfe.

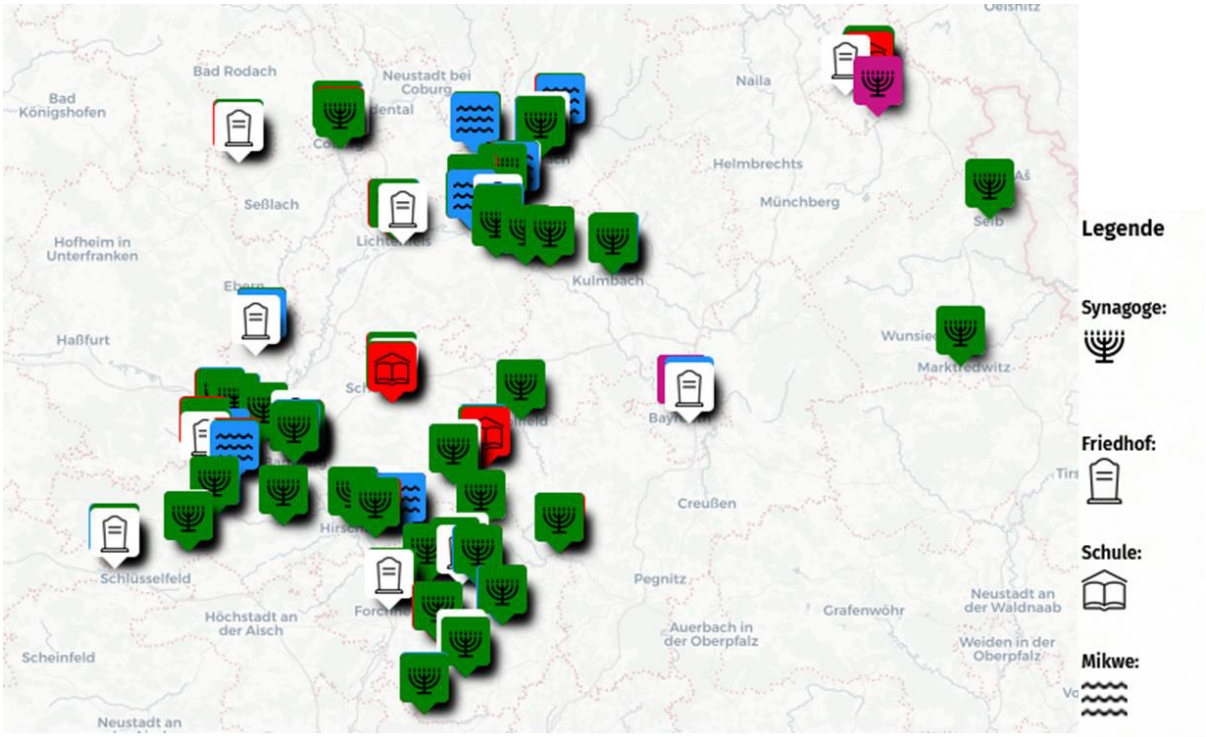


Abbildung 4: Jüdische Infrastruktur in Oberbayern (Universität Bamberg, 2023)

Weitere erwähnenswerte Angebote jüdischen Lebens in Franken befinden sich in Fürth, Schwabach, Schnaittach und Colmberg und sind in der nachfolgenden Tabelle kurz beschrieben. In der Auswahl wurde auch der Flyer „Shalom Franken – Begegnungen mit der jüdischen Kultur“ vom Tourismusverband Franken mit den darin aufgeführten Orten mit Bezug zur jüdischen Kultur berücksichtigt.

Tabelle 3: Orte jüdischen Lebens in Franken

Ort	Beschreibung
Jüdisches Museum Franken mit Standorten in Fürth, Schwabach, Schnaittach	- Drei Ausstellungen an authentischen Orten zur Vielfalt fränkisch-jüdischen Lebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart zzgl. Bildungsprogramme, Forschungsprojekte und Veranstaltungen - Fürth: Museum, Ritualbad, Laubhütte sowie und Erweiterungsbau (Funktionsbereiche und Sonderausstellung im UG) - Schwabach: ehemaliges Wohnhaus mit historischer Laubhütte - Schnaittach: Ensemble aus Synagoge, Ritualbad sowie Rabbiner und Vorsängerhaus
Shalom Europa Museum in Würzburg	- Gemeindezentrum und Museum mit 5 Bereichen (Grundlagen des Judentums, Leben und Feste, Trauer und Gebet, Juden in Würzburg, Grabsteine 1147-1346) - Öffentliche Sonntagsführungen und Friedhofsführungen
Dokumentationszentrum „Familiengeschichten - Jüdisches	- Ausstellung zur 300-jährigen Geschichte (70 qm)

Ort	Beschreibung
Leben in Colmberg“ in Colmberg	- Mitglieder der ehemaligen jüdischen Gemeinde berichten bei „persönlichen“ Begegnungen - Viele interaktive und multimediale Angebote
Levi Strauss Museum in Buttenheim	- Museum im Geburtshaus von Levi Strauss - Ausstellung auf über vier Etagen (Fokus Jeans, rd. 130 qm) - Hörspielartige Vermittlung durch eine Erzählerin und Levi Strauss „persönlich" - Seit 2011 ergänzt durch Sonderausstellungs- und Veranstaltungsräume, Cafeteria und Shop

Die vielen Angebote rund um Nürnberg zeigen beispielhafte Anknüpfungspunkte und Synergien für die weitere konzeptionelle Entwicklung der JBS Nürnberg auf.

Des Weiteren demonstriert das Dokumentationszentrum in Colmberg, wie „persönliche“ Begegnungen über Medieninstallationen ermöglicht werden können. Während beim Jüdischen Museum in Franken die authentischen Orte und in Buttenheim wiederum die berühmte Persönlichkeit Levi Strauss hervorzuheben sind.

2.3 Wettbewerbsbetrachtung

Mit der JBS Nürnberg soll kein weiteres Museum in Nürnberg geschaffen werden. Vielmehr soll ein lebendiger Ort mit Ausstellungs- und Veranstaltungsflächen entstehen. Um sich von vorhandenen Angeboten abzusetzen, werden dennoch bestehende Museen, aber v.a. auch Besucherzentren und auch Veranstaltungsorte in Nürnberg eingehender betrachtet.

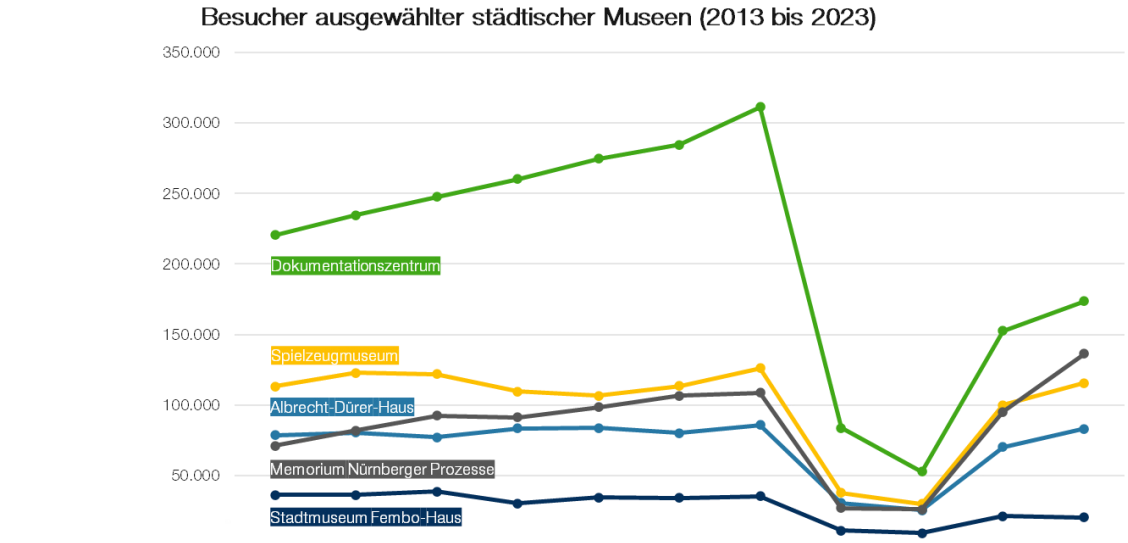
Dabei liegt der Fokus nicht nur auf Angeboten mit Themenbezug. Aufgrund der Heterogenität der Bausteine fokussiert sich die Analyse auf die Kernbausteine (Dauer-)Ausstellungen, Programme, Veranstaltungen). Die nachfolgenden Ausführungen zeigen ausgewählte Orte auf und sollen keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

(Touristische) Angebote

Die Stadt Nürnberg mit ihrer mittelalterlichen Altstadt und der Kaiserburg als Wahrzeichen bietet eine Vielzahl an kulturellen und historischen Sehenswürdigkeiten sowie viele interessante Aktivitäten und Veranstaltungen (dauerhaft und temporär). Dazu gehören alleine zwölf städtische Museen, von denen das Dokumentationszentrum Reichsparteitagsgebäude das besucherstärksten Museen in Nürnberg mit rund 175.000 Besuchern (Stand 2023) gehört.

Derzeit wird das Dokumentationszentrum für rund 25 Mio. EUR umgebaut, weswegen eine Interimsausstellung bis 2025 gezeigt wird. Es befindet sich auf dem auch heute noch sehr historisch geprägten rund vier Quadratkilometer großem Gelände, auf dem Tafeln über die Historie, ergänzt durch einen Audioguide sowie einer App, informieren.

An zweiter Stelle der städtischen Museen steht mit rund 115.000 Besuchern (Stand 2023) das Spielzeugmuseum. Weitere ausgewählte städtische Museen und deren Besucherzahlen können der nachfolgenden Grafik entnommen werden.



	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Albrecht-Dürer-Haus	78.455	80.187	76.867	83.479	83.665	80.048	85.822	30.372	25.374	70.039	83.034
Stadtmuseum Fembo-Haus	35.972	36.158	38.352	30.168	34.232	34.048	35.132	10.822	8.859	21.006	20.196
Spielzeugmuseum	113.202	122.884	121.842	109.420	106.571	113.561	126.180	37.646	29.747	99.916	115.453
Dokumentationszentrum	220.444	234.824	247.774	260.253	274.719	284.827	311.588	83.575	52.562	152.677	173.782
Memorium Nürnberger Prozesse	71.051	81.740	92.495	91.177	98.517	106.404	108.702	26.796	25.977	95.064	136.175

Abbildung 5: Besucher ausgewählter städtischer Museen (Eigene Darstellung nach Statistischem Infosystem Nürnberg und Fürth)

Das Memorium Nürnberger Prozesse informiert über das Gerichtsverfahren vor dem Internationalen Militärgerichtshof, erweitert aber seinen Fokus auch auf die 1946 bis 1949 durchgeführten „Nürnberger Nachfolgeprozesse" sowie deren Auswirkungen auf die Entwicklung des Völkerstrafrechts. Zudem bietet eine 15-minütige Medieninstallation eine immersive Zeitreise in den Saal 600 (seit 11/2022). Zudem werden hier Veranstaltungen durchgeführt und Filme vorgeführt. 2023 wurden rund 136.000 Gäste durch die unterschiedlichen Formate erreicht.

Die 950-jährige Stadtgeschichte und die enge Verbundenheit mit dem jüdischen Leben wird im Stadtmuseum Febo-Haus aufgegriffen. Der Ausstellungsparcours „Masel tov!" wurde 2021 anlässlich des Jubiläumsjahrs „1.700 Jahre jüdisches Leben in Deutschland“ entwickelt und umfasst vier Stationen sowie eine Online-Ausstellung. Dazu gehört u.a. auch ein Modell der ehemaligen Hauptsynagoge am Hans-Sachs-Platz (1874-1938) inklusive VR-Rundgang.

Zurzeit wird die Dauerausstellung umgebaut. Nach Abschluss der Umbauarbeiten wird im vierten Stockwerk das bereits vorhandene große Stadtmodell, das Nürnberg in den Jahren 1935 bis 1939 zeigt, durch Multimedia-Elemente wie einer frei steuerbaren Kamera ergänzt. So sollen in Summe 30 wichtige Orte näher erläutert werden.

Ein neues Besucherhighlight in Nürnberg ist das Deutsche Museum bzw. Zukunftsmuseum, das im September 2021 als Niederlassung vom Deutschen Museum eröffnet wurde und 2023 rund 120.000 Besucher erreichen konnte. Zu den Hauptzielgruppen zählen Familien und Schulklassen, wobei letztere 2022 rund ein Drittel der Besucher ausgemacht haben. Auf knapp 3.000

Quadratmetern werden auf 3 Ebenen in 5 Ausstellungsbereichen (Arbeit und Alltag, Körper und Geist, System Stadt, System Erde, Raum und Zeit) die Herausforderungen der Gesellschaft dargestellt. Dabei wird die Dauerausstellung immer wieder erneuert und durch Sonderausstellungen sowie einem Rahmenprogramm ergänzt.

Das Zukunftsmuseum befindet sich in unmittelbarer Nähe zum JOSEPHS, ein KI-Showroom des Fraunhofer Instituts. Mit der innovativen Erlebniswelt und den verschiedenen Events (Wissenschaftskonferenzen, Mitmach-Workshops etc.) richtet es sich insbesondere an Einheimische und Schulklassen.

Darüber hinaus bietet Nürnberg viele weitere Sehenswürdigkeiten, Museen (z.B. DB Museum im Verkehrsmuseum, Germanisches Nationalmuseum, Kommunikationsmuseum) und auch Veranstaltungsorte, die an dieser Stelle nicht alle benannt werden können, die aber über das Jahr eine große Zahl von Besuchern aus aller Welt erreichen.

Besondere Erwähnung soll an dieser Stelle noch die Straße der Menschenrechte finden. Die Kunstinstallation des israelischen Künstlers Dani Karavan befindet sich beim Germanischen Nationalmuseum. Jede der 27 weißen rund 8 Meter hohen Rundpfeiler trägt in Kurzfassung einen der Menschenrechtsartikel in deutscher und einer anderen Sprache.

Veranstaltungsorte

Die JBS Nürnberg soll nach der Beschreibung der Beteiligten „ein lebendiger Ort für alle sein, wo jüdische Kunst und Kultur erlebt werden kann."

Dazu zählen neben Musik, Literatur, Theater, Filmvorführungen, auch Debatten sowie in Absprache mit dem Rabbiner auch religiöse Feste.

Nürnberg selbst bietet eine Vielzahl an Veranstaltungsorten unterschiedlichster Größenordnungen und Ausrichtung von Sportveranstaltungen, Konzerten hin zu Theateraufführungen und ist zudem eines der wichtigsten Messezentren in Deutschland.

Interkulturelle Veranstaltungen und Möglichkeit zum Austausch bieten heute zudem elf Kulturläden, die über die gesamte Stadt verteilt sind und vom Amt für Freizeit und Kultur (kurz KUF) gefördert werden. Sie verstehen sich als Orte der Begegnung, wo in Zusammenarbeit mit Vereinen, Gruppen, Initiativen oder Einzelpersonen unterschiedlichste Programme unter dem Motto „Vielfalt leben" zusammengestellt werden.

Auch in der IKGN finden im vorhandenen Multifunktionssaal mit Platz für 100-120 Personen offene Veranstaltungen wie Lesungen, Konzerte und Ähnliches statt.

Vom Verein zur Förderung der Städtepartnerschaft zwischen Nürnberg und Hadera (NüHa e.V.) wird seit ein paar Jahren anlässlich des Laubhüttenfestes (Sukkot) eine Laubhütte an unterschiedlichen Orten in Nürnberg aufgestellt. Folgende Orte wurden in den letzten Jahren ausgewählt:

- 2023: Kornmarkt (in unmittelbarer Nähe zur Straße der Menschenrechte)
- 2022: Sebalder Platz
- 2021: Hans-Sachs-Platz
- 2020: Auf dem Dach der Kongresshalle

Ziel ist es, „einen Beitrag zur jüdischen Normalität in der Stadt zu leisten“.

Die Wettbewerbsbetrachtung zeigt auf, wie vielfältig das Angebot bereits im kommunalen Bereich ist.

Mit der Darstellung ausgewählter vorhandener Angebote in Nürnberg soll verdeutlicht werden, was die Einheimischen und Besucher / Tagesausflügler vor Ort kennen und womit sich die JBS Nürnberg u.U. messen lassen muss. Dabei ist jedoch darauf hinzuweisen, dass es sich bei der JBS Nürnberg weder um ein klassisches touristisches Angebot noch um ein Museum handeln wird. Vielmehr gilt es, Einheimische, aber auch Touristen, mit wechselnden Formaten und Veranstaltungen sowie einem gastronomischen Angebot anzusprechen, ergänzt durch integrierte Ausstellungselemente oder Sonderformate und u.U. Sonderausstellungen. Dabei sind Dopplungen z.B. auch mit der Ausstellung im Febo-Haus zu vermeiden. Vielmehr sollten hier Bezüge aufgegriffen und vertieft werden, wo dies möglich ist.

Auch lassen sich über die vorhandenen Angebote Qualitäten in Bezug auf die Darstellung und den Vermittlungsmix ableiten. Hier setzt insbesondere das Zukunftsmuseum einen Maßstab hinsichtlich digitaler und interaktiver Exponate sowie einer ständigen Erneuerung, um immer wieder neue Besuchsanreize setzen zu können.

Auch wenn aktuell nicht der Ansatz einer dauerhaften Ausstellung verfolgt wird, so sollten die Beteiligten dennoch Formate und Vermittlungsmethoden anderer Angebote auch in Nürnberg im Blick behalten, um adäquate und zeitgemäße Angebote in der JBS Nürnberg umsetzen zu können.

2.4 Benchmarkanalyse

Mit Hilfe der Benchmarkanalyse wird eine Auswahl an nationalen und internationalen Best-Practice-Beispielen aufgezeigt, die nach unterschiedlichen Kriterien betrachtet und ausgewählt wurden.

Hierbei liegt der Fokus nicht darauf, die Vielzahl der bestehenden Gemeinden (aktuell 105 in Deutschland) bzw. Begegnungsstätten (Bestand und Planung) in Deutschland aufzuzeigen. Vielmehr sollen durch die Betrachtung besonderer Angebote Ansätze auch im Hinblick auf die angedachte Ausrichtung der JBS Nürnberg aufgezeigt werden. Mit Hilfe der Benchmarks sollen Umsetzungsformate, konzeptionelle Besonderheiten, Förderungs- und Finanzierungsoptionen, aber auch Möglichkeiten des Betriebs dargestellt werden.

Jüdisches Museum Franken

Das Jüdisches Museum Franken mit Standorten in Fürth, Schwabach und Schnaittach zeigt in historischen Baudenkmälern aus dem 16. und 18. Jahrhundert das jüdische Leben in Franken von den Anfängen bis heute. Besonders hervorgehoben werden soll an dieser Stelle im Kontext der Überlegungen zur JBS Nürnberg der Erweiterungsbau, der 2018 am Standort in Fürth errichtet wurde.

Der Erweiterungsbau umfasst viele der auch im Abstimmungsprozess mit den Beteiligten vor Ort genannten Bausteine und zeigt auf anschauliche Art und Weise, was ein entsprechendes Angebot beinhalten muss, um auch operativ funktionieren zu können (Flächen, Anbindung, etc.).

Dieser Neubau mit einer Fläche von rund 840 qm Nutzungsfläche (ca. 1.400 qm Bruttogrundfläche) und einem Invest von rund 6,5 Mio. EUR wurde u.a. über das Städtebauförderungsprogramm „Soziale Stadt“ finanziert und beinhaltet folgende Bausteine:

- Mary S. Rosenberg Café (Selbstbedienung) mit kleinem Außenbereich im Innenhof
- Shop (Bücher und Merchandise)
- Wissenschaftliche Bibliothek
- Ernst Kromwell Saal für Veranstaltungen (max.120 Besucher)
- Sonderausstellungsraum und Funktionsbereiche im Untergeschoss
- Verwaltung und Büros in den Obergeschossen



Abbildung 6: Jüdisches Museum Franken
(Quelle: https://www.juedisches-museum.org/museum/)

HaMakom Leipzig

Ein gelungenes Beispiel ist das „HaMakom“ in Leipzig. Es befindet sich in den Plagwitzer Höfen, einem ehemaligen Industriegebiet rund drei Kilometer vom Zentrum Leipzigs entfernt, in einem

historischen Pförtnerhäuschen und ist „ein Ort von jüdischem Leben, Begegnung und persönlicher Aufarbeitung“. Die vergleichsweise kleine Dauerausstellung „Aufdecken, Entdecken, Das Schweigen brechen“ (ursprünglich als Wanderausstellung geplant) geht dabei mit einem Mix aus interaktiven sowie medialen Exponaten auf folgende Themen ein:

- Jüdisches Leben in Leipzig inklusive koscherem Café
- Historische Wurzeln und Kennzeichen von Antisemitismus
- Geschichte des Holocaust in Leipzig
- Familienwahrheiten zur Auseinandersetzung mit der NS-Vergangenheit in der deutschen Öffentlichkeit
- „Marsch des Lebens“-Bewegung

Der persönliche Bezug und der Aufruf zur Auseinandersetzung mit der eigenen Familiengeschichte („Mein Vater war nur Funker.“) stellt eine Besonderheit in der Vermittlung dar. Betrieben wird das Angebot durch die Freikirche TOS in Leipzig.



Abbildung 7: HaMakom Leipzig (Quelle: https://hamakom-leipzig.de)

Bildungsstätte Anne Frank, Frankfurt am Main

Die Bildungsstätte Anne Frank in Frankfurt am Main wurde 1997 im ehemaligen Haus der Jugend eröffnet. Mit einer Dauerausstellung zu Anne Frank und verschiedenen Sonderausstellungen richtet sich das Angebot hauptsächlich an Schulklassen, aber in Teilen auch an Erwachsene.

Unter der Woche ist die Bildungsstätte nur für Schulklassen und Jugendliche (ab 13 Jahre) geöffnet. Sonntags können Familien und Einzelbesucher die Ausstellung besichtigen. Ergänzt wird das Angebot durch ein mobiles Lernlabor, das auch zum Verleih angeboten wird, Workshops und Vorträge.



Abbildung 8: Bildungsstätte Anne Frank (Quelle: www.bs-anne-frank.de)

Die erste Dauerausstellung wurde 2003 in enger Zusammenarbeit mit dem Anne-Frank-Zentrum Berlin eröffnet. Im Juni 2018 folgte dann die als Lernlabor konzipierte neue Dauerausstellung „Anne Frank. Morgen mehr."

Im Fokus stehen bei allen Tätigkeiten des durch den Verein getragenen Angebotes die Themen Austausch und Bildung, aber auch Fortbildungen, Fachkonferenzen und Informationsveranstaltungen, kulturelle Events und Beratungsangebote, was auch durch die Namensänderung 2013 in „Bildungsstätte Anne Frank" (vormals Jugendbegegnungsstätte Anne Frank) deutlich werden sollte.

ANU – Museum of the Jewish People, Tel-Aviv

Ein international herausragendes Beispiel ist das „ANU - MUSEUM OF THE JEWISH PEOPLE" in Tel Aviv, welches von 2011 bis 2021 umfangreich umgebaut wurde. Das ANU setzt in der Art und Weise der Darstellung sehr stark auf Austausch und Dialog, greift zwar die so häufig auch belastete Geschichte als Grundlage auf, aber geht dennoch auch spielerisch mit den Themen

um. Hier können Kinder und Erwachsene jüdische Kultur und jüdisches Leben wirklich erfahren und eintauchen.

Auf einer Fläche von 6.700 qm, verteilt auf drei Stockwerke, wird die 4.000-jährige Geschichte jüdischen Lebens erzählt. Dabei ermöglichen u.a. großformatige Bildschirme „persönliche“ Begegnungen mit Juden.

Das ANU ist aber auch mehr als ein Museum und bietet neben einem Café und einem Museumsshop Bildungsprogramme, öffentliche Veranstaltungen wie Lesungen, Konzerte, Theaterstücke etc.

Nach dem Umbau konnten im ersten Jahr nach Wiedereröffnung rund 500.000 Gäste in Tel Aviv begrüßt werden.



Abbildung 9: ANU – Museum of the Jewish People (Quelle: www.anumuseum.org.il)

Das Besondere am ANU ist, dass es eine öffentliche, non-for-profit Organisation ist, bei der sich der Staat und private Partner gemeinsam engagieren und Teilhaber sind: Der Staat Israel, die Jewish Agency for Israel, der Jüdische Weltkongress und die Universität von Tel Aviv.

Jüdische Akademie, Frankfurt am Main

In Frankfurt am Main soll 2024 die Jüdische Akademie als „erste überregionale jüdische Institution dieser Art, die nach der Schoa errichtet wird,“ ihren Betrieb aufnehmen. Die Jüdische Akademie

soll ein **interkultureller Bildungsort** für den **gesellschaftlichen Diskurs** für Juden und Mitglieder anderer Religionsgemeinschaften aus Deutschland und Europa werden.

Die Gesamtkosten für den Bau liegen bei 34,5 Mio. EUR und werden gemeinsam vom Bund, dem Land Hessen, der Stadt Frankfurt und dem Zentralrat der Juden getragen. Zudem wurde die im Staatsvertrag zwischen dem Zentralrat der Juden in Deutschland und der Bundesrepublik Deutschland festgehaltene jährliche Leistung von 13 Mio. EUR auf 22 Mio. EUR erhöht. Von dieser Erhöhung soll ein Großteil in den Betrieb der Jüdischen Akademie fließen mit dem Ziel, „die „jüdische Perspektive auf Debatten der Mehrheitsgesellschaft zu formulieren und Themen in aller Selbstbestimmtheit zu setzen."

Wanderausstellung „Mit Davidstern und Lederhose: Jüdische G'schichten on Tour"

Das Bayerische Sozialministerium förderte 2020 das Projekt „Mit Davidstern und Lederhose: Jüdische G'schichten on Tour" der Europäischen Janusz Korczak Akademie. Die Ausstellung zeigt **jüdisches Leben in Bayern abseits von Stereotypen** mit Schauspiel-Performances, Kunstobjekten sowie persönlichen Begegnungen mit den Referenten.

Das Bildungsangebot der Europäischen Janusz Korczak Akademie mit ihren Standorten in München, Berlin und Duisburg umfasst Themen wie jüdisches Leben, politische Bildung, demokratische Bildung, Israel, Kinderrechte etc.

Shalom Europa Museum, Würzburg

Mit dem Shalom Europa existiert seit fast 20 Jahren in der heutigen Form ein modernes jüdisches Gemeinde- und Kulturzentrum in Würzburg. Hier befinden sich Gemeindezentrum, Synagoge und Altenclub, aber auch Angebote wie das Dokumentationszentrum und ein Museum unter einem Dach. Das Haus wurde über Jahre sukzessive weiterentwickelt (Öffnung Dokumentationszentrum bereits 1987, Museum seit 1999) und umfasst in der heutigen Form rund 4.700 qm. Neben dem Museum existiert auch ein großer Veranstaltungssaal für 400 Personen.

Auch wenn die Umsetzungsform und Größe nicht mit den Überlegungen in Nürnberg vergleichbar sein wird, werden hier neben der Ausstellung und verschiedenen interaktiven und multimedialen Angeboten v.a. auch Führungen und der Austausch mit Mitgliedern der Gemeinde (Stichwort persönliche Begegnungen) geboten.

Der in der Form 2006 umgesetzte Neubau kostete ca. 15 Mio. EUR und wurde durch das Miteinander verschiedener Partner der öffentlichen Hand und privater Spender / Sponsoren möglich (Bayerische Staatsregierung, Bezirk Unterfranken, Bayerische Landesstiftung, Investitionsprogramm „Zukunft und Bildung", Lauder Foundation und Spenden).

Das Projekt wird durch die Stadt (Dokumentationszentrum) und die jüdische Gemeinde betrieben.

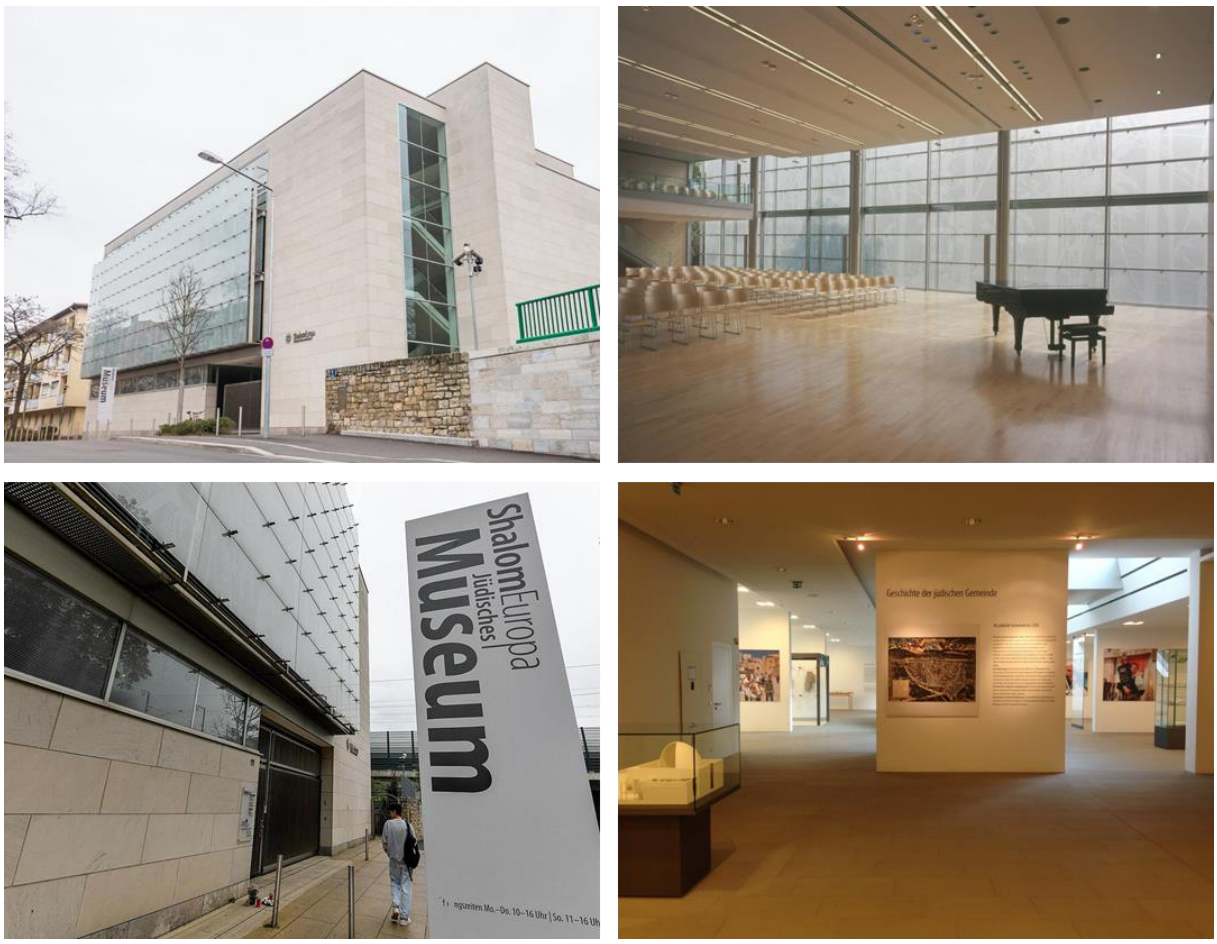


Abbildung 10: Shalom Würzburg (Quelle: www.shalomeuropa.de)

Jüdische Bildungs-, Vermittlungs- und kulturelle Begegnungsstätte Alter Leipziger Bahnhof, Dresden

Ein weiteres Projekt, das sich aktuell noch in der Planung befindet, betrifft den Alten Leipziger Bahnhof in Dresden. Es liegt bereits ein erstes Konzept für die Gestaltung eines internationalen Erfahrungs- und Erlebnisraumes vor, das vom Verkehrsmuseum Dresden entwickelt wurde. Im sogenannten „Bahnhof der Erinnerung“ sollen langfristig die vier Hauptbedeutungen des Ortes aufgegriffen werden:

- Leipzig–Dresden als erste Ferneisenbahn Deutschlands
- Erinnerungsort an Krieg, Deportation und Zerstörung
- Der Alte Leipziger Bahnhof – einzigartiges Zeugnis sächsischer Industriegeschichte
- Ort zum Nachdenken über das »Woher«, »Wohin« und »Wozu« von Verkehr

Das Konzept, dem eine Kostenschätzung von rund 10 Mio. EUR (brutto) zu Grunde liegt, schlägt folgende Besucherstationen vor:

- Entrée und Bereich 1: Die Jahre der ersten Eisenbahn
- Bereich 2: Warten auf den Zug (Bahnsteig)
- Bereich 3: Güterzug der Erinnerung (Gleis am Bahnsteig)
- Bereich 4: Rave Station und Mobilitätsweiche (Ruine Lockschuppen, Bereich dahinter)

Hinzu kommen die Kosten für die Sanierung und die Errichtung eines Neubaus, die sich auf rund 15 Mio. EUR (brutto) belaufen. Der Zuschussbedarf für den Betrieb selbst wird laut einer Ausschreibung aus dem März 2024 auf rund 1,02 Mio. EUR p.a. geschätzt. Derzeit wird nach weiteren Nutzungs- und Betreibungskonzepten gesucht. Hierbei ist auch die Erarbeitung eines entsprechenden Betreibungs- und Bespielungsformates inkludiert.

Geplant ist demnach eine „**lebendige Begegnungsstätte […] mit Adressierung an die jüdische und nichtjüdische Bevölkerung**“. Auch ein „multifunktionaler Raum für ca. 200 Personen als White Cube mit entsprechend wandelbarer Bestuhlung für unterschiedliche Veranstaltungsformate“ sowie ein „zweiter, kleinerer Veranstaltungsraum für weitere Seminare und Workshops“ ist vorgesehen. Zudem sind Räumlichkeiten für Vereine und andere Akteure sowie eine Ausstellungsfläche von ca. 100 qm für Präsentationen vorzuhalten.

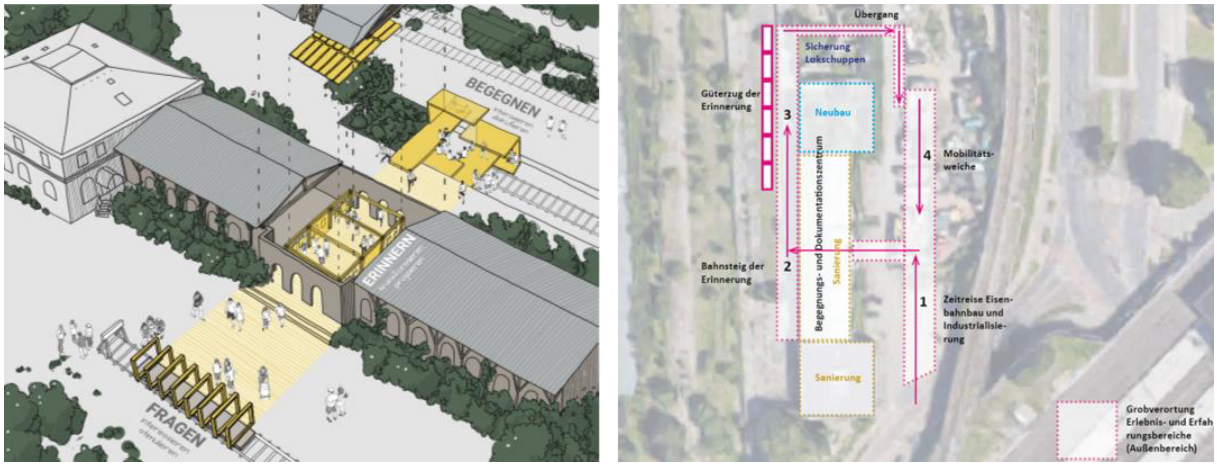


Abbildung 11: Stadt Dresden und Institut für räumliche Resilienz, GEDENKORT für die Opfer der Deportationen am Alten Leipziger Bahnhof, 2022

Die Benchmarkanalyse zeigt, dass der angedachte Ansatz für die JBS Nürnberg bislang noch nicht in Deutschland umgesetzt wurde. Allerdings gehen die Ideen in Dresden am Alten Leipziger Bahnhof in eine ähnliche Richtung, was bei der weiteren Ausgestaltung und Konzeptschärfung zu berücksichtigen ist.

Wichtig für die Konzeptschärfung und spätere Fördermittelbeantragung der JBS Nürnberg ist es, den überregionalen Charakter und Fokus hervorzuheben. Zudem kann eine solche Begegnungsstätte der Antisemitismus- und Radikalisierungsprävention in Bayern dienen.

Die Benchmarks zeigen die Bedeutung von Sonderausstellungen und / oder unterschiedlichen Veranstaltungsformaten auf, um immer wieder neue Besuchsanreize zu setzen.

Hierbei ist v.a. konzeptionell, aber auch operativ zu berücksichtigen, dass Sonderausstellungen nicht selbst kuratiert werden müssen, sondern auch auf ein vorhandenes Angebot an Wanderausstellungen zurückgegriffen werden kann. Dennoch bedarf es entsprechender Optionen und Möglichkeiten („Kümmerer“ und Fläche).

3 Zielgruppenbetrachtung

Die Zielgruppen sollten bei allen konzeptionellen Überlegungen im Fokus der Betrachtungen stehen, da „der Köder dem Fisch schmecken muss und nicht dem Angler“. Aus diesem Grund werden die anvisierten Zielgruppen definiert und auch mit den vorliegenden Tourismuskonzepten und Studien abgeglichen. Für die Erarbeitung eines schlüssigen Gesamtkonzeptes ist die Kenntnis über mögliche Besuchsmotive und Erwartungen, Anforderungen und Wünsche hinsichtlich Themen und möglicher Vermittlungsformate, die unterschiedlichen Besucherstrukturen (Einwohner, Touristen, Familien, Best Ager etc.) von Bedeutung.

Betrachtet werden dabei insbesondere Einwohner aus Nürnberg und der Region, aber auch nationale und internationale Tages- und Übernachtungsgäste. In einem ersten Auftakttermin wurden gemeinsam mit den Projektbeteiligten folgende Zielgruppen festgehalten:

- Einheimische und auch speziell jüdische Gemeindemitglieder
- Familien
- Schulklassen
- Multiplikatoren
- Veranstaltungsgäste
- Tagesausflügler / Übernachtungsgäste

Diese Zielgruppen wurden gemeinsam mit den Projektbeteiligten konkretisiert, um mit Hilfe der Besuchsmotive und weiterer zielgruppenspezifischer Anforderungen das Konzept für die JBS Nürnberg zu konkretisieren.

3.1 Zielgruppen in Nürnberg und Franken

Die Marketingstrategie der CTZ (Congress- und Tourismus-Zentrale) für Nürnberg und die darin enthaltene Zielgruppendefinition basiert auf den zehn Sinus-Milieus, mit Ausnahme des prekären Milieus. In dem im Jahr 2018 begonnenen Strategieprozess wurden die Zielgruppen differenzierter betrachtet und einzelne Persona-Steckbriefe ausgearbeitet. Die zwei relevantesten werden an dieser Stelle kurz aufgegriffen.

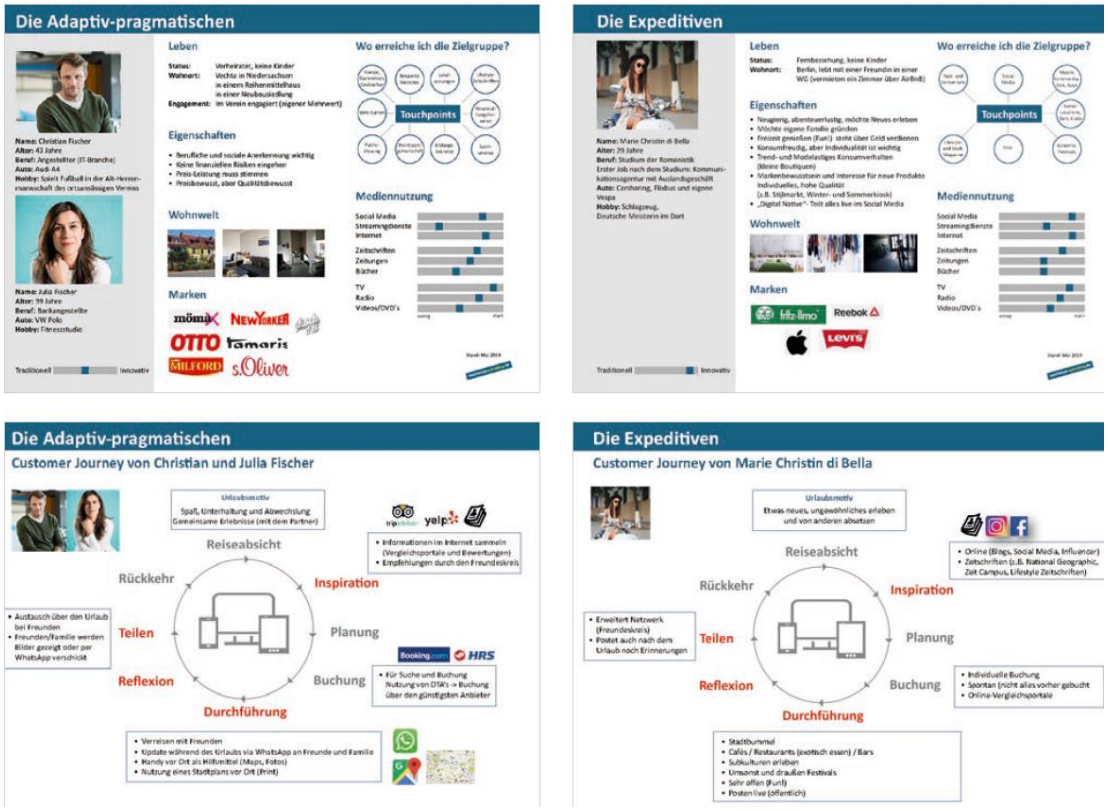


Abbildung 12: Persona-Steckbriefe (CTZ Nürnberg, Geschäftsbericht 2021)

Darüber hinaus wurden im Rahmen des Strategieprozesses auch die Themen und Schwerpunkte für die Vermarktung und Positionierung Nürnbergs herausgearbeitet. Dabei steht die „erlebbare Geschichte“ im Fokus und wird von folgenden Themen flankiert:

- Lebenslust
- Christkindlmarkt
- Verpflichtende Vergangenheit
- Business

Des Weiteren wurden die Zielgruppen in Franken beleuchtet. Besucher kommen vor allem nach Franken, um die Natur zu erleben. Weitere Besuchsmotive stellen folgende Themen dar:

- Besichtigung von Städten, Burgen, Schlössern und Sehenswürdigkeiten
- Kulinarisches
- Erholung
- Kultur
- Radeln & Wandern

Die Etablierung einer JBS in Nürnberg würde auf die Marketingstrategie der CTZ einzahlen, wobei nicht nur die Vergangenheit, sondern auch die Gegenwart und Zukunft sowie „Lebenslust“ in Form von Veranstaltungen und Gastronomie Teil der JBS Nürnberg sein sollen.

3.2 Zielgruppen-Steckbriefe JBS Nürnberg

Zielgruppen können nach ihren Motiven (Aktiv, Kultur), ihrer Herkunft (Einheimische, Tagesausflügler) und auch nach ihrem Besuchsverbund (Familie, Reisegruppe, Klasse) unterteilt werden. Mit Hilfe der nachfolgenden Steckbriefe werden mögliche Motive und Anforderungen der künftigen Gäste charakteristisch beschrieben. Die Erarbeitung erfolgte dabei in enger Zusammenarbeit mit den Beteiligten des ersten Workshops zum Inhalt und Konzept der JBS Nürnberg, der im Februar 2024 durchgeführt wurde.

Die Zielgruppen werden in der nachfolgenden Tabelle kurz beschrieben. Die genannten Zielgruppen werden dabei als Vorschläge gesehen, an denen die weiteren Bedarfe für die vertiefende Konzeptentwicklung grob abgleitet werden kann.

Zielgruppe	Jüdische Gemeindemitglieder	Familien	Tagesausflügler / Übernachtungsgäste
Anmerkungen	- Aber auch Juden, die nicht zur Gemeinde gehören		
Herkunft	- Lokal, regional, international	- Lokal, regional	- Lokal, regional, international
Besuchsmotive	- Treffpunkt - Gutes Essen und gute Unterhaltung	- Treffpunkt - Gemeinsame Erlebnisse - Gutes und besonderes Essen	- Nürnberg und seine Besonderheiten entdecken (Kultur, Kulinarisches)
Formate / Aktivitäten	- Gastronomie (koscheres Essen) - Veranstaltungen, Feiern (auch im Außenraum) - Shop	- Gastronomie - Veranstaltungen	- Anlaufstelle für Führungen - Wechselausstellung zur Information - Gastronomie - Shop
Anforderungen	- Wohlfühlambiente („Dritter Ort“)	- Kinderfreundlichkeit - Edutainment	- Besonderes Ambiente
Sonstiges		- Interaktive Sonderausstellung - Spielangebote, Leseecke	- Verteilfunktion (Kristallisationspunkt)

Zielgruppe	Schulklassen	Veranstaltungsgäste	Multiplikatoren
Anmerkungen	-	-	- Lehrkräfte, Journalisten, Politiker etc.
Herkunft	- Lokal, regional	- Lokal	- Lokal, regional
Besuchsmotive	- „Pflichtbesucher“ - Mischung aus Spaß und Bildung	- Neugierde (Wissen erweitern) - Suche nach Abwechslung	- Weiterbildung - Wissen vertiefen - Erfahrungsaustausch
Formate / Aktivitäten	- Bildungsprogramme / pädagogisches Angebot (Demokratie, universelle Werte)	- Veranstaltungen (wechselnde Formate von Lesungen über Kabarett hin zu Workshops)	- Veranstaltungen (Seminare, Vorträge, Schulungen etc.)
Anforderungen	- Edutainment	- Abwechslungsreiches Veranstaltungsangebot	
Sonstiges	- Seminarräume - Garderobe / Schließfächer	- Multifunktional nutzbare Veranstaltungsräume für 25-100 Personen - Bühne - Catering	- Seminar- und Veranstaltungsräume

Bei allen Überlegungen ist zu berücksichtigen, dass die JBS Nürnberg mehr ist als ein Ort für Veranstaltungen, Ausstellungen oder Gastronomie. Vielmehr sollte diese ein lebendiger und einladender „Dritter Ort“ sein, der durch seine Gestaltung, Formate und auch die Art des Betriebs ein Ort der Begegnungen von Menschen wird.

Aus Sicht der Gutachter wird das Groß der Besucher der JBS Nürnberg aus Nürnberg und der näheren Umgebung kommen (Einwohnermarkt).

Dennoch stellen auch Tagesausflügler aus der Region und Übernachtungsgäste der Region eine insbesondere für die Gastronomie und besondere Veranstaltungsangebote relevante Zielgruppe dar.

Insbesondere für diese muss das Angebot etwas Besonderes berücksichtigen, was auch im Bereich der Kommunikation und Vermarktung aufgegriffen werden kann. Wichtig ist hier auch die Etablierung eines entsprechenden Veranstaltungsprogrammes, das in den einschlägigen Magazinen und Foren (online und print) kommuniziert wird.

4 Marktanalyse

Wesentlicher Schwerpunkt der Marktanalyse ist die Beleuchtung der Einwohner- und Touristendaten (und deren Entwicklung) sowie die Analyse der relevanten Wettbewerber in den entsprechenden Marktsegmenten.

Hierbei wird zwischen Einwohnern und Tagesausflüglern (Region) sowie Übernachtungsgästen aus der Region (bereits vorhanden) unterschieden. Da Nürnberg zu den Top 10 der deutschen Städtedestinationen gehört, ist gut belegt, woher die heutigen Gäste stammen. Bei der Herkunft der Besucher werden folgende relevante Zonen nach Fahrzeit betrachtet:

- Einwohner:
  - Zone A: 0 bis 30 Min. (lokal)
  - Zone B: 30 bis 60 Min. (regional)
- Übernachtungsgäste / Touristen (Ankünfte):
  - Zone A: 0 bis 30 Min.

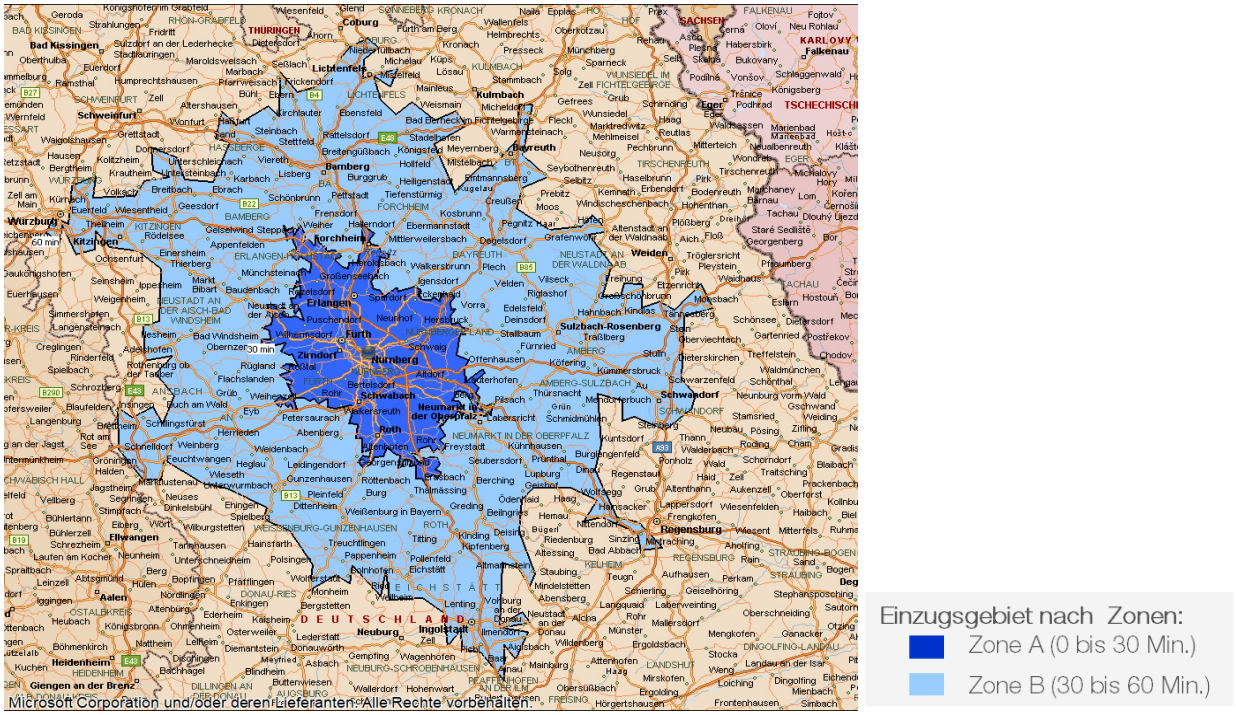


Abbildung 13: Einzugsgebiet nach Zonen

4.1 Heutiges Marktpotenzial

Im Folgenden werden die Marktgegebenheiten und Potenziale betrachtet. Bei der Herkunft der Besucher werden v. a. Einwohner und Tagesausflügler (Region) sowie Touristen (Übernachtungsgäste) aus der Region (bereits vorhanden) betrachtet. Diese bilden auch das Gros der Besucher bzw. der dargestellten Steckbriefe für die JBS Nürnberg.

Die Einzugsgebietszonen orientieren sich an Erfahrungswerten von Tagesausflugszielen (rund 60 Min. / rund 60 bis 70 km), repräsentieren aber auch die Herkunftsgebiete der Besucher vieler Einrichtungen in der Stadt.

Das Einzugsgebiet ist stark geprägt durch sehr gute Bedingungen insbesondere bei den Einwohnerpotenzialen sowie die gute Anbindung an folgende Autobahnen:

- A3 (Richtung Würzburg und Regensburg)
- A6 (Richtung Heilbronn und Amberg)
- A9 (Richtung Berlin und München)
- A73 (Richtung Bamberg)

Mit dem Nürnberger Hauptbahnhof verfügt die Stadt über einen der größten Durchgangsbahnhöfe der Welt, einen sehr wichtigen Knotenpunkt im süddeutschen Bahnnetz und eine zentrale Drehschreibe im Großraum Nürnberg.



Abbildung 14: Franken in Deutschland

Täglich halten über 800 Züge des Personenregional- und des Personenfernverkehrs und mit über 210.000 Reisenden liegt der Bahnhof unter den 10 meistfrequentierten Fernbahnhöfen der Deutschen Bahn. Hinzu kommt der Flughafen mit rund 4 Mio. Passagieren pro Jahr und das Drehkreuz

Die kreisfreie Stadt Nürnberg zählt mit ihren rund 524.000 Einwohnern zur zweitgrößten Stadt Bayerns.

Der Regierungsbezirk Mittelfranken weist rund 1,8 Mio. Menschen auf, während zur Metropolregion Nürnberg 23 Landkreise und 11 kreisfreie Städte und über 3,6 Mio. Einwohner gehören. In Bayern selber wohnen heute rund 13,4 Mio. Menschen (Stand Juni 2023).

Touristisch gesehen gehört die Stadt Nürnberg zusammen mit Fürth, Erlangen und Schwabach zum Reisegebiet „Städteregion Nürnberg“ und wird als Region über den Tourismusverband Franken vermarktet. Die touristische Vermarktung Nürnbergs als Städteziel auch im internationalen Kontext erfolgt durch die CTZ (Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg).

Tabelle 4: Einzugsgebietsanalyse JBS Nürnberg

Einzugsgebietszone nach Fahrzeit	Einwohnermarkt	Ankünfte unbereinigt	Touristenpotenzial bereinigt (relevantes Potenzial)
Zone A (bis 30 Min.)	1.218.300	2.794.100	2.012.000
Zone B (30 bis 60 Min.)	1.632.600	3.574.600	3.289.000
Zone A bis B	**2.850.900**	**6.368.700**	**5.301.000**

Das Einzugsgebiet weist ein Potenzial von rund 1,2 Mio. Einwohnern im direkten Umfeld bis 30 Minuten bzw. rund 2,85 Mio. Einwohnern im Kerneinzugsgebiet bis 60 Minuten Fahrzeit auf.

Dieses wird ergänzt um rund 2,8 Mio. Ankünfte (unbereinigt). Die Werte der Touristen müssen hierbei um Geschäftstouristen sowie Ankünfte bei nicht-gewerblichen Betrieben, Übernachtungen bei Freunden und Bekannten etc. bereinigt werden. In Summe steigt aufgrund der angesetzten Eckdaten so das touristische Potenzial auf rund 2,0 Mio. Menschen bis 30 Minuten Fahrzeit.

Trotz der Bekanntheit Nürnbergs als touristischem Zielort wird das Potenzial für die JBS Nürnberg eher im einheimischen Markt (bis 30 Minuten Fahrzeit) gesehen. Dies liegt vor allem an der Angebotsstruktur der JBS Nürnberg mit einer Mischung aus Veranstaltungsflächen, Gastronomie und ergänzenden Ausstellungselementen.

Hinzu kommen weitere Gäste in geringerem Umfang aus dem Bereich bis 60 Minuten Fahrzeit.

In Summe weist Nürnberg marktseitig gute Voraussetzungen auf. Im Vergleich zu anderen Standorten sind das aktivierbare Einwohnerpotenzial und auch das touristische Potenzial im Nahbereich hoch. Bei einer Aktivierung von Gästen über 30 Minuten durch die zu wählenden Angebote kann weiterhin ein umfangreiches Potenzial erschlossen werden. Dies ist allerdings nur mit bestimmten Formaten und Angeboten möglich.

4.2 Einwohnerdaten

Vor dem Hintergrund der zu erwartenden demografischen Veränderungen in den kommenden Jahren werden im Folgenden einige quantitative Entwicklungen in der Region beleuchtet.

Bevölkerungsentwicklung

Aktuelle Analysen des Statistischen Landesamtes zur künftigen Bevölkerungsentwicklung zeigen für den Regierungsbezirk Mittelfranken eine zunehmende Tendenz (+ 3,5 %), während für die Stadt Nürnberg eine stabile Tendenz ausgewiesen wird (+ 1,6 %).

Ein Blick auf die „Kleinräumige Bevölkerungsvorausberechnung Nürnberg 2022-2035“ aus dem Jahr 2021 zeigt keine großen Veränderungen hinsichtlich der demographischen Struktur. Insgesamt kann folgendes festgehalten werden:

- Die Altersklasse der 65-Jährigen wird voraussichtlich stärker vertreten sein als 2021.
- Erwachsene bis 61 Jahre werden insgesamt abnehmen.
- Die Gruppe der Kinder unter 15 Jahren wird leicht zunehmen.

Diese Entwicklungen sollten perspektivisch bei der Konzeptentwicklung berücksichtigt werden (Themen, Barrierefreiheit, aber auch Angebote für jüngere Zielgruppen etc.).

Tabelle 5: Einzugsgebietsanalyse JBS Nürnberg

Einzugsgebietszone nach Fahrzeit	Alter in Jahren					
	0-14	15-29	30-49	50-64	65-74	75+
Zone A	168.000	210.100	320.200	267.800	119.300	133.000
Zone B	223.400	280.100	412.000	386.100	162.300	168.700
Zone A bis B	391.400	490.200	732.200	653.900	281.600	301.600

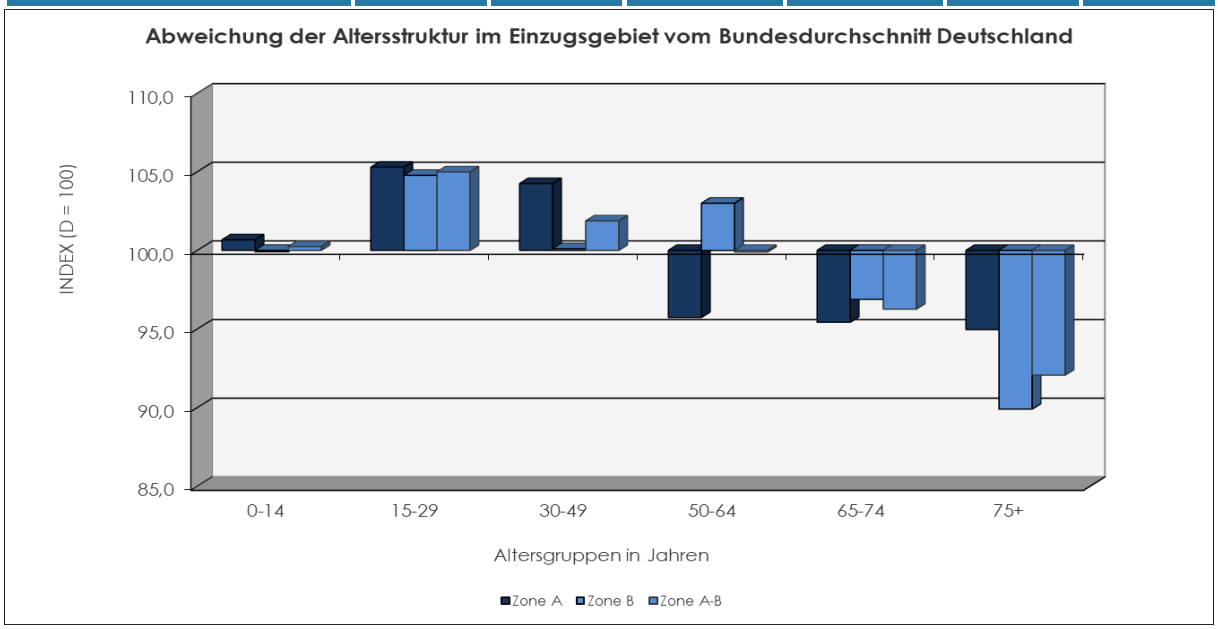


Abbildung 15: Quelle: Statistisches Bundesamt und eigene Berechnungen

Schüler

Schüler spielen in vielen Freizeit- und Kulturangeboten eine wichtige Rolle als Zielgruppe, gerade für die Nutzung und Auslastung unter der Woche, aber auch am Wochenende. Dabei findet der Besuch als Gruppe im Klassenverband unter der Woche statt, kann aber auch zu Wiederholungsbesuchen im Familienkontext führen.

Im Schuljahr 2022/2023 verzeichneten die allgemeinbildenden und beruflichen Schulen im Regierungsbezirk Mittelfranken knapp 235.000 Schüler (inkl. 54.000 Berufsschüler), davon rund

60.000 in Nürnberg. Bis zur Mitte der 2030er Jahre wird mit einem deutlichen Wachstum gerechnet (rund 260.000 Schüler inkl. 57.000 Berufsschüler).

Die Entwicklungen sollten perspektivisch bei der Konzeptentwicklung berücksichtigt werden. Die JBS Nürnberg muss sich mit seinem Angebot sowohl hinsichtlich der Infrastruktur, aber auch der Ausrichtung auf die Entwicklungen einstellen oder / und bewusst auch Akzente für die Ansprache jüngerer Zielgruppen setzen.

4.3 Touristische Kenndaten

Nürnberg ist geprägt von einer hohen Anzahl von Gästen, die als Tagesausflügler und Übernachtungsgäste die kreisfreie Stadt besuchen. Auf die Entwicklung, Verteilung und auch die Besonderheiten wird im Folgenden kurz eingegangen. Dabei werden die Zahlen vom Jahr 2019, vor der Coronapandemie, betrachtet. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass inzwischen das Gros der Städte die Werte von 2019 wieder erreicht oder z.T. auch überschritten haben.

Ankünfte und Übernachtungen

Im Städtevergleich befindet sich die Stadt Nürnberg unter den Top 10, genauer gesagt mit 1,9 Mio. Ankünften auf Platz 9.

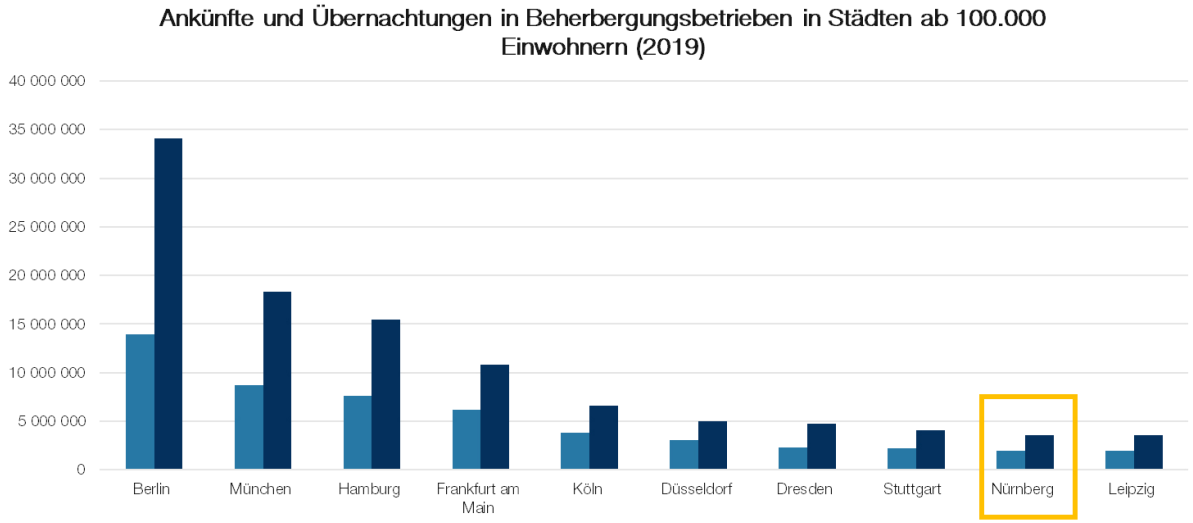


Abbildung 16: Ankünfte und Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben in Städten ab 100.000 Einwohnern (Eigene Darstellung nach Statistischem Bundesamt)

Im Jahr 2019 und auch 2023 wurden in Nürnberg rund 3,5 Mio. Übernachtungen (1,9 Mio. Ankünfte) registriert, in der Reiseregion „Städteregion Nürnberg“ in Summe rund 4,6 Mio. Übernachtungen (2,4 Mio. Ankünfte). Dabei war das Jahr 2019 turnusgemäß ein eher schwaches Messejahr im Vergleich zum vorherigen Rekordjahr (+1,4 % gegenüber 2019). Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies eine Steigerung von rund 14 % bei den Ankünften bzw. knapp 13 % bei den Übernachtungen.

Auch der internationale Tourismus nahm dabei nach der Pandemie wieder deutlich zu, wobei die USA mit rund 150.000 Übernachtungen einen wichtigen Auslandsmarkt[2] darstellen.

Hinsichtlich der Volumina ist das Messe- und Veranstaltungsgeschäft, das sich im Wandel befindet und während der Pandemie ebenfalls deutliche Rückgänge zu verzeichnen hatte, prägend für den Tourismus vor Ort.

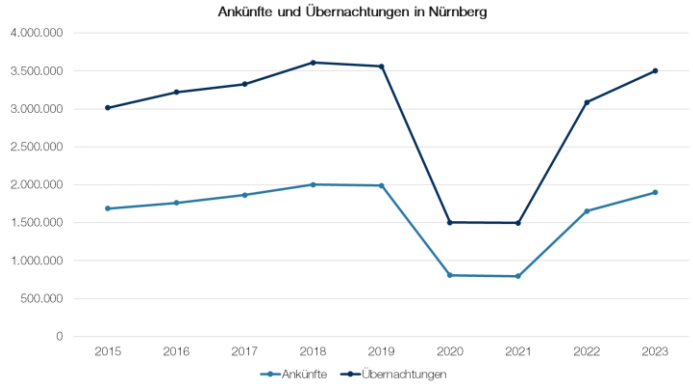


Abbildung 17: Ankünfte und Übernachtungen in Nürnberg (eigene Darstellung nach CTZ Nürnberg, Amt für Statistik Bayern)

Mit einem Anteil von fast 70 % weist die Stadt Nürnberg einen sehr hohen Anteil Geschäftsreisen (inkl. Messen und Veranstaltungen) auf. Diese Gäste haben in der Regel eine geringere Aktivierbarkeit für Freizeitangebote.

Die überwiegend nationalen Übernachtungsgäste (rund 70 %) bleiben im Durchschnitt rund 1,8 Tage.

Die Bettenauslastung liegt mit 52,1 % etwas über dem Landesdurchschnitt (41,3 %).

Neben den Sehenswürdigkeiten, kulinarischen Spezialitäten stellen insbesondere Events wie der Christkindlmarkt Besuchsanlässe / -reize dar. 2023 stellte zudem die digitale Kampagne „Nürnberger Quartiere“ einen Schwerpunkt im Marketing dar. Diese ist im Rahmen der Nürnberger City Werkstatt entstanden und greift den Trend der Vibrant City auf, mit dem Ziel, die Innenstadt lebendiger zu gestalten.

Tagesausflügler

Tagesausflügler stammen v.a. aus dem Einwohnermarkt und bilden ein sehr wichtiges und großes Potenzial. So fanden z.B. in Bayern 2019 rund 555 Mio. Tagesreisen (anteilig rund 52 Mio. Tagesgeschäftsreisende) statt, davon anteilig rund 41 Mio. in Nürnberg. In den vergangenen Jahren war ein starker Anstieg in ganz Deutschland zu verzeichnen. Touristiker und Experten betonen die hohe Relevanz der Reisen auch für die Steigerung der Bekanntheit und die Positionierung der Reisegebiete. Hierbei zu berücksichtigen ist, dass die Gäste häufig aus Bayern stammen und somit Reisen im Binnenland generieren. Diese Gäste sind bereits im Einzugsgebiet erfasst, dennoch ist es wichtig, sie und ihr Nachfrageverhalten zu kennen. Im Schnitt geben Tagesgäste laut der dwif-Studie „Wirtschaftsfaktor Tourismus für die Stadt Nürnberg 2019“ rund 33,50 EUR pro Tag aus.

Laut einer repräsentativen Umfrage des Bayerischen Zentrums für Tourismus (BZT) aus dem Jahr 2023 kann folgendes im Kontext der Tagesreisen festgehalten werden:

- Top-Anlässe für private Tagesreisen sind Aktivitäten wie Wandern, Rad- oder Skifahren (60 %), gefolgt von der Besichtigung von Sehenswürdigkeiten (54 %) und dem Besuch von Freunden und Verwandten (53 %).

[2] Quelle: Stadtportal Nürnberg (www.nuernberg.de/internet/stadtportal/aktuell_89187.html)

- Tagesreisen haben zugenommen, aber hier sind v.a. Tagesausflüge unter 50 km deutlich angestiegen (Rückgänge bei der Entfernung).
- Der motorisierte Individualverkehr (MIV) hat einen Anteil von 84 % und bleibt mit Abstand Hauptverkehrsmittel. Allerdings steigt die Bedeutung des ÖPNVs auf 44 %.
- Tagesreisen werden v. a. an Wochenenden und Feiertagen unternommen, während die Altersgruppe der 70- bis 74-Jährigen rund die Hälfte ihrer Tagesausflüge auch unter der Woche durchführt.
- Bei Städtereisen werden die Frühjahrs- und Herbstmonate bedeutsamer (Trends zu mehreren Kurzurlauben, wachsende Bedeutung älterer Zielgruppen, weniger ausgeprägte Saisonalität), so dass auch hier programmatische Angebote vorgehalten werden müssen. Reiseentscheidungen werden dabei spontaner und kurzfristiger getroffen.

Insgesamt ist das Potenzial im Einzugsgebiet sehr positiv zu werten. Schon bis 30 Minuten Fahrzeit kann ein sehr umfangreiches Potenzial sowohl bei Einwohnern als auch Touristen erschlossen werden.

Gleichzeitig verfügen Nürnberg und auch das nähere Umfeld über eine Vielzahl von Angeboten, die auch Begegnung und Austausch als Kernelemente aufweisen.

Umso wichtiger wird es sein, durch ein entsprechendes programmatisches Angebot Akzente zu setzen und dem Ansatz Begegnungen zu ermöglichen, gerecht zu werden.

5 Konzeptansatz

Die nachfolgende Konzeptbeschreibung basiert auf den 2022 erarbeiteten Leitgedanken, Bausteinen und Ansätzen, die in einer Reihe von Workshops mit Vertretern unterschiedlichster Bereiche erarbeitet und festgehalten wurden (s. Kapitel 1.1).

Darauf aufbauend wurde nach einem ersten inhaltlichen Austausch mit den Beteiligten vor Ort zu den Zielgruppen und Zielsetzungen im Dezember 2023 anschließend im Februar 2024 im Zuge der vorliegenden Projektbearbeitung ein weiterer Workshop zu den Inhalten und zur Konzeptidee mit ausgewählten Beteiligten durchgeführt. Ziel war es hierbei, die Bausteine weiter zu schärfen und mit Hilfe von ausgewählten Benchmarks zu konkretisieren, um ein gemeinsames Bild der JBS Nürnberg zu entwickeln.

Nachfolgend wird zunächst der Konzeptansatz grob beschrieben, bevor die einzelnen Bausteine konkretisiert und im Hinblick auf ihre Anforderungen genauer erläutert und mit Flächen hinterlegt werden.

5.1 Konzeptbeschreibung

Die JBS Nürnberg soll ein lebendiger Ort des Austausches für unterschiedliche Zielgruppen werden, in dem sich Menschen in gemütlicher Atmosphäre aufhalten und begegnen können. Die jüdische Gegenwartskultur zieht sich dabei durch alle Bereiche von der koscheren Gastronomie mit typischen jüdischen Alltagsgegenständen hin zum abwechslungsreichen Veranstaltungsprogramm. Es ist in Summe ein Ort zum Wohlfühlen, der als „Dritter Ort“ einladend gestaltet und Jung und Alt die Möglichkeit zum Verweilen, Erleben und sich auszutauschen bietet. Optional kann die JBS Nürnberg durch eine Wechselausstellung ergänzt werden, durch die immer wieder neue Besuchsanreize gesetzt werden können.

Die nachfolgende Grafik zeigt die mit den Beteiligten abgestimmten Bausteine der JBS Nürnberg auf einen Blick zusammengefasst.

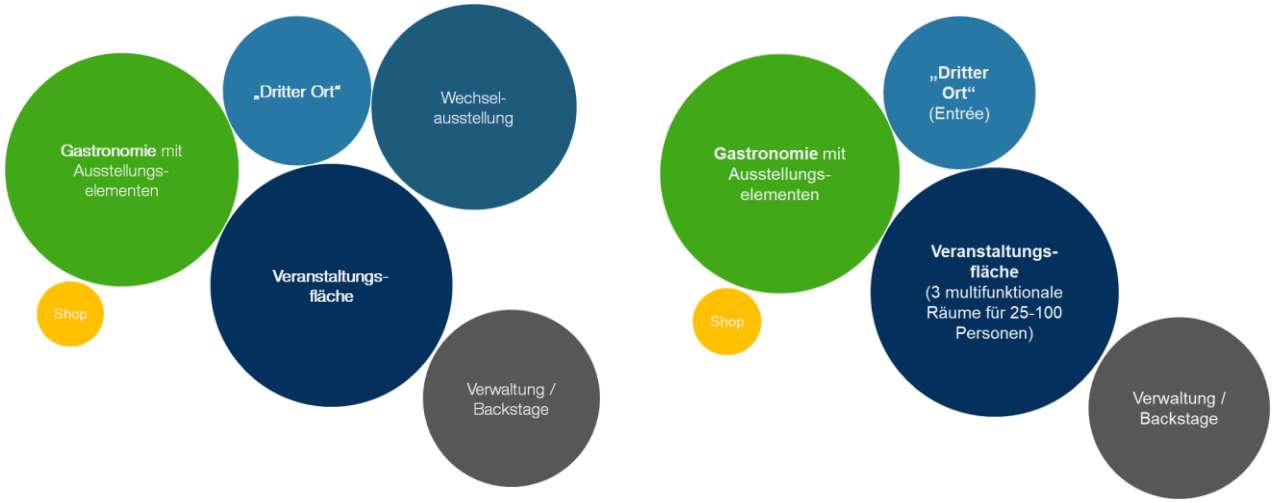


Abbildung 18: Bausteine der JBS Nürnberg (Variante 1 und 2)

Des Weiteren ist auch die Nutzung des umliegenden Außenraums (soweit vorhanden am späteren Standort) für die Durchführung von Veranstaltungen, von Festen und als Sitzmöglichkeit für die Gastronomie zu berücksichtigen.

Zudem sollte die JBS Nürnberg in das Besucherleitsystem aufgenommen und auch in den aktuellen Überlegungen der Stadt für die Umsetzung des interkommunalen Denkmals berücksichtigt werden (Stichwort Vernetzung).

Im Rahmen des durchgeführten Workshops ist nochmals die Bedeutung eines Elementes wie dem „Dritten Ort“ und der Möglichkeit in einem Wohlfühl-Ambiente zusammenzukommen, unterstrichen worden. Im Gegenzug ist die Relevanz einer eher statischen Dauerausstellung deutlich in den Hintergrund getreten.

Insgesamt ist nach Meinung der Beteiligten des Workshops und der Gutachter ein flexibles Konzept vonnöten, das insbesondere in der Veranstaltungsfläche und den dafür nötigen Multifunktionsräumen berücksichtigt wird.

5.2 Flächenprogramm

Wichtige Grundlage für alle folgenden Überlegungen auch zum Standort und Betrieb, ist neben den konzeptionellen Überlegungen eine konkretere inhaltliche und räumliche Beschreibung der einzelnen Bausteine. Dabei wird nach den gemeinsamen Überlegungen mit den Beteiligten angenommen, dass bestimmte Flächen und Funktionen fix sind und im weiteren Prozess im Grundsatz nicht verändert werden. Andere dagegen werden als optional gesehen.

Diese Herangehensweise bildet die Grundlage für die Definition der nötigen Flächen in den zwei Varianten für die spätere konkrete Standortsuche.

Zu den fixen Kernangeboten beider Varianten gehören eine multifunktionale Veranstaltungsfläche, eine Gastronomie mit integrierten Ausstellungselementen sowie einem kleinem Shopbereich und der sogenannte „Dritte Ort” als Ort der Begegnung und des Austauschs.

Aufgrund der durch die Beteiligten im Prozess genannten organisatorischen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen wurde hingegen die Fläche für Wechselausstellungen, die in Variante 1 berücksichtigt wurde, als optionaler Baustein angedacht.

5.2.1 Erlebnis- und Veranstaltungsbereiche

Die Veranstaltungsbereiche bilden das inhaltliche Kernangebot der JBS Nürnberg und dienen als Ort und Kulisse für unterschiedlichste Formate und Themen.

In Summe wird hier nach Rücksprache mit den Beteiligten kein großflächiges Veranstaltungsangebot benötigt, sondern eher ein räumlich sehr flexibles Angebot mit drei multifunktional zusammenlegbaren Räume für 25 bis 100 Personen. Größere Veranstaltungen werden im Rahmen der Bearbeitung auch von den Experten hier weniger gesehen.

Die konzeptionellen Überlegungen sind mit folgenden Raumanforderungen verknüpft:

- Ein großer Veranstaltungsraum bzw. drei kleinere (zusammenlegbare) Veranstaltungsräume für max. 100 Teilnehmer (rund 150 qm Nutzungsfläche zzgl. Nebenflächen)
- Gute akustische Grundausstattung an Decke und Wänden, mobile Bühne (Rest der Ausstattung wird in der Regel von Veranstaltern, Bands etc. mitgebracht!)

- Berücksichtigung entsprechender technischer Ausstattung und Lagerflächen für Stuhl- und Tischlager zur Erhöhung Flexibilität (Bestuhlung je nach Bedarf, rund 30 qm)
- Flächen-Ansatz für kleinen Cateringraum (zur Vorbereitung), Technikraum (rund 30 qm), Sanitärbereiche

Zudem sind folgende Anforderungen an einen möglichen Umbau / Nutzung als Synagoge und deren Ausstattung zu berücksichtigen, dabei soll der Veranstaltungsbereich nicht die vorhandenen Räumlichkeiten in der IKGN ersetzen:

- Gewährleistung der Gebetsrichtung Richtung Osten
- Ausstattung: ein passender, abschließbarer Schrank mit Platz für 2 Thorarollen (genannt „Aron haKodesch“ – heiliger Schrank), ein Pult für einen Vorbeter, ein Tisch, der als Almemor (Bimah) für die Thoravorlesungen verwendet kann, und eine Trennwand als Mechitza, circa 20 Stühle sowie weitere Schränke zur Ablage von Büchern und anderen Gegenstände für die Durchführung von Gottesdiensten u.Ä.

Hinsichtlich der möglichen Veranstaltungsformate wurden folgende im Rahmen der Bearbeitung genannt bzw. sind auch im Rahmen der Analyse der Benchmarks als Optionen zu sehen:

- Vorträge, Seminare zu jüdischem Leben, Kultur, Geschichte, Kunst, aktuelles Zeitgeschehen, Demokratie, Religion, Ethik etc.
- Musik-, Literatur-, Kunst-, Theater- und Kabarettveranstaltungen
- Workshops (Sprache, Kultur, Politik etc.)
- Filmvorführungen
- Debattenkultur, Feste / Feiertage, interreligiöser und interkultureller Dialog

Die Raumhöhen in den Veranstaltungsräumen sollten nach Möglichkeit ca. 3 bis 4 m betragen, um den marktseitigen Notwendigkeiten, aber auch der Raumwirkung gerecht zu werden. Hier wird aufgrund der grundsätzlichen Ansatzes der (Um-)Nutzung eines Bestandsbaus eine Herausforderung gesehen. Umgekehrt sollte dies bei der Konkretisierung der Planungen auch im Blick behalten werden.

Der Erlebnisbereich sieht Flächen für Wechselausstellungen als optionalem Baustein in Variante 1 vor. Ziel ist es immer wieder neue Besuchsanreize durch wechselnde Themen (jüdisches Leben, Demokratie, aktuelle Themen, Glauben, Werte etc.) zu schaffen und somit Wiederholungsbesucher anzusprechen. Hier sind aus Sicht der Gutachter folgende Aspekte notwendig:

- Technisch gut ausgestattete Räume, die eine flexible Bespielung zulassen (rund 200 qm)
- Wechselnde Themen (nach Möglichkeit mietbare Wanderausstellungen, keine Eigenentwicklungen aufgrund des dafür nötigen Personalbedarfs und kuratorischem Aufwands)

Hier sollte eine Raumhöhe von rund 3 m bis 4 m vorhanden sein, die eine flexiblere Nutzung der Höhe zulässt, aber gleichzeitig ein entsprechendes Ambiente ermöglicht. Ebenso wie bei den Veranstaltungsräumen beschrieben wird die Suche nach entsprechenden Raumgegebenheiten aufgrund der grundsätzlichen Ansatzes der (Um-)Nutzung eines Bestandsbaus als Herausforderung gesehen und muss bei allein weiteren Überlegungen und Planungen im Blick behalten werden.

5.2.2 Gastronomie, „Dritter Ort“, Shop

Das Kernangebot der JBS Nürnberg stellt neben den Veranstaltungsräumen die koschere Gastronomie in Kombination mit einem kleinen Shopbereich für Merchandising, besondere jüdische Gegenstände etc. und einem sogenannten „Dritten Ort“ dar.

Ein „Dritter Ort“ zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Einladende Atmosphäre und Gestaltung (hohe Aufenthaltsqualität)
- Kulturelle Veranstaltungen und Programm (vor Ort und im Sinne der Vernetzung von Bestandsangeboten, gastronomisches Angebot)
- Niedrigschwelliger, barrierearmer Zugang
- Gute Erreichbarkeit und zentrale Lage

Der „Dritte Ort“ als zentrales Element soll die Möglichkeit zum Aufenthalt in gemütlicher Atmosphäre bieten und insbesondere auf das Ziel Offenheit für möglichst viele Gäste einzahlen. Als Besonderheit ist angedacht die Gastronomie durch kleinere Ausstellungselemente wie z.B. Medienscreens, die wechselnde Inhalte zeigen, zu ergänzen.

Dieser Ansatz ermöglicht die Vermittlung zu unterschiedlichen Themen und Inhalten in entspannter Umgebung ohne die Notwendigkeit der Entwicklung und Umsetzung eigener Ausstellungsflächen und -angebote mit entsprechendem Personalaufwand.

Folgende Elemente sollten angedacht werden:

- Kleines Angebot an koscherem Essen und einer internationalen, multikulturellen Küche (Café oder Bistro tagsüber; optional Abendgastronomie als Vollgastronomie)
- Umsetzung Innen- und Außenbereich für Einzelbesucher und Gruppen (rund 70 bis 80 Plätze Innenbereich und je nach Standort bis zu 40 Plätze im Außenbereich)
- Kleiner separater Raum zur Vorbereitung für mögliches externes Catering bei Veranstaltungen (s. Raumanforderungen Veranstaltungsfläche)
- Integrierte Ausstellungselemente wie z.B. besondere typische jüdische Gegenstände, Medienscreens mit wechselnden Inhalten zu ausgewählten Nürnberger Persönlichkeiten, etc.
- Kleiner Shopbereich
- Flächenansatz von rund 365 qm Nutzungsfläche inkl. kleinem Lager

Folgende Anforderungen an die Gestaltung und die Umsetzung des Angebotes werden dabei definiert:

- Schaffung einer einladenden Geste, Familien- und Kinderfreundlichkeit
- Hohe Aufenthaltsqualität und Wohlfühlfaktor („Gemütlichkeit“)
- Sitzmöglichkeiten zum Verweilen
- Bücher zum Lesen als Rahmen (kein Ansatz einer eigenen Bibliothek aufgrund hoher operativer und organisatorischer Anforderungen)

Als Benchmark dient hierfür u.a. das HaMakom in Leipzig. In dem Café mit angrenzender kleiner Dauerausstellung befindet sich u.a. ein Medienterminal, das auf weitere jüdische Orte in Leipzig verweist.

5.2.3 Verwaltungs- und Backstagebereiche

Für den Betrieb der JBS Nürnberg werden Flächen für Büros inkl. Besprechungs- und Aufenthaltsbereiche, Lager, aber auch Sanitärangebote, 1. Hilfe-Raum etc. vorgesehen. Diese Bereiche werden als Backstagebereiche hier nicht näher ausgeführt, sind aber für das Funktionieren des Gesamtangebots wichtige Räume.

Grundsätzlich muss jedoch bei allen Überlegungen auch das spätere Betriebskonzept mit berücksichtigt werden. Das heißt, dass je nach Konzeptansatz (Umsetzung eigener Strukturen oder „Andocken“ an bestehende Strukturen und Einrichtungen) ein unterschiedlicher Personal- und damit auch Verwaltungsbedarf zu erwarten ist.

In Variante 2 (ohne Wechselausstellungsfläche) fallen diese etwas geringer aus, da hier von einem etwas geringeren Personalbedarf ausgegangen wird.

5.3 Zusammenfassung Flächenbedarfe

Die folgenden Übersichten zeigen die Flächenbedarfe in kumulierter Form auf. Eine differenzierte Darstellung ist im Anhang beigefügt. In Summe ist nach derzeitigem Stand ein Gesamtbedarf von rund 1.000 qm in Variante 1 (1.300 qm BGF) und rund 790 qm in Variante 2 (1.000 qm BGF) indoor aufgrund der definierten Bedarfe sowie der Notwendigkeiten eines funktionsfähigen Betriebes zu ermitteln.

Tabelle 6: Flächenermittlung JBS Nürnberg gerundet

Flächenermittlung Nutzungsfläche (NUF)	Variante 1 (Ansatz in qm)	Variante 2 (Ansatz in qm)
Gastronomie, „Dritter Ort“, Shop	365	365
Erlebnis- und Veranstaltungsbereiche	475	275
Verwaltungs- und Backstagebereiche	160	150
Nutzungsfläche ohne Reserve	**1.000**	**790**
Bruttogrundfläche (BGF)	**1.300**	**1.000**

Je nach konkretem Konzeptentwurf müssen die Verkehrs- und Technikflächen in der Folge dezidiert ermittelt werden. Je nach Standort können zudem Flächen im Außenbereich für Sitzmöglichkeiten der Gastronomie oder zur Veranstaltung von Festen hinzukommen.

Tabelle 7: Dezidierte Flächenermittlung JBS Nürnberg

Überschlägiger Ansatz für notwendige Flächen im Gebäude (Nutzungsfläche)	Variante 1	Variante 2
Eingang / Foyer „Dritter Ort“ / Shop / Gastronomie	365	365
Foyer / Kasse und Ausleger für Flyer (Verbundmarketing; optional kleines Büro umsetzen im Rückbereich)	50	50
Toiletten (4 D, 3 H+3 UR, 1 B, 1 Wickel)	30	30
Shop	20	20
Shop Lager	10	10
Café mit Nebenflächen (Küche, Lager, Gastraum etc.)	250	250
Putzmittelräume	5	5
Erlebnis- und Veranstaltungsbereiche	475	275
Veranstaltungsfläche zzgl. Nebenräume	150	150
Foyer Veranstaltungsbereich (in Teilen im normalen Foyer, ja nach Anschluss)	20	20
Nebenräume / Funktionsbereiche Veranstaltungsbereich (Umkleiden, Technik-raum, Cateringbereich)	30	30
(Sonder-)Ausstellungsfläche	200	0
Sanitärbereiche	20	20
Stuhllager	50	50
Putzmittelräume	5	5
Verwaltung und Backstage	160	150
Büroräume und Besprechung	60	50
Sozialräume, Aufenthaltsbereiche etc.	30	30
Lager Verwaltung und Serverraum	55	55
Sanitärbereiche Verwaltung	15	15
Summe in qm (netto) Nutzungsfläche ohne Reserve (ohne Technikflächen)	1.000	790
Summe in qm Bruttogrundfläche (BGF)	1.300	1.000

Die genannten Angebotsbausteine und damit verbundenen Flächen bilden die Basis, um ein zugkräftiges und attraktives Angebot entwickeln zu können. So kann die JBS Nürnberg zu einem einladenden Ort des Austausches und der Begegnung als zentralem Element glaubwürdig und kompetent umgesetzt werden.

Zur Schaffung eines attraktiven Ortes und Unterbringung aller Themen und Komponenten wird das dargestellte Flächenprogramm empfohlen. Da derzeit kein konkreter Standort feststeht, ist das Flächenprogramm im Projektverlauf an die vorhandenen Gegebenheiten anzupassen.

Weitere Formate und Größenordnungen (angelehnt an das HaMaKom in Leipzig, Pop-Up-Variante etc.) sind natürlich denkbar, aber bis dato nicht Teil der Machbarkeitsstudie bzw. der Vertiefung im Rahmen dieser Analyse.

Nach aktuellem Planungsstand wird von einem grob geschätzten Flächenbedarf von rund 800 bis 1.000 qm Nutzungsfläche ausgegangen.

6 Standortbetrachtung

Für die Machbarkeitsstudie gehen die Standortüberlegungen der JBS Nürnberg von der Nachnutzung oder **Umnutzung einer Bestandsimmobilie** und nicht von einem Neubau aus.

[3]Zu Beginn der Bearbeitung der Studie lagen noch keine konkreten Standortvorschläge vor, vielmehr sollten mögliche Optionen im Rahmen der Machbarkeitsstudie anhand des zu erarbeitenden Flächenprogramms gesucht und konkretisiert werden. Die Suche erfolgte in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsreferat „Mehr Zukunft für die Innenstadt“ und unter Einbindung der Beteiligten in einem weiteren Workshop, der im April 2024 stattfand.

Ziel war es dabei, maximal zwei Standorte für die weiteren Überlegungen auszuwählen und diese im Anschluss räumlich näher zu beleuchten. Die beiden ausgewählten Mikrostandorte werden anhand von Faktoren wie Lage, Erreichbarkeit, Flächenverfügbarkeit (und Qualität) sowie Image und Glaubwürdigkeit genauer betrachtet und bewertet.

Es ist darauf hinzuweisen, dass diese beiden im Folgenden aufgezeigten Standorte zunächst als Stellvertreter für die weiteren Betrachtungen der ökonomischen Rahmenbedingungen im Kontext der Machbarkeitsstudie zu sehen sind, da u.U. die Konkretisierung der organisatorischen und konzeptionellen Planungen mehr Zeit in Anspruch nehmen wird. Somit ist aufgrund der aktuellen Dynamik im Immobilienmarkt damit zu rechnen, dass aufgrund der notwendigen Zeitfenster für Grundsatzentscheidungen zum Projekt der JBS in Nürnberg, der Klärung der notwendigen Rahmenbedingungen des späteren Träger- und Betriebskonzept sowie der notwendigen Schritte der Fördermittelakquisition die aktuell im Fokus stehenden Immobilien u.U. nicht mehr zur Verfügung stehen können.

6.1 Standortkriterien

Der Erfolg einer Projektentwicklung fußt in der Regel auf drei Parametern: Standort – Konzept – Betrieb. Alle drei werden im Rahmen der Bearbeitung beleuchtet.

Für die Standortbewertung werden die möglichen Standorte anhand unterschiedlicher Faktoren hinsichtlich der Eignung geprüft. Dazu gehören verschiedene Erfolgsfaktoren wie die Lage, Erreichbarkeit, Flächenverfügbarkeit und auch Image / Glaubwürdigkeit. Einige der durch die Stadt im ersten Schritt benannten Standorte oder Immobilien, die aus Sicht der Gutachter nur in Teilen die Vorgaben erfüllen würden, wurden nicht weiter vertiefend beleuchtet. Hierbei ist vor allem

[3] Aus diesem Grund wurden im Rahmen der Bearbeitung Ideen für einen möglichen Neubau, die im Jahr 2021 als Sammlung studentischer Arbeiten der Fakultät Architektur der TH Nürnberg in enger Abstimmung mit der IKGN erarbeitet gesichtet, aber nicht vertiefend beleuchtet.

auch der Faktor Flächenverfügbarkeit ein wichtiger Punkt, da es wie beschrieben primär um die Nutzung einer Bestandsimmobilie geht.

Für die Suche und Bewertung eines geeigneten Standortes sind die nachfolgenden Kriterien von Bedeutung, in denen auch die neun Leitgedanken aus dem Jahr 2022 berücksichtigt wurden:

- Zentrale Lage mit Sichtbarkeit (Achse zwischen Hauptbahnhof und Schloss)
- Fußläufige Erreichbarkeit (Gäste sollen über die JBS Nürnberg „stolpern“[4])
- Nach Möglichkeit vorhandene Synergien im Umfeld (Vernetzung)
- Gute Anbindung (ÖPNV, MIV, Parkplätze)
- Positives Image unter Berücksichtigung der jüdischen Vergangenheit (sensibler Umgang mit historischem Erbe)

Tabelle 8: Bewertungskriterien Standort JBS Nürnberg

Lage	Erreichbarkeit	Fläche	Image und Glaubwürdigkeit
- Gute Sichtbarkeit - Lage im Zentrum Nürnbergs - Umfeld (Möglichkeiten zur Vernetzung zu anderen Einrichtungen) - Abstimmung mit zukünftigen Umfeldentwicklungen - Gute „Lauflage“	- Fußläufige Erreichbarkeit („stolpern“ über JBS Nürnberg) - Verkehrliche Anbindung für PKW, ÖPNV, Fahrräder und fußläufige Erreichbarkeit - Parkplatzangebot (im Umfeld)	- Verfügbarkeit (Flächen im Erdgeschoss, insgesamt ca. 1.000 qm) - Eigentumsverhältnisse und konkrete Konditionen (Miete) - Umfeld und Außenraum - Planungsrechtliche Situation und Auflagen (Nutzungen, Denkmalschutz etc.)	- Frequenzen im Umfeld (hohe Einwohner- und Touristenpotenziale) - Positives Image, wenn möglich kein „historisch belasteter“ Ort - Freizeitwert und Verweilqualität

Aufgrund der hohen Bedeutung der zentralen Lage (Stichwort Ansatz „Lauflage“ und „Stolperlage“) sind unter Umständen in Abhängigkeit der vorhandenen Flächen Abstriche hinsichtlich des Flächenprogramms (Größen, Höhe etc.) vorzunehmen.

Anhand dieses Kriterienkatalogs wurden im Rahmen der Bearbeitung vom Wirtschaftsreferat „Mehr Zukunft für die Innenstadt“ eine Reihe von aktuell leerstehenden Objekten in der Innenstadt von Nürnberg benannt und in einem gemeinsamen Workshop im April 2024 über Optionen, Vor- und Nachteile diskutiert[5].

[4] Hier wird darauf verwiesen, dass der Erfolg von Besuchereinrichtungen auf dem Zusammenspiel der drei Säulen Standort, Konzept und Betrieb / Vermarktung beruht.
[5] z.B. auch Zeughaus oder Kaufhof Königstraße, die aber aus verschiedenen Gründen nicht vertiefend betrachtet wurden (Verfügbarkeit, Flächenkonditionen, Denkmalschutz etc.).

Im Rahmen der gemeinansamen Abstimmung ging es vor allem darum, ein Gefühl für die derzeitige Marktlage und auch Mietkonditionen zu erhalten und zwei potenzielle Standorte für die weiteren Schritte und vertiefenden Betrachtungen auszuwählen. Da der Markt aktuell großen Veränderungen unterliegt und im Rahmen der Machbarkeitsstudie keine konkreten Zusagen gegenüber potenziellen Eigentümern gemacht werden können, werden die Standorte exemplarisch als Stellvertreter für die Betrachtung der ökonomischen Rahmenbedingungen herangezogen.

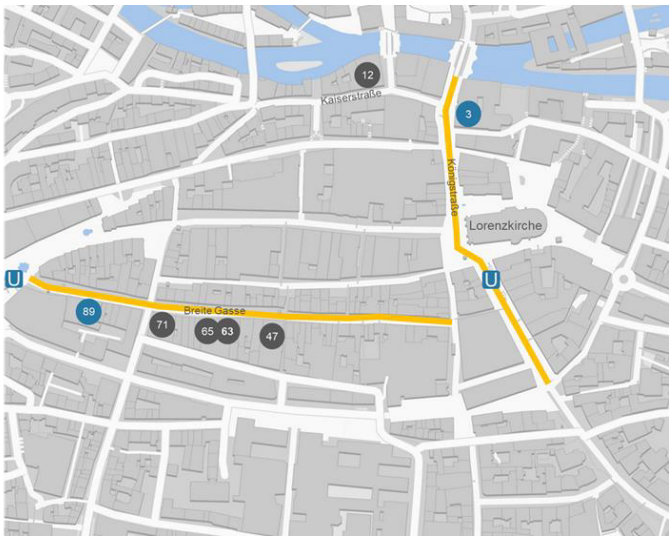


Abbildung 19: Ausgewählte Standorte in Nürnberg

Als zu vertiefende Standorte einigten sich die Projektbeteiligten im April 2024 auf zwei Standorte im Innenstadtkontext: Königstraße 3 und Breite Gasse 89 (s. Abbildung, blaue Markierung), die nachfolgend vertiefend betrachtet werden.

Seit Juni 2024 ist jedoch bekannt, dass der Standort Königstraße 3 nicht mehr zur Verfügung steht. Zwischen den Beteiligten wurde vereinbart, dass daher ein repräsentativer Standort auf der Königstraße als zweiter Standort ausgewählt wird.

6.2 Standortbeschreibung und -bewertung

Im folgenden Abschnitt werden die beiden Standorte und Bestandsimmobilien kurz beschrieben und hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen sowie Chancen und Herausforderungen bewertet. Beide Standorte befinden sich in der Altstadt, die in ihrer Gesamtheit unter Denkmalschutz (sogenannter Ensembleschutz) steht. Alle hier liegenden Standorte müssen sich an den Vorgaben der Unteren Denkmalschutzbehörde orientieren.[6].

Standort A: Breite Gasse 89

- Das Objekt in der Breiten Gasse befindet sich in einer Fußgängerzone in A-Lage in unmittelbarer Nähe zu der U-Bahnstation „Weißer Turm“.

[6] Folgende Aussagen dazu sind auf der Seite der Stadt Nürnberg zu finden:

- Darunter wird eine Mehrheit von baulichen Anlagen verstanden, die zusammen ein historisches Orts-, Platz- oder Straßenbild bilden und deshalb insgesamt erhaltenswürdig sind. Dabei ist es nicht erforderlich, dass jedes einzelne Objekt ein Denkmal ist.
- Ist eine bauliche Anlage Teil des Ensembles, müssen alle von außen sichtbaren Veränderungen vor Beginn der Maßnahme von der Unteren Denkmalschutzbehörde erlaubt werden, wenn sie sich auf das Erscheinungsbild des Ensembles auswirken (Erlaubnispflichtige Änderungen wären z.B. Fassadenanstriche, Anbringen von Wärmedämmverbundsysteme, Sanierung/ Erneuerungen von Fenstern, Türen sowie Neueindeckung von Dächern, Errichtung von Photovoltaikanlagen oder die Umgestaltung von Freiflächen).

- Die Breite Gasse war die erste Fußgängerzone in Nürnberg, in der sich in den letzten Jahren v.a. große Ketten angesiedelt haben, die überwiegend ein junges Publikum ansprechen. Aktuell befindet sich die Breite Gasse baulich in einem schwierigen Zustand, was von der Stadt Nürnberg bereits erkannt wurde.
- So wurden Pläne für die Aufwertung der Breiten Gasse erarbeitet und es ist geplant, mit dem ersten Abschnitt der Aufwertung zwischen Ludwigsplatz und Färberstraße bereits 2025 zu beginnen.
- Die verfügbare Fläche umfasst 3.000 qm verteilt auf vier Geschossen zzgl. zwei Untergeschosse.
- Eigentümer ist die Raiffeisen Immobilien Kapital-Gesellschaft mbH.

Tabelle 9: Bewertung Standort A „Breite Gasse 89“

Stärken	Schwächen
- Markantes Gebäude mit Wiedererkennung (Glasfassade) - Lage im Kopfbereich Breite Gasse - Flächenverfügbarkeit von 3.000 qm (aber auch Teilflächen anmietbar; Mehrmieterkonzept) - Geringes Mietniveau - U-Bahn-Station „Weißer Turm“	- Verteilung der Flächen auf 4 Geschosse - Zuwegung über Rolltreppen im hinteren Teil des Gebäudes - Fluchtwege (Treppenhaus, Fahrstuhl) - Verkehrliche Anbindung und Parkplätze (Motorisierter Individualverkehr (MIV))
Chancen	**Herausforderungen**
- Aufbruchsstimmung durch geplante Umgestaltung der Breiten Gasse - JBS Nürnberg als Teil einer Stadtentwicklung hin zu einem lebendigen Quartier (Mischung aus Wohnen, Gastronomie und Freizeit) - Integration Außenbereich in geplantes „grünes“ Band - Fördermöglichkeiten durch mögliche Ausweisung als Stadterneuerungsgebiet	- Steigende Mieten durch geplante Umgestaltung

Standort A: Königstraße / St. Lorenz

- Während der Bearbeitung der Studie wurden von den zuständigen Verantwortlichen für den ausgewählten Standort Königstraße 3 andere Prioritäten hinsichtlich der Gesamtentwicklung der Immobilie gesetzt, weswegen dieser Standort nicht weiterverfolgt werden konnte. Aufgrund dessen wurde vereinbart, den Suchraum auf die Königstraße zu verlegen (ohne konkrete Immobilie). Dieses Vorgehen beinhaltet naturgemäß Schwächen, da eine Vergleichbarkeit beider Standorte nicht gegeben ist, vielmehr wird so der Suchraum mit nachfolgenden Parametern und nicht ein Mikrostandort in die Bewertung einbezogen. Ein mögliches Objekt befindet sich in zentraler 1A-Lage (Umfeld und Nähe zur ehemaligen Hauptsynagoge der Jüdischen Gemeinde).

- Die verkehrliche Anbindung an den ÖPNV ist durch die U-Bahnstation „Lorenzkirche“ hervorragend. Zudem sind mehrere Parkhäuser, u.a. in der Adlerstraße und Findelgasse fußläufig erreichbar.
- Berücksichtigung finden muss bei den Überlegungen das Thema Denkmalschutz, da hier der gesamte Straßenzug unter Schutz steht.

Tabelle 10: Bewertung Standort B „Königstraße“

Stärken	Schwächen
- 1A-Lage - Fast überall gute Sichtbarkeit - Hohe Frequenzen (Einwohner, Touristen) - Sehr gute Erreichbarkeit (U-Bahnstation „Lorenzkirche“, mehrere Parkhäuser in unmittelbarer Nähe) - Nähe zur ehemaligen Synagoge (je nach Mikrostandort)	- Fehlendes konkretes Gebäude - Hohes Mietniveau - Zugang zum Außenbereich (je nach Standort)
Chancen	**Herausforderungen**
- Schaffung eines neuen Highlights in der City (Mixed Use) - Vernetzungspunkt (ehemalige Synagoge und weiterer Orte in Nürnberg mit Bezug zum jüdischen Leben) - Startpunkt zu weiteren touristischen Angeboten und Orten des Denkmalkonzeptes „Jüdische Topographie"	- Ggf. Denkmalschutz und andere zu berücksichtigende Anforderungen - Optional hohe Sicherheitsanforderungen aufgrund der zentralen Lage

Bei Gegenüberstellung der beiden Standorte in der Breiten Gasse und Königstraße zeigt sich folgendes Bild.

Parameter	Breite Gasse 89	Königstraße
Lage	++	+++
Erreichbarkeit	+++	+++
Fläche*	+++	++
Image und Glaubwürdigkeit*	++	+++
Summe	**++(+)**	**+++**
Touristisches Image	+	++
Summe insgesamt	**++(+)**	**+++**

*abhängig auch vom finalen Mikrostandort

Die beiden Standorte weisen unterschiedliche Qualitäten im Hinblick auf die Lage, die Größenordnungen und Flächenkonditionen auf. Die Königstraße besitzt eine hohe Qualität aufgrund des Umfeldes und der Lauflage, aber vergleichsweise hohe Betriebskosten (Personal zzgl. Miete).

Die Aufbruchstimmung in der Breiten Gasse könnte sich positiv auch auf die JBS Nürnberg bei günstigeren Gebäudekonditionen auswirken.

Zudem sind unterschiedliche Herausforderungen (Denkmalschutz, Verkehrsanbindung) zu berücksichtigen und im Rahmen der Vertiefung der Gespräche zu beachten.

Mit Fortschreiben des Projektes sind die Bewertung und das Zahlenwerk (Investition und Betrieb) je nach Standort und Immobilie anzupassen.

7 Kostenrahmen

Aufgrund der exemplarischen Standortbetrachtung basiert die Kostenschätzung auf der Nutzung eines Bestandsbaus. Im Rahmen der Machbarkeitsstudie erfolgt hierbei eine überschlägige Investitionskostenschätzung auf Basis von Kennzahlen wie dem Baukostenindex (BKI) und Referenzen für Bau und Ausstattung pro Quadratmeter und Ausstattungsqualität (für beide Varianten).

Allerdings muss festgehalten werden, dass ohne eine entsprechende Bestandserfassung bzw. Bestandsprüfung eine Abschätzung der zu erwartenden Investitionskosten für den Hochbau für beide Standorte / Objekte nicht belastbar ist, insbesondere da hier wie aufgezeigt Auflagen und Aspekte des Denkmalschutzes je nach Objekt zum Tragen kommen können.

Darüber hinaus wurde zwischen den Beteiligten im Prozess vereinbart, dass die Betrachtung eher „richtungsweisenden Charakter“ haben soll und daher in dieser Phase eine Einschätzung des Kostenrahmens vorzunehmen ist und daher nicht ein konkretes Objekt tiefergehend betrachtet werden soll. Gerade aufgrund der anzunehmenden Projektvorlaufzeiten der JBS Nürnberg und der aktuellen Entwicklungen am Immobilienmarkt ist es wahrscheinlich, dass es hier noch zu Änderungen kommen kann (u.U. kann ein aktuell konkretes Objekt später doch nicht genutzt werden aufgrund der Entwicklungsdauer, notwendigen Projektschritte etc.).

Die Einschätzung des Investitionskostenrahmens erfolgt über die Betrachtung der Flächenansätze sowie Erfahrungswerte. Hierbei werden Ansätze für den Hochbau über den Baukostenindex, die Ausstattung und Funktionsbereiche gewählt. Obwohl die Umnutzung eines Bestandsbaus realistisch ist, muss die Frage der Baukosten differenziert betrachtet werden. Die Spannbreite der aktuellen Kosten für Modernisierung, Umbau oder Erweiterungen reicht von rund 500 bis deutlich über 3.000 EUR netto pro Quadratmeter Bruttogrundfläche pro Referenzobjekt (Referenzwerte BKI 2023/2024, Statistische Kostenkennwerte für Gebäude).

In Summe werden dabei folgende Kostengruppen (KG) betrachtet:

- KG 100 und 200: Grundstück und Erschließung (kalkulatorisch)
- KG 300 und 400: Fokus Baukonstruktion Bauwerk und technische Anlagen
- KG 500: Außenbereich
- KG 600: Ausstattung und Ausstellung
- KG 700: Planungskosten und Pre-Opening

Final erfolgt die Kumulierung der Einzelbereiche in einer Gesamtkostenschätzung (ohne Grundstück und mögliche weitere Erschließung).

Für hochbauliche Maßnahmen (Kostengruppe (300 + 400) wird aufgrund des bis dato nicht klaren Standortes sowie der hier gültigen Notwendigkeiten, Vorgaben, Auflagen etc. von Seiten der Gutachter ein Ansatz von 3.000 EUR (netto) pro Quadratmeter Bruttogrundfläche gewählt.

Dies entspricht einem mittleren Ansatz für die Kategorie Neubau kulturelle Bauten (Bibliotheken, Museen und Ausstellungen). In der Folge ist dann zu klären, ob und inwieweit die Ausbau- / Umbaukosten bzw. anteilige Kosten durch den möglichen Vermieter übernommen werden (können) und welchen Einfluss dies auf die Förderung oder / und den Mietzins haben kann.

- Kosten für die Ausstattung (KG 600) werden über Erfahrungswerte der Gutachter angesetzt, um einen ersten Kostenrahmen zu erhalten.

Aufgrund der aktuell noch nicht vertieften Überlegungen zum Betriebskonzept (wer übernimmt welche Bereiche), wird eine Gesamtbetrachtung aller Module vorgenommen (inkl. Gastronomie, Ausstellung, Veranstaltungsbereich).

Da bis dato weder die Entscheidung über einen konkreten Standort, die umzusetzende Größenordnung (Variante 1 / 2), noch über die baulichen Auflagen im Zusammenhang mit einem konkreten Bestandsbau gefallen ist, werden im Folgenden zwei Varianten mit und ohne Hochbau betrachtet. Zwischen diesen gibt es weitere Formate und Umsetzungsmöglichkeiten, die jedoch nicht im Rahmen der Machbarkeitsstudie beleuchtet werden.

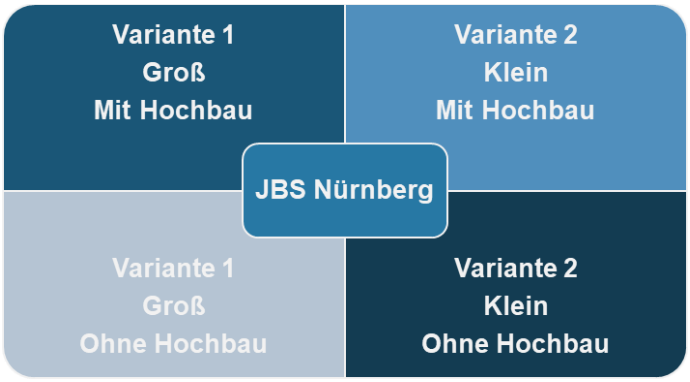


Abbildung 20: Betrachtung von vier Varianten mit / ohne Hochbau

Die Erfahrungen der Gutachter machen jedoch deutlich, dass insbesondere bei komplexeren Gebäuden die Kosten durchaus in ähnlichen Größenordnungen liegen. Von daher sollten auch im Falle der Umnutzung einer Bestandsimmobilie ein Kostenansatz wie ein Neubau kalkulatorisch Berücksichtigung finden. Dieser soll dem Anspruch und den Besonderheiten eines Gebäudes mit Ausstrahlung gerecht werden. Deshalb wurden hinsichtlich des notwendigen qualitativen Ansatzes die Ansätze des BKI für kulturelle und musische Gebäude gewählt.

Bei den Varianten mit Hochbau müssen in den weiteren Vertiefungen mögliche Kosten für die Finanzierung des Invests mit berücksichtigt werden. In den beiden Variante ohne Hochbau sind dagegen Ansätze für Miete der Flächen bei den laufenden Kosten zu berücksichtigen (siehe laufende Wirtschaftlichkeit).

7.1 Einzelne Kostenpositionen / -gruppen

7.1.1 Grundstück und Erschließung (KG 100 und 200)

Die Kosten für den Erwerb eines Grundstücks (KG 100) bzw. die Erschließung (KG 200) werden nicht in die Kostenschätzung durch die Gutachter inkludiert, da der Standort und die damit zu erwartenden Konditionen zum einen heute noch nicht klar sind, zum anderen es bei Kultur- und Freizeitangeboten eher unüblich ist, einen Grundstückspreis einzukalkulieren. Grund dafür ist, dass in den meisten Fällen das Grundstück durch entsprechende Besitzmodelle / -konstellationen, beispielsweise im Rahmen eines Erbbauvertrags oder Ähnlichem, zur Verfügung gestellt wird.

Sollte eine Kalkulation dieser Position im Hinblick auf die Gesamtkostenschätzung als notwendig erachtet werden, müssen ortsübliche Preise angesetzt werden. Die Kosten für Grunderwerbssteuer und Notar müssen dann ebenfalls anteilig vom Grundstückspreis bemessen werden.

Vor Beginn der Baumaßnahme muss das Grundstück u.U. erschlossen werden. Dabei sind Kosten für die Bereitstellung von Hausanschlüssen sowie für unvorhergesehene Aufwendungen im Bereich der Herrichtung zu veranschlagen. Diese Kosten müssen durch die einzuschaltenden Architekten und Fachplaner in einer späteren Phase kalkuliert werden. Erfahrungsgemäß können hier rund 1 % bis 3 % der Gesamtkosten angesetzt werden.

Hinzu kommen mögliche zusätzliche Baumaßnahmen im Kontext der öffentlichen Erschließung, die in der Regel nicht den eigentlichen Projektkosten zugeschlagen werden, sondern durch die öffentliche Hand bzw. die Kommune eingebracht werden müssen.

Aus Sicherheitsgründen wird in Variante mit Hochbau ein kalkulatorischer Ansatz für die KG 200 gewählt.

7.1.2 Investitionen für das Gebäude (KG 300 und 400)

Die Bedeutung der Architektursprache für den späteren Erfolg der JBS Nürnberg ist grundsätzlich nicht zu unterschätzen. Da allerdings von der Nutzung eines Bestandsbaus sowie entsprechender Anforderungen durch den Denkmalschutz auszugehen ist, müssen hier die entsprechenden Vorgaben Berücksichtigung finden.

Dem Anspruch, aber auch der Bedeutung des Gesamtprojektes für die Stadt wird bei der Kalkulation der gewählten Ansätze für die Gebäudehülle und des technischen Ausbaustandards Rechnung getragen. Insofern wird auch kostenseitig die Prämisse einer ansprechenden Gestaltung der Architektur mit entsprechender Zugkraft gesetzt, um in der Kostenschätzung ein attraktives Gebäude mit Alleinstellung zu berücksichtigen.

Bei der Kostenschätzung für die Erstellung der Baukonstruktion (KG 300) und der technischen Anlagen (KG 400) wird der BKI für Gebäude 2023/2024 – Gebäude für kulturelle und musische Zwecke – zugrunde gelegt (mittlerer Ansatz). Die folgende Tabelle zeigt die Werte kurz im Überblick.

BKI – Neubau Gebäude für kulturelle und musische Zwecke (gerundete Werte)			
KG 300 und 400	niedriger Wert	mittlerer Wert	höherer Wert
Bruttogrundfläche (in EUR brutto)	2.510	3.475	5.010
Bruttogrundfläche (in EUR netto)	2.110	2.900	4.210
Bruttogrundfläche (in EUR netto) für 2024 (inkl. Inflationsrate)	2.240	3.080	4.460

Tabelle 11: Auszug aus dem BKI (2023; hochgerechnet auf 2024); Werte in EUR netto

Mögliche bauliche bzw. nutzerseitige Vorgaben, die am späteren Standort zum Tragen kommen, müssen weiterhin im Blick behalten und im Planungsverlauf berücksichtigt werden.

7.1.3 Außenanlagen (KG 500)

Die Investitionskostenschätzung für die Ausstattung aller Bereiche (Erlebnis- und Funktionsbereiche) erfolgt über Erfahrungswerte, Flächenansätze und die angesetzten Qualitäten.

Für die mögliche Herrichtung von Außenanlagen – sollten diese möglich sein – und deren inhaltliche Gestaltung wird ebenso wie für das Grundstück und die Erschließung im Rahmen dieser Analyse nur ein kalkulatorischer Budgetansatz eingestellt, da diese Kosten erst im weiteren Verlauf der Planungen und z. B. bei Kenntnis des genauen Standortes bzw. des Gebäudebestandes veranschlagt werden können. Dies gilt auch für den Nachweis bzw. die Schaffung möglicher bzw. notwendiger Stellplätze (unter Umständen sind notwendige Stellplätze heute bereits weitgehend im Umfeld vorhanden).

Daher wurde von Seiten der Gutachter zum jetzigen Zeitpunkt ein kalkulatorischer Ansatz für die Vernetzung in die Stadt mit rund 125.000 EUR netto für Beschilderung, Bodenmarkierungen und mögliche Exponate im direkten Umfeld angesetzt. Diese modulhafte Betrachtung kann jederzeit modifiziert werden. Gleichzeitig sollte geprüft werden, ob und wie die Einbindung in das derzeit in Erarbeitung befindliche kommunale Denkmalkonzept „Jüdische Topographie“ möglich sein kann.

7.1.4 Innenausstattung (KG 600)

Die Investitionen für den Innenausbau und mögliche Ausstellungskosten werden analog zu den Baukosten auf Basis von flächenbezogenen Angaben ermittelt. Da für Spezialimmobilien wie der JBS Nürnberg keine belastbaren vergleichbaren Datensammlungen wie die des BKI bestehen, wird bei der Erfassung der Ausstattungsinvestitionen auf Daten von bereits realisierten Angeboten von Erlebniskontor sowie weitere Erfahrungswerte der Gutachter für die unterschiedlichen Bereiche zurückgegriffen.

Es muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass es bei vielen Projekten aufgrund der ungenügenden Abgrenzung der Bereiche bzw. Gewerke immer wieder Überschneidungen bei den Kostengruppen 400 und 600 gibt. Hier gilt es in den kommenden Phasen sehr genau zu definieren, wer welche Leistungen und Kosten übernimmt (Stichwort Schnittstellen).

Prinzipiell ist zu berücksichtigen, dass inszenierte Flächen kostenintensiver sind als Verwaltungs- und Technikflächen. Dies betrifft die je nach Konzeptansatz möglichen Wechselausstellungsflächen, aber auch das Foyer. Im Eingangsbereich ist durch einen möglichen Kassenbereich (optional im Kontext Shop) und ein mögliches Zutrittskontrollsystem eine nicht zu unterschätzende Anfangsinvestition zu tätigen.

Die einzelnen Ansätze für die Investitionen pro Quadratmeter und die daraus resultierenden Summen (gerundete Werte) sind in untenstehender Tabelle differenziert aufgeschlüsselt. Hierbei werden durch Erlebniskontor die Kosten über Nettoansätze mit entsprechender Berücksichtigung der geltenden Mehrwertsteuer hergeleitet.

Inkludiert bei den folgenden Annahmen ist ein hochwertiger Ansatz für die Ausstattung der Wechselausstellung (3.000 EUR / qm), der auch die Umsetzung von besonderen Angeboten möglich macht. Weiterhin wurde für den Veranstaltungsbereich in Rücksprache mit Veranstaltungsexperten ein Ansatz für eine Grundausstattung und gute akustische Ausstattung gewählt. Weitere Bereiche wurden über Einzelansätze und Quadratmeterwerte hergeleitet.

Darüber hinaus geht der folgende Ansatz von einer Inkludierung einer Gastronomie bzw. Küche (Technik und Ausstattung bei KG 600; aber Kapazitäten für Catering inkludiert) aus. Insbesondere bei der Gastronomie muss berücksichtigt werden, ob diese förderfähig ist! Dies ist in den wenigsten Projekten der Fall und wurde auch bereits durch den Bereich der Stadtplanung der Stadt Nürnberg im Rahmen der Bearbeitung und Abstimmung so angemerkt.

Tabelle 12: Kostenschätzung JBS Nürnberg

Kostenschätzung in EUR netto	Variante 1	Variante 2
Gastronomie, „Dritter Ort“, Shop, Foyer etc.	765.000	765.000
Erlebnis- und Veranstaltungsbereiche	991.000	391.000
Verwaltungs- und Backstagebereiche	88.000	83.000
In EUR netto ohne Reserve	**1.844.000**	**1.239.000**
Reserve	276.000	186.000
In EUR netto gesamt	**2.120.000**	**1.425.000**

Für die komplette Ausstattung wurde ein Ansatz von 15 % als Sicherheitsreserve gewählt. Dies wurde u. a. aufgrund der jüngeren Erfahrungen bei diversen Projekten mit hohen Kostensteigerungen angesetzt.

Die Summe der Investitionen in KG 600 beläuft sich auf rund 1,4 bis 2,1 Mio. EUR netto für die Ausstattung des Gebäudes inkl. erster Grundausstattung für die Gastronomie und den Shop (dezidiertere Kosten müssen im Nachgang bei Auswahl von Fremdpächtern aufgrund des zu entwickelnden Konzepts ermittelt werden).

7.1.5 Baunebenkosten (KG 700)

Die Baunebenkosten setzen sich hauptsächlich aus den üblichen Hochbaupositionen zusammen, die an dieser Stelle nur näherungsweise betrachtet werden. Bei einer Spezialimmobilie wie der JBS Nürnberg sind weitere Positionen zu berücksichtigen, die sich auf die Attraktionsgestaltung und die Optimierung der betrieblichen Ausrichtung beziehen. Die einzelnen Positionen werden nachfolgend kurz erläutert.

Honorare Architekten Hochbau (KG 300 und 400) und Außenbereich (KG 500)

Die folgenden Größenordnungen zeigen das Spektrum an Planungskosten, das bei vielen Projektentwicklungen üblich ist.

- Architektur (KG 300 und 400): 20 % bis 25 % der Gesamtbaukosten
- Freiraumplanung (KG 500): 18 % bis 20 % der Baukosten

Für die Planung und Umsetzung des Hochbaus wird durch Erlebniskontor ein Ansatz von 25 % der Kostengruppen 300 und 400 als Planungshonorar veranschlagt. Wie bereits vorab beschrieben, hängt dieser Kostenblock sehr stark von der späteren zu nutzenden Immobilie und den Konditionen mit dem Besitzer, Vermieter etc. ab.

Honorare Wechselausstellung, Veranstaltungsbereiche, Inhalte, Gastronomie

Die Honorare für die Planungsleistungen der Kosten der Kostengruppe 600 werden ebenfalls als Prozentsatz von den zu verplanenden Mitteln berechnet. Beim Design von Ausstellungen bzw. Wechselausstellungen variieren die Honorare deutlich. Je nach Projektvolumen, Ansatz und Komplexität der Planung liegen sie zwischen 20 % und 40 %. Seit einigen Jahren hat sich die HOAS (Honorarordnung für Ausstellungsgestalter) hier als Regelwerk etabliert. Hier muss jedoch auch zwischen Kosten für die Gestaltung und besonderen Leistungen unterschieden werden.

Von Seiten der Gutachter wird hier ein kumulierter Ansatz für die Planung der unterschiedlichen Ausstattungsbereiche von 30 % der diesbezüglichen Kosten gewählt. Hier ist auch der Bereich der Gastronomie inkludiert. Wie bereits bei der Kostenschätzung selber, müssen hier die späteren Rahmenbedingungen und Konditionen (Förderung, Betriebsmodell etc.) berücksichtigt werden.

Im weiteren Verlauf der Projektentwicklung müssen die diesbezüglichen Kosten auf Basis der konkreten Planungsphasen dezidierter ermittelt bzw. die hier angesetzten Größenordnungen verifiziert werden.

Realisierungsbetreuung

Im Bereich des Hochbaus liegen meist einschlägige Erfahrungen auf Seiten der Bauherren hinsichtlich der Realisierung vor. Der Erfahrungsschatz in Bezug auf Aufbau und Betrieb einer modernen Kultur- und Freizeitanlage ist häufig weniger vorhanden. Da das Gelingen eines solchen Projektes in der Regel unter verstärkter Beobachtung der Öffentlichkeit und möglicher Fördermittelgeber liegt, ist es erforderlich, dieses notwendige Spezialwissen vorzuhalten oder alternativ einzukaufen.

Die Kosten für eine Realisierungsbetreuung orientieren sich dabei an den zu betreuenden Leistungen. In der Regel ist es unerlässlich, den Innenausbau und die konzeptionelle Planung fachlich zu betreuen und somit eine diesbezügliche Projektsteuerung zu installieren. Darin enthalten ist auch der Aufbau einer funktionierenden Betriebsstruktur.

Die Kosten orientieren sich an den konkreten Leistungen und beinhalten je nach Projektstruktur folgende übergeordnete Aufgabenfelder:

- Prozesskoordination und Terminkoordination, Budgetkontrolle
- Realisierungsbetreuung (Prozessbegleitung, Erarbeitung möglicher Schulprogramme und Erarbeitung grundsätzlicher Pre-Opening-Maßnahmen (Personal, Marketing etc.) sowie Kostenverwaltung)

- Begleitung inhaltliche Entwicklung (Veranstaltungswesen, Ausstellungen / Sonderausstellungen)
- Optional
  - Erarbeitung Betriebskonzept: z. B. Begleitung und Steuerung aus Sicht eines privaten Betreibers bzgl. betrieblicher und betriebswirtschaftlicher Aspekte, inkl. Beschreibung innerbetrieblicher Abläufe und Entwicklung der Personalplanung sowie Veranstaltungskonzept
- Marketingkonzept: Erstellung Marketinggrundkonzept, Begleitung sowie Entwicklung Corporate Identity und Corporate Design etc.

Wesentlich stärker als bei einer klassischen Ausstellungsplanung muss bei der Realisierung und Prozesssteuerung berücksichtigt werden, dass eine Grundleistung, wie z. B. die Entwicklung einer Ablauforganisation unabhängig von der Größe des Angebotes weitgehend identisch ist. Wesentliche betriebliche Aufgaben müssen klar mit Prozessen versehen werden, die nicht primär mit der Fläche bzw. Größe der Anlage korrelieren.

Lediglich kleine Arbeitsgebiete der Realisierungsbetreuung sind abhängig von der wirklichen Größe eines neuen Angebotes. Die Realisierungsbetreuung endet mit der Eröffnung bzw. Übergabe der Ausstellung an die zu gründende Trägergesellschaft bzw. den späteren Betreiber.

Die hierfür anzusetzenden Budgets orientieren sich an der Dauer der Realisierungsbetreuung und werden über prozentuale Ansätze oder monatliche Pauschalen angesetzt. Der Grund für den letztgenannten Ansatz liegt darin begründet, dass die Gesamtentwicklungsdauer von Projekten durch unterschiedliche Aspekte beeinflusst wird, die nur in Teilen durch die Realisierungsbetreuung selber gesteuert werden können (z. B. Verzögerung Hochbau).

Für diesen Punkt Projektsteuerung bzw. Realisierungsbetreuung sollte aus Sicherheitsgründen ein Ansatz in Höhe von rund 10 % der Ausstattungskosten in der Kalkulation angesetzt werden (in der Regel bei 5 % bis 10 %, aber dann inklusive der Betrachtung der möglichen Hochbaukosten).

Pre-Opening-Kosten

Durch die Pre-Opening-Kosten werden alle Positionen erfasst, die vor Beginn des eigentlichen Starts im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Betrieb stehen. Diese Kosten fallen somit bereits an, bevor die ersten Einnahmen z. B. durch Entgelte für Veranstaltungen, Pachten oder Eintrittsgelder entstehen, und werden somit ebenfalls der Kostengruppe 700, den Baunebenkosten, zugerechnet. Hier sind v. a. Personalkosten, Kosten der Trägergesellschaft, Vorlaufkosten der Verwaltung und das wichtige Marketing, um ein neues Angebot entsprechend präsent an den Markt zu bringen, zu unterscheiden. Auf die Positionen wird im Folgenden kurz eingegangen.

Pre-Opening-Kosten Personal

Bei den Pre-Opening-Kosten handelt es sich unter anderem um Personalkosten, die durch die notwendige Einstellung vor Betriebsbeginn verursacht werden. Als Kalkulationsgrundlage dient dabei die Personalbedarfsplanung. Anhand dieser wird angegeben, welche Stelle wie lange vor Beginn des Betriebes besetzt werden muss. Dabei gilt, dass mit abnehmender Verantwortlichkeit auch der Einstellungstermin näher an den Eröffnungstermin rutschen kann. Als erstes müssen in

der Regel Leitungskräfte, Leitung Marketing / PR / Veranstaltungen, aber auch u.U. Buchhaltung / Personal besetzt werden.

Techniker, Assistenzen sowie Teilzeitstellen von Servicemitarbeitern sind erst kurz vor der Eröffnung zu besetzen.

Pre-Opening-Kosten Marketing und Betriebsvorlaufkosten

Weitere Pre-Opening-Kosten entstehen durch das vor der Eröffnung anlaufende Marketing. Dies ist notwendig, um bereits mit der Eröffnung genügend Aufmerksamkeit zu erzielen. Es wird im Falle der JBS Nürnberg angenommen, dass diese über die eigenen Bemühungen als Anlage (auch über den möglichen externen Gastronom) hinaus stark in die Vermarktungsaktivitäten der Stadt Nürnberg, der IKGN sowie möglicher weiterer Partner der Trägergesellschaft integriert werden kann.

Einen weiteren Kostenblock im Pre-Opening stellen die Betriebskosten dar. Für den Betrieb vor Eröffnung müssen Verbrauchskosten (z. B. Miete, Verbrauchskosten wie Wasser, Strom oder Bürobedarf) angesetzt werden.

Vorlaufkosten Trägergesellschaft

Je nach Zeitpunkt der Gründung der Trägergesellschaft und der möglichen Eröffnung kann die Dauer auch länger als oben genannt betragen. In einem solchen Fall würden Mehrkosten bei Personal, Marketing, Verwaltung etc. als eine Art „Vorlaufkosten“ in die Gesamtkostenbetrachtung zu inkludieren sein. Gründe wären z. B. die inhaltliche Konzeptarbeit mit Partnern vorantreiben zu können, weitere Partner, insbesondere im Hinblick auf die Finanzierung und den laufenden Betrieb zu gewinnen etc.

Sonstige Baunebenkosten

Bei den Baunebenkosten sind weitere Positionen zu berücksichtigen, die sich primär auf den Hochbau beziehen. Je nach finaler Lösung (Neubau oder Umnutzung Bestandsbau) handelt es sich um Kosten, die z. B. der Anfertigung von speziellen Gutachten (z. B. Bauphysik und -akustik) sowie bei der möglichen Baugenehmigung anfallen. Weiterhin müssen Kosten für die Projektentwicklung wie die Organisation der Finanzierung sowie Architekten- und Ausstellungswettbewerbe eingestellt werden.

7.2 Zusammenfassung Investitionskostenschätzung

Die auf Basis der Flächen und örtlichen Konditionen berechneten Investitionskosten für die verschiedenen Varianten für die JBS Nürnberg inklusive der veranschlagten Baunebenkosten belaufen sich auf rund **8,3 Mio. EUR netto bis 10,9 Mio. EUR brutto** bei der Variante 1und 2 (inkl. Ansätze für den Hochbau, Erstbespielung und Ausstattung des kompletten Hauses inkl. Gastronomie) sowie der Vorlaufkosten und klassischen Pre-Opening-Kosten, wie aus den folgenden Tabellen ersichtlich wird.

Bei der Variante 2 (Nutzung Bestandsimmobilie und Einzug in ein „fertiges Gebäude“) wird angesetzt, dass die Ausbauten durch den Vermieter vorgenommen werden (keine Kostenansätze für die Kostengruppen 300 und 400) und hier die Kosten über die jährliche Miete gedeckt sind.

Die hier vorgenommene Investitionskostenschätzung kommt zu einem Ansatz von **rund 2,9 Mio. EUR netto bis 4,0 Mio. EUR brutto** auf Basis des skizzierten Flächenprogrammes und der weiteren Bereiche.

Tabelle 13: Investitionskosten der Variante 1 und 2 mit / ohne Hochbau

Kostengruppen in EUR netto		Variante 1		Variante 2	
		Mit Hochbau	Ohne Hochbau	Mit Hochbau	ohne Hochbau
100+200	Grundstück und Erschließung	135.000	0	106.000	0
300+400	Hochbauliche Maßnahmen	4.508.000	0	3.543.000	0
500	Außenbereiche	125.000	125.000	125.000	125.000
600	Erlebnisbereiche und Ausstattung inkl. Reserve	2.120.000	2.120.000	1.423.000	1.423.000
700	Baunebenkosten*	1.158.000	31.000	917.000	31.000
700	Baunebenkosten**	724.000	724.000	472.000	472.000
Zwischensumme in EUR netto		**8.770.000**	**3.000.000**	**6.586.000**	**2.051.000**
Pre-Opening-Kosten		393.000	393.000	393.000	393.000
Gesamtkosten in EUR netto		**9.163.000**	**3.393.000**	**6.979.000**	**2.444.000**
Gesamtkosten in EUR brutto		**10.904.000**	**4.038.000**	**8.305.000**	**2.908.000**

* Planungsleistungen Architektur (bisher ohne Gutachten, B-Planung bzw. Baugenehmigung etc.) und Außenbereich; V2 nur Außenbereich

** Planungsleistungen Erlebnisbereiche, Ausstattung inkl. Schnittstellenbetreuung Hochbau

Bei den Varianten mit Hochbau müssen in den weiteren Vertiefungen mögliche Kosten für die Finanzierung des Investitionsvolumens mitberücksichtigt werden. In den Varianten ohne Hochbau sind dagegen Ansätze für Miete der Flächen bei den laufenden Kosten zu berücksichtigen (siehe laufende Wirtschaftlichkeit).

Erfahrungsgemäß können die realen Beträge aufgrund des frühen Status der Kostenschätzung für die Investitions- und Betriebskosten eine Varianz von +/- 25 % aufweisen.

Bei allen weiteren Schritten ist aufgrund der Besonderheit des Konzeptes das Thema Sicherheit zu berücksichtigen und im weiteren Projektverlauf zu erarbeiten (Sicherheitskonzept). Hier wurden gemäß der Absprachen mit der IKGN keine Kosten oder Ansätze im Rahmen der Machbarkeitsstudie berücksichtigt. Auch ein entsprechendes Mobilitätskonzept ist genauer zu betrachten, je nach Standort.

7.3 Finanzierungsoptionen

Für die Umsetzung und den Betrieb einer JBS Nürnberg werden nachfolgend mögliche Fördermittelquellen bzw. Finanzierungsoptionen sowohl für das Gesamtkonzept als auch für einzelne Konzeptbausteine recherchiert.

Es wird darauf hingewiesen, dass die Gutachter in diesem frühen Projektstatus lediglich Möglichkeiten und Optionen aufzeigen können. Die jeweiligen Richtlinien, Voraussetzungen und Fristen für die Beantragung von Fördermitteln gilt es im weiteren Projektverlauf auf ihre jeweilige Relevanz zu überprüfen.

Nachfolgend werden die relevantesten Finanzierungsoptionen herausgegriffen und kurz beschrieben: Grundsätzlich handelt es sich bei der JBS Nürnberg um kein touristisches Angebot, weswegen klassische Fördermittel wie bspw. RÖFE zur Förderung touristischer Infrastruktur in Bayern für die Finanzierung nicht geeignet sind. Auch die Förderung über LEADER oder GRW können ausgeschlossen werden, da Nürnberg nicht zur Förderkulisse gehört.

Allerdings gliedert sich das Vorhaben einer JBS Nürnberg in die bayerische Staatsstrategie der Radikalisierungs- und Antisemitismusprävention ein. Dies umfasst einen Zuschuss in Höhe von bis zu 90 % und dient dem Ziel der Entwicklung, Erprobung, Durchführung und Bewertung von Maßnahmen zur Prävention von Salafismus / Islamismus, Rechts- und Linksradikalismus sowie Antisemitismus mit Bedeutung für ganz Bayern. Gefördert werden Projekte, die zur Radikalisierungsprävention oder Vernetzung verschiedener Akteure vor Ort beitragen. Dazu gehören u.a. auch Sach-, Personal- und Verwaltungskosten gemäß Radikalisierungspräventionsrichtlinie (RPR). Förderberechtigt sind Vereine, Kommunen, Initiativen oder Zusammenschlüsse[7].

Auch das Shalom Europa Museum in Würzburg, dessen Kosten sich auf 15,1 Mio. EUR beliefen, wurde über öffentliche Mittel seitens der Bayerischen Staatsregierung gefördert. Weitere Mittel kamen vom Bezirk Unterfranken, der Bayerischen Landesstiftung, Landesplan für Altenhilfe und dem Investitionsprogramm „Zukunft Bildung und Betreuung“. Zudem wurde das Projekt von der amerikanischen Lauder-Foundation sowie weiteren kirchlichen und privaten Spenden gefördert.

Eine weitere Möglichkeit, die mit den Beteiligten der Stadt Nürnberg im Rahmen der Bearbeitung der Machbarkeitsstudie diskutiert wurde, stellt das Städtebauförderungsprogramm dar (siehe auch folgende Ausführungen).

Weiterhin können je nach Träger-Betreiber-Modell auch Bundesmittel in Frage kommen wie bspw. über das „Förderprogramm für Modellprojekte der jüdischen Gemeinden und Landesverbände“. Dies gewährt eine Unterstützung von bis zu 10.000 EUR für die Erweiterung, Modernisierung und Attraktivierung der Angebotspalette innerhalb der jüdischen Strukturen in Deutschland sowie für neue Impulse und zur Erreichung jüngerer Zielgruppen. Zu den Förderberechtigten

[7] Hierüber wurde u.a. die Wanderausstellung „Mit Davidstern und Lederhose: Jüdische G’schichtn on Tour“ der Europäischen Janusz Korczak Akademie gefördert.

gehören jüdische Gemeinden und Landesverbände, die Mitglieder des Zentralrats der Juden in Deutschland sind, Mitgliedsgemeinden des Jüdischen liberal-egalitären Verbandes (JLEV) und der Union progressiver Juden in Deutschland (UpJ). Weiterhin können je nach konkreter Ausgestaltung der JBS Nürnberg Fördermittel für Veranstaltungen, Bildungsprogramme etc. beantragt werden, was im Einzelfall zu prüfen ist.

Zusammengefasst könnte der in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasste Mix für die Vertiefung der Finanzierungsüberlegungen der JBS Nürnberg herangezogen werden.

Tabelle 14: Übersicht Finanzierungsoptionen JBS Nürnberg

Bundes- und Landesmittel	Stadt und Region bzw. Bezirk	Stiftungen / private Mittel bzw. Fundraising
- Antisemitismus- und Radikalisierungsprävention - Staatsvertrag zum Erhalt und Pflege des deutsch-jüdischen Kulturerbes - Städtebauförderungsprogramm	- Eigenleistungen bei Entwicklung und späterem Betrieb - Amt für Kultur und Freizeit (KUF)	- Stiftungen und Unternehmen aus der Region oder auch international (z.B. Bayerische Landesstiftung, Lauder-Foundation) - Spenden

Im Rahmen der Bearbeitung der Studie konnten im Austausch mit den Beteiligten des Stadtplanungsamtes zum Thema Finanzierung und Förderung einige Punkte für die Folgephasen festgehalten werden.

- Das Stadtplanungsamt ist aktuell (Stand Juni 2024) mit der vorbereitenden Untersuchung für die künftige Städtebausanierung beschäftigt und kann die Überlegungen zur JBS Nürnberg in den Sanierungszielen sowie dem räumlichen Lageplan für die Innenstadtentwicklung aufnehmen. Ab 2025 wird voraussichtlich die gesamte Altstadt zum Fördergebiet gehören. Vorab können bereits Anträge gestellt werden.
- Die Fördermittelbeantragung an sich hängt vom späteren Bauherren und Betreiber ab. Hier gilt es daher in den kommenden Monaten, deutlich konkreter zu werden als dies im Rahmen der Bearbeitung der MBS möglich ist. Allerdings wird von einem öffentlichem Träger unter Beteiligung der Stadt ausgegangen werden müssen.
- Mischfinanzierungen sind üblich und werden in der Regel durch mehrere Partner (Städtebauförderung, Kultur und auch Bund) möglich. Wichtig ist es, frühzeitig Fördergespräche mit allen Fördermittelgebern und Ressorts anzudenken und Bauabschnitte oder Bausteine der einzelnen Akteure / Zuschussgeber klar voneinander abzugrenzen und Verantwortlichkeiten festzulegen.

Ansätze	Erläuterungen
Städtebauförderung	- Förderung ist subsidiär (wird erst relevant, wenn alternative Fördertöpfe nicht möglich sind). - Anteil: i.d.R. 60 % der förderfähigen Kosten (bis zu 90 % bei Sonderprogrammen vom Bund, aber auch dem Land Bayern, in Einzelfällen auch Sanierungsobjekte, bei Projekten mit nationaler Bedeutung, z.B. Ludwig-Erhardt-Haus in Fürth)

Ansätze	Erläuterungen
	- Förderfähige Kosten: Baukosten (Berücksichtigung Einzelbausteine) und Kosten für Sanierung, Planungskosten
Inhaltliche Vorgaben (Städtebauförderung)	
Ausrichtung / Förderfähige Bereiche	- Nur Förderung von Projekten mit Kontext **Gemeinbedarf** (für alle Nutzer offen, keine Gewinnerzielungsabsicht; Museen und Bäder dürfen Eintrittsentgelte erheben, i.d.R. keine Gewinnerzielungsabsicht) - **Keine Förderung von Sakralgebäuden** oder **Kirchen** (Anmerkung: In der Folge gilt es, unterschiedliche Nutzungen und auch mögliche temporäre Nutzungen als Synagoge der IKGN im Kontext der Gesamtveranstaltungen darzustellen) - **Prüfung Förderfähigkeit Veranstaltungsbereich** (notwendige Klärung hinsichtlich der Förderfähigkeit, in welchem Umfang diese von wem genutzt werden und wie diese am Markt platziert werden (*Anmerkung: Definition Anteil der IKGN an den Veranstaltungen sollte unter 50 % liegen; keine Miete / Vermietung / Pacht, sondern besser eine **Nutzungsgebühr** oder Unkostenbeitrag*)) - **Keine Förderfähigkeit der Gastronomie** (es sei denn, der Selbstversorgungsaspekt steht im Fokus; aufgrund angedachter Verpachtung und den daraus resultierenden Einnahmen eher keine Förderung denkbar)
Beteiligte / Antragsteller	- Die Antragstellung sollte durch die Stadt Nürnberg erfolgen (Grunderwerb, Umbau etc. zu präferieren aufgrund der zu erwartenden Höhe der Förderung; kommunaler Eigenanteil bei 10 % (Aufstockung durch Drittmittel wie Spenden etc. möglich, wenn Stadt Antragsteller ist)).
Förderbereiche und Vorgaben	- **Keine Förderung von Miete und anderen Betriebskosten** (außer Quartiersbüro für Stadtsanierung etc.), ggf. ist Kauf günstiger - **Bindefrist von 25 Jahren** für definierte Nutzungen (Anforderung an Mietvertrag!)

Das Stadtplanungsamt bietet an und empfiehlt, dass es möglichst frühzeitig in die weiteren Überlegungen zu diesen Themen eingebunden werden sollte.

Aufgrund der aufgezeigten Vorgaben der Programme und der Ansätze für die JBS Nürnberg fällt das Projekt grundsätzlich etwas aus dem „Raster“ bzw. eine konkrete Zuordnung ist eher schwierig. Von daher ist für die Gesamtentwicklung v.a. auch die politische Unterstützung seitens der Stadt Nürnberg, dem Bezirk Mittelfranken und dem Land Bayern notwendig.

8 Besuchspotenzialanalyse

Da es sich bei der entwickelten Konzeptidee für die JBS Nürnberg um ein Mischkonzept mit dem Fokus Begegnungen, Austausch, Veranstaltungen und Gastronomie handelt, für das tendenziell kein Entgelt erhoben wird, ist eine klassische Herleitung der möglichen Gäste über das Marktpotenzial und die Wettbewerbssituation bzw. über Aktivierungsquoten kaum machbar. Vielmehr wird eine überschlägige Prognose für die Nutzung des Veranstaltungsbereich und die Auslastung der Gastronomie vorgenommen. Insgesamt ist festzuhalten, dass aufgrund des sehr frühen Projektstandes ein erster Ansatz ermittelt wird, der in den weiteren Planungsphasen regelmäßig verifiziert und angepasst werden muss.

8.1 Zielgruppen und Besuchsmotive

Folgende Besuchsgruppen und Quellmärkte werden – analog den Zielgruppen-Steckbriefen – künftig als Kernpotenzial gesehen:

- Einheimische und auch speziell jüdische Gemeindemitglieder
- Familien
- Schulklassen
- Multiplikatoren
- Veranstaltungsgäste (Tag und Abend)
- Special-Interest-Gäste

Das relevante Einzugsgebiet setzt sich hinsichtlich der Herkunft v.a. auch Einwohnern und Tagesausflüglern sowie Übernachtungsgästen zusammen. Es erstreckt sich wie vorab dargestellt bis zu einer Fahrzeit von rund 60 Minuten (Pkw-Anreise) für Einwohner und Tagesausflügler und max. 30 Minuten Fahrzeit für Touristen. Die Möglichkeit der Aktivierung von Gästen aus einem größeren Einzugsgebiet ist grundsätzlich gegeben, wenn auch in geringerem Umfang bzw. v. a. über besondere Veranstaltungen und Formate gegeben.

Eine Herleitung der Besucher aus dem Einwohnermarkt und touristischen Markt über für Freizeitanlagen und Museen typische Aktivierungsquoten oder Marktanteile macht aufgrund der Ausrichtung und Struktur der JBS Nürnberg keinen Sinn.

Die Zusammensetzung der Besucher wird stark abhängig von der konkreten Ausrichtung, dem programmatischen Angebot, dem Angebot attraktiver Wechselausstellungen etc. sein.

8.2 Operative Prämissen für die Besuchsprognose

Als wesentliche Prämissen für den künftigen Betrieb der JBS Nürnberg und auch die Besuchsprognose gelten:

- Ganzjähriger Betrieb an einem zentralen und gut erreichbaren Standort
- Erlebnisreiche und emotionale Umsetzung mit immer wieder erneuerten und erneuerbaren Themen (Zugkraft)
- Möglichkeiten der Nutzung aller Angebote im Haus (Gastronomie, Shop, Veranstaltung, optional Wechselausstellung)
- Regelmäßige Programmtage und Veranstaltungen sowie auch (optional) Wechselausstellungen (Setzung neuer Besuchsanreize im laufenden Betrieb)

- Vernetzung mit Bestandsangeboten in Nürnberg (insbesondere bei Führungen, Bildungsangeboten im Kontext Geschichte, Glauben, Diskurs etc.)
- Marketing als Solitärangebot sowie Zusatzangebot zu Bestandsangeboten (z. B. regelmäßige Werbung, PR, Vernetzung ins bestehende und regionale Marketing, aktive Vertriebspolitik und Social Media, Preis- und Servicepolitik)

Im Kontext der Veranstaltungen sehen die Gutachter folgende Größenordnungen als Rahmen an.

Tabelle 15: Veranstaltungsübersicht JBS Nürnberg

Art der Veranstaltungen	Anzahl p.a.	Durchschnittliche Nutzer pro Veranstaltung	Gäste p.a.
Seminare, Veranstaltungen etc.	30	60	1.800
Empfänge etc.	25	55	1.375
Kultur, Unterhaltung, Austausch	65	53	3.450
Gesamtbesucher (gerundet)	**120**	**55**	**6.625**

Tabelle 16: Besuchsprognose für ein typisches Betriebsjahr (3. Jahr)

Übersicht und Volumen alle Bausteine	
Wechselausstellungen / Programmtage etc.	10.000 bis 15.000
Veranstaltungsgäste	6.000 bis 7.000
Gastronomie (Darstellung Gesamtbesuche; nur anteilige Gäste davon in der JBS Nürnberg als Ort)	40.000 bis 50.000 (rund 50 % bzw. 20.000 bis 25.000)
Gesamtbesucher (gerundet)	**30.000 bis 35.000**

Erlebniskontor erwartet rund 30.000 bis 35.000 Gäste in einem typischen Betriebsjahr. Diese setzten sich aus dem Einwohnermarkt und dem aus dem touristischen Markt und v.a. auch Special-Interest-Gästen zusammen.

Hierzu gehören wie bereits ausgeführt:

- Gäste der Wechselausstellungen und Programmtage
- Teilnehmer von Veranstaltungen in der JBS Nürnberg (Konzerte, Lesungen, etc.) im Tages- und Abendbetrieb
- Fachbesucher bei Seminaren etc. (Stichwort Veranstaltungsort)
- Gäste der Gastronomie, die neben dem Kernangebot (Gastronomie) auch die weiteren öffentlich zugänglichen Bereiche („Dritter Ort“ und Wechselausstellungsbereich) aufsuchen

Darüber hinaus werden aus Sicht der Gutachter weitere Gäste zu erwarten sein, die

- die JBS Nürnberg ausschließlich zur Information über Angebote in der Region (und Sammelpunkt) sowie
- den Shop oder weitere Serviceangebote nutzen.

Die langfristige Stabilisierung der Besuchervolumina bedingt regelmäßige Neuerungen sowie v. a. ein entsprechendes Veranstaltungs- und Programmangebot. Die Themen bieten viele Anknüpfungspunkte für Sonderformate und Veranstaltungen.

Damit bewegen sich die Besuchszahlen im Rahmen der Werte der betrachteten Angebote im Rahmen der Benchmarkanalyse, wobei diese stark vom Programmangebot abhängig sind. Die betrachteten Referenzangebote im Bereich Jüdische Begegnungsstätten und kleinere Museen liegen zwischen 10.000 und 40.000 Jahresbesuche wie auch die folgende Tabelle verdeutlicht.

Tabelle 17: Besuchsentwicklung ausgewählter Benchmarks

Name	Ort	Besucherzahlen p. a.
Anne-Frank Zentrum	Berlin	Rund 40.000 (bis 2019)
Anne Frank Bildungszentrum	Frankfurt	Keine genauen Angaben (Lernlabor: 6.000 zzgl. mobile Version, Sonderausstellungen, Programme etc.)
Jüdisches Museum Franken	Fürth	Rund 15.000
Levi Strauss Museum	Buttenheim	10.000

Quelle: Datenbank Erlebniskontor GmbH und eigene Recherchen

Die folgende Grafik zeigt exemplarisch die Zusammensetzung und Verteilung der Besucher des Anne-Frank-Zentrums in Berlin in den vergangenen Jahren (hoher Anteil Einzelbesucher).

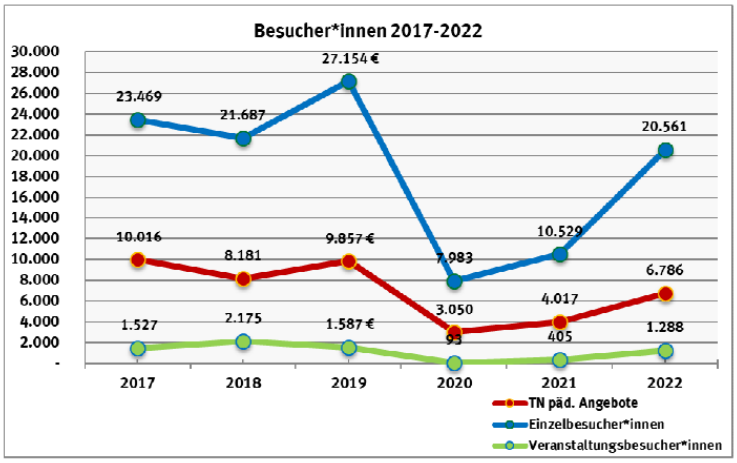


Abbildung 21: Besucher Anne-Frank-Zentrum in Berlin 2017-2022 (Quelle: https://www.annefrank.de/fileadmin/Redaktion/Transparenz/Anne-Frank-Zentrum-Statistik-Besucher_innen-Gruppen-2022.pdf)

Die Verteilung ist je nach Standort und Projekt stark von den Einzelbausteinen und der Gewichtung der Themen, aber auch dem Personalbesatz abhängig.

9 Kosten-Erlös-Situation / Erwartete Betriebskosten

Im Folgenden wird die JBS Nürnberg hinsichtlich der operativen Wirtschaftlichkeit beleuchtet. Zunächst werden die möglichen Nutzungsentgelte und Umsatzerlöse hergeleitet, welche auf Basis der Besuchervolumina, möglicher Veranstaltungen, der Gastronomie etc. und spezifischer Vergleichs- und Erfahrungswerte der Gutachter erzielt werden können. Den Erlösen werden anschließend die Betriebskosten und -aufwendungen gegenüber gestellt, sodass das jährliche Betriebsergebnis ermittelt werden kann.

Alle im Folgenden genannten Kosten und Erlöse beziehen sich dabei auf das Basisjahr 2024 und müssen bei Fortschreibung des Projektes angepasst werden. Darüber hinaus sind alle dargestellten Kosten und Erlöse Nettowerte.

Über die gesamte Betrachtung von fünf Jahren wird mit einer auf Basis der derzeitigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzusetzenden Inflationierung von 2,0 % kalkuliert. Ausnahmen bilden die Kostensteigerungen für Strom, Wärme, Kälte und Instandhaltung, die mit 5,0 % aufgrund der Marktentwicklungen der vergangenen Jahre veranschlagt werden.

9.1 Kalkulation Umsatzerlöse

In der Regel dient das erste Betriebsjahr mit dem heutigen Kosten- und Preisniveau als Kalkulationsgrundlage. Vom ersten Betriebsjahr ausgehend werden die folgenden Betriebsjahre errechnet. Dabei unterliegen einige Umsätze einer jährlichen Steigerung, die in Prozent angegeben wird (Eskalation). Auf diese Weise entsteht ein längerfristiger Überblick.

Die folgenden Ausführungen orientieren sich an der dargestellten Positionierung, der Zielgruppenbeschreibung sowie den zugrunde gelegten Besuchs- und Kapazitätskennziffern.

Einnahmen aus Eintrittsgeldern (kein Ansatz)

Es wird kein Eintrittsentgelt für den Besuch der JBS Nürnberg angenommen. Da bis dato nicht klar ist, ob ein Angebot mit oder ohne Wechselausstellung umgesetzt wird und gleichzeitig ein offenes Haus der Begegnung umgesetzt werden soll, werden in den folgenden Betrachtungen keine Einnahmen aus Eintritten angesetzt.

Sollte dagegen ein anderer Ansatz gewählt werden, sollte sich die JBS Nürnberg an der spezifischen Eintrittspreisstruktur vergleichbarer Angebote (hinsichtlich Aufenthaltsdauer, Besuchsmotivation etc.) im Einzugsgebiet, aber auch in Bezug auf der eigentliche Attraktivität orientieren. Besucher akzeptieren in der Regel bei ihrem Aufenthalt einen durchschnittlichen Preis pro Stunde von ca. 5,00 EUR bis 8,00 EUR je nach Ausrichtung und Besonderheit des Angebotes.

Hinsichtlich der Besuchsverteilung geht Erlebniskontor von einem hohen Anteil Erwachsene und Best Ager (auch im Gruppenverband) aus. Kombitickets mit weiteren Einrichtungen werden dagegen zum heutigen Zeitpunkt noch nicht angenommen.

Einnahmen aus Shop / Merchandising

Der – vor allem ökonomische – Erfolg von Shops in Erlebniseinrichtungen ist maßgeblich von verschiedenen harten Faktoren wie Größe und Lage, Sortimentsstruktur und Produktmix, aber

auch weichen Faktoren wie Servicequalität, Ansprache unterschiedlicher Ziel- und Käufergruppen oder Aufenthaltsdauer abhängig. Auch für die JBS Nürnberg wird von einem kleinen Shopangebot ausgegangen, das entweder über die Gastronomie mit betrieben wird oder vom Personal der JBS Nürnberg mit betreut wird.

Die mittleren Merchandising-Erlöse in vergleichbaren Anlagen variieren von 0,50 EUR bis zu über 5,00 EUR je Gast (netto). Spezielle Angebote mit hohem Buchanteil, Kunstartikeln oder auch Schmuckwaren erzielen hier ebenso wie zum Beispiel Werksverkäufe z.T. auch deutlich höhere Umsätze. Für die JBS Nürnberg wird aus Vorsichtsgründen ein Wert von 3,00 EUR pro Gast netto angesetzt.

Eventuelle Zusatzumsätze, die durch externe Kunden oder das zunehmend wichtige Internetgeschäft generiert werden, sind hierin noch nicht enthalten und als zusätzliches Potenzial zu sehen, da insbesondere der Aufbau und die Pflege wiederum mit entsprechendem operativem Aufwand verbunden ist.

Weitere Erlöse

Die weiteren angesetzten Netto-Erlöse werden an dieser Stelle kurz gegenübergestellt und kommentiert.

Tabelle 18: Erlösarten JBS Nürnberg

Erlösarten	Erläuterung	Ansatz Kalkulation
Veranstaltung, Events	- Events in (kulturellen) Freizeitangeboten weisen in den letzten Jahren eine verstärkte Nachfrage auf. Dabei wird sowohl bei Firmen- als auch bei Privatveranstaltungen immer wieder das „Besondere“ gesucht. - Hinzu kommen Workshops, Vorträge, Seminare (primär Tagesnutzung), (Abends-)Events etc., die die JBS Nürnberg als Veranstaltungsort nutzen, aber keine Glaubensbezüge aufweisen. - Weiterhin sind Veranstaltungen und Events der IKGN zu berücksichtigen, die unentgeltlich angeboten werden (z.B. an Feiertagen etc.). - Nutzungsentgelte aus der reinen Vermietung werden aufgrund der aktuellen Marktentwicklungen in geringem Maße erwartet. Hier wird eher über die Kopplung mit Catering sowie die Werbewirkung der Veranstaltungen eine Erhöhung der Marktdurchdringung (positives Image, Wiederholungsbesuche etc.) erwartet. - Bei der baulichen Variante 1 mit Wechselausstellung wird ein höherer Umsatz durch Veranstaltungen im Kontext der Wechselausstellungen erwartet.	Rund 60.000 EUR zzgl. Catering-Umsätze im ersten Betriebsjahr (in Summe rund 80.000 bis 90.000 EUR ab Jahr 1; je nach Variante)
Gastronomie	- Im Falle der JBS Nürnberg wird durch Erlebniskontor von einer Fremdverpachtung ausgegangen (inkl. Nutzung Eventgeschäft). Hier sollten zeitnah lokale Partnern mit	Rund 40.000 EUR im ersten Betriebsjahr

Erlösarten	Erläuterung	Ansatz Kalkulation
	thematischem Fokus (koscheres Café und Restaurant) angesprochen werden. - Nicht alle Gäste des Hauses nutzen erfahrungsgemäß die Gastronomie (40 % bis 50 %). Umgekehrt ist hier von einem höheren Anteil direkter Besucher der Gastronomie auszugehen. - Von daher ist der Ansatz pro realem Gast der Gastronomie höher, jedoch pro Nutzer der JBS Nürnberg niedriger (10,00 EUR). - Der kalkulatorische Ansatz wird über eine umsatzbezogene Pacht hergeleitet (Auslastung der Sitzplätze; 80*2*310 Tage; ca. 50.000 Gäste x 10 EUR Umsatz x 8 % Pachtansatz). Häufig wird auch die Mischung aus Fix- und umsatzbezogenem Pachtansatz gewählt.	
Museumspädagogische Angebote	- Museumspädagogische Angebote bieten gerade für bestimmte Gästegruppen (häufig Best Ager oder Schulklassen im Gruppenverband) ein attraktives Zusatzangebot, das jedoch nur von einem Teil der Gäste genutzt wird und gleichzeitig mit entsprechendem operativen Aufwand verbunden ist.	Rund 1.000 bzw. 2.000 EUR im ersten Betriebsjahr
Sonstiges	- Unter sonstige Einnahmen fallen z. B. Einnahmen für kostenpflichtige Garderobe, Automaten, Vermietung von Audioguides (soweit vorhanden). - Für Parkgebühren wird kein Ansatz veranschlagt.	Kein Ansatz
Sponsoring	- Der Sponsoringmarkt im Bereich Kultur und Freizeit ist hart umkämpft. Die Höhe der möglichen Sponsoringeinnahmen richtet sich zumeist nach dem Produkt sowie der Umsetzung des Themas und der daraus resultierenden Faszinationskraft für potenzielle Partner, aber auch an die durch das Sponsoring zu erwartenden Effekten (Kenngrößen: Kontakte in Form von Besuchszahlen und Medieneffekte). - Gleichzeitig ist das Projekt JBS Nürnberg und das Produkt besonders und somit nicht mit „klassischen“ Angeboten vergleichbar. Hier greifen andere Mechanismen als bei klassischen Angeboten (jüdische Stiftungen, Kulturausgaben etc.). - Sponsoringeinnahmen in nennenswerter Größenordnung können in der Regel jedoch nur durch eine professionelle Bearbeitung mit eigenem Personal oder durch spezialisierte Agenturen erzielt werden. Beide Möglichkeiten sind mit Kosten verbunden (Einnahme von 1,00 EUR bedingt Aufwand von rund 0,50 EUR).	Unter der Maßgabe kaufmännischer Vorsicht werden in den folgenden Betrachtungen noch keine Einnahmen für Sponsoring berücksichtigt. Sollten entsprechende Vereinbarungen und Verträge getroffen werden, müssen diese im Verlauf der weiteren Planungen inkludiert werden.

Tabelle 19: Übersicht über die Einnahmen in den ersten fünf Jahren nach Varianten

Betrachtung 5 Jahre in EUR netto	Variante 1		Variante 2	
	Standort „Breite Gasse“	Standort „Königstraße“	Standort „Breite Gasse“	Standort „Königstraße“
Erlöse gesamt	**250.000**	**250.000**	**202.000**	**202.000**
Erlöse Eintrittskarten		0	0	0
Erlöse Shop/Merchandising	111.000	111.000	80.000	80.000
Erlöse Gastronomie (Pachteinnahme)	40.000	40.000	40.000	40.000
Erlöse Veranstaltungen/ Vermietungen	97.000	97.000	81.000	81.000
Erlöse Führungen	2.000	2.000	1.000	1.000
Rohertrag I	**152.000**	**153.000**	**128.000**	**128.000**

9.2 Kalkulation der Aufwendungen

Analog zu der Umsatzkalkulation wird die Kalkulation der Aufwendungen über einen Zeitraum von maximal fünf Jahren vorgenommen. Dabei dient wiederum das erste Betriebsjahr als Kalkulationsgrundlage. Die Aufwendungen werden dabei sowohl über Erfahrungswerte ermittelt bzw. über die Fläche oder die Besuchszahl und damit die erzielbaren Umsätze hergeleitet.

Die Personalkosten werden gesondert nach dem im Folgenden aufgezeigten Stellenplan berechnet. Die Aufwendungen unterliegen ebenfalls einer jährlichen Steigerung, die in Prozent angegeben wird.

Materialaufwand

Im Shop fällt ein nicht unerheblicher Materialeinsatz an, da die meisten angebotenen Produkte aus Handelswaren bestehen werden. Aus der Erfahrung von Erlebniskontor ergibt sich ein Materialaufwand für Shop-Produkte von durchschnittlich 60 % vom Umsatz.

Weiterhin sind Aufwendungen für die Workshops und Veranstaltungen zu kalkulieren. Hier wird ein Aufwand von 30 % gerechnet. Bei besonderen Angeboten im Kontext Führungen, Erlebnispädagogik wird ein Ansatz von 50 % gewählt.

Da von einem Fremdbetrieb der Gastronomie ausgegangen wird, fallen hier keine Kosten für Wareneinstand an.

Personalkosten

Die Personalkosten in Kulturangeboten oder auch wissensbasierten Besucherattraktionen stellen bei der Kalkulation der laufenden Aufwendungen einen der größten Kostenblöcke dar. Dies ist auf die notwendigen Verwaltungs-, Vermarktungs- und Betreuungsaufgaben sowie des laufenden Betriebs über die ganze Woche zurückzuführen.

Erlebniskontor geht aufgrund der hohen Bedeutung der Serviceorientierung für den betrieblichen Erfolg von einer entsprechenden Grundausstattung mit Personal aus. Dies schlägt sich vorbehaltlich möglicher Synergieeffekte mit den Institutionen in Nürnberg (IKGN, Stadt Nürnberg, Amt für Kommunikation und Stadtmarketing, Kulturbüro etc.) in entsprechend hohen Personalkosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten nieder. Der notwendige Besatz wird dennoch vergleichsweise konservativ gewählt, da davon ausgegangen wird, dass es hier Möglichkeiten der Vernetzung und Übernahme von Aufgaben durch Partner gibt.

Die Gutachter gehen aktuell von 4,0 bzw. 4,5 Vollzeitkräften zzgl. Teilzeitkräfte für den Veranstaltungsbereich aus. Je nach Konstellation und Verbund mit anderen Einrichtungen in Nürnberg kann im weiteren Verlauf der Ansatz für die Stellen und damit für die laufenden Kosten u. U. modifiziert werden.

Tabelle 20: Personalbedarf JBS Nürnberg (Vollzeit)

Position	Anzahl	Tätigkeit	Gehaltssummen p.a. inkl. Lohnnebenkosten
Betriebsleitung / Ansatz Geschäftsführung	1	Betriebsleitung	87.800 €
Assistenz, Buchhaltung	0,5	Unterstützung Geschäftsführung, Assistenz, Vorbereitung Buchhaltung	25.650 €
Technik	0,5	Techniker / Hausmeister / Veranstaltungen	25.650 €
Ausstellungsleitung	0,5	Ausstellungskonzept, Didaktik etc.	32.250 €
Assistenz Ausstellungsleitung	0,5* / 0	Ausstellungskonzept, Didaktik etc.	27.850 €
Leitung Marketing, PR, Vertrieb, Veranstaltungen	0,5	Marketing / PR - zentral bei Betreiber; weiterhin Prüfung Optionen bei Stadt und IKGN	32.250 €
Veranstaltungen	1	v. a. Organisation Veranstaltungen, Netzwerk, Durchführung vor Ort	64.500 €
Summe Vollzeit Variante 1	**4,5**		**Rund 296.000 €**
Summe Vollzeit Variante 2	**4,0**		**Rund 268.000 €**

* Berücksichtigung in Variante 1

Für die definierten Vollzeitmitarbeiter ergibt sich ein Personalaufwand für Variante 1 von rund 296.000 EUR als Personalkosten inkl. Lohnnebenkosten vorbehaltlich möglicher Synergieoptionen bzw. 268.000 EUR für Variante 2 ohne Ausstellungsbetreuung **(0,5 Stellen).**

Servicekräfte bzw. Teilzeitkräfte werden v.a. im Kontext der Veranstaltungen sowie Führungen und Workshops eingesetzt. Die folgende Zeitkontenrechnung zeigt den Bedarf an Nettostunden

für das operative Geschäft. Hierbei geht Erlebniskontor bereits von einem optimierten Personaleinsatz und aktuell einer 6-Tage-Woche aus.

In den beiden Szenarien variieren die notwendigen bzw. abzudeckenden Betriebsstunden aufgrund der Wechselausstellungen (Variante 1: 3.300 Stunden, Variante 2: 2.300 Stunden). Unter Berücksichtigung eines Urlaubs- / Krankheitsfaktor von 1,2 ergeben sich damit multipliziert rund 2.800 bzw. 4.000 Stunden pro Jahr. Bei einem Stundenlohn von durchschnittlich 15,00 EUR ergeben sich zuzüglich Lohnnebenkosten Personalkosten im Teilzeitbereich von insgesamt rund 54.000 EUR bzw. 76.000 EUR pro Jahr.

Im ersten Betriebsjahr belaufen sich die Personalkosten für Teilzeit- und Vollzeitkräfte für die Betriebs-GmbH (zzgl. Ausstattung mit Kleidung) auf eine Summe von rund 370.000 EUR in Variante 1 bzw. 322.000 EUR in Variante 2 inkl. Lohnnebenkosten.

Tabelle 21: Personalkosten JBS Nürnberg (Vollzeit- und Teilzeitkräfte)

Gehaltssumme inkl. Lohnnebenkosten (gerundet) Jahr 1	Variante 1	Variante 2
Summe Vollzeitmitarbeiter - direkte Kosten bei der Betriebs-GmbH	296.000 €	268.000 €
Summe Teilzeitmitarbeiter	76.000 €	54.000 €
Gesamt	372.000 €	322.000 €

Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die Position sonstige betriebliche Aufwendungen fasst alle weiteren Aufwendungen zusammen, die nicht unter Materialaufwand fallen oder den Personalkosten zugerechnet werden. Diese Aufwendungen stellen zum einen typische betriebliche Aufwendungen, zum anderen aber auch für Kulturangebote und edukative Freizeitangebote spezifische Aufwendungen, wie z.B. Reparaturkosten von Ausstattung und Ausstellung, Marketing etc. dar und werden im Folgenden kurz erläutert.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist in einem guten Marketing zu sehen. Unter dieser Kostenstelle sind Kosten für Marketing, PR, Vertrieb, Homepage sowie mögliche Reise- und Bewirtungskosten subsummiert. Zunehmen relevant sind Ansätze für Social Media Präsenz und die Pflege eigener oder fremder Plattformen (auch mit eigenen oder fremden Mitarbeitern) sowie die Schaffung von Fotomotiven und -möglichkeiten. Neben direkten Ausgaben wird davon ausgegangen, dass der Vertrieb und die Bewerbung ebenso durch die Stadt Nürnberg und die touristischen Leistungsträger in der Region (Verbundmarketing) erfolgen kann.

Bei vergleichbaren Angeboten beläuft sich der direkte Betrag, der über die Anlage selbst bereitgestellt wird, auf 0,50 EUR bis 1,00 EUR pro Gast. In Nürnberg wird ein eigenständiger Ansatz von 1,00 EUR pro Gast und Jahr (Steigerung von 2 % p. a.) angesetzt.

Weitere notwendige Budgets für die Vermarktung müssen über die Partner von IKGN und Stadt bereitgestellt werden, um eine marktgerechte Bewerbung vornehmen zu können. Hierbei werden keine fixen Kosten angesetzt, sondern vielmehr vorausgesetzt, dass die JBS Nürnberg in allen Bereichen eingebunden wird. Hinzu kommen Kosten für Warenabgabe (Verkaufsprovisionen, Ticketverkauf, Kurier- und Frachtkosten).

Insgesamt wird somit von Seiten Erlebniskontor vorausgesetzt, dass ein direktes Budget von rund 30.000 EUR bis 55.000 EUR zzgl. Warenabgaben für entsprechende Marketingaktionen sowie Vertriebskosten bei der späteren Betreibergesellschaft im ersten Betriebsjahr eingestellt wird. Hier sind die beiden Ansätze mit und ohne Wechselausstellung zu unterscheiden.

Erfolgreiche PR-Politik kann hierbei einen hohen Werbeaufwand teilweise kompensieren und wirkt gleichzeitig glaubwürdiger als klassische Werbemaßnahmen.

Die eigentliche Produkt- bzw. Markteinführung ist kalkulatorisch im Anfangsinvestitionsvolumen bzw. in den Pre-Opening-Kosten enthalten.

Für die Verbrauchskosten hat Erlebniskontor eine Ableitung anhand von Erfahrungswerten vorgenommen, die in zwei verschiedene Verbrauchskostenkategorien unterteilt werden.

Die Kosten für die Gastronomie sind hier nicht inkludiert, da von einem Fremdbetrieb und dementsprechend einer direkten Weitergabe der Verbrauchswerte bzw. eigenständiger Abrechnung ausgegangen wird.

Tabelle 22: Übersicht Verbrauchskosten

	Bereich	Ansatz in EUR
In Abhängigkeit von den Flächen	- Strom - Wärme und Kälte - Reinigung	- 2,00 EUR / qm - 0,50 EUR / qm - 2,00 EUR / qm
In Abhängigkeit von den Besuchsvolumina	- Wasser, Abwasser	- 0,50 EUR / Gast

Die Raumkosten wurden pro Quadratmeter (ohne Miete) mit rund 4,75 EUR bis 5,00 EUR pro Quadratmeter ermittelt. Insbesondere die Kosten für Strom und Energie sind in den letzten Jahren stark angestiegen und neben dem Personal und dem Marketing zu einem der größten Kostenblöcke angewachsen. Hier gilt es, insbesondere durch mögliche bauliche Maßnahmen bereits frühzeitig Einsparpotenziale für den laufenden Betrieb zu generieren. Die Verbrauchskosten unterliegen jährlichen Preissteigerungsraten von 5 % (siehe vorherige Ausführungen bei Strom und Wärme und Kälte), die berücksichtigt werden.

Als Mietansatz wurde in den beiden Varianten 1 und 2 abhängig vom Standort (Breite Gasse versus Königstraße) Größenordnungen von 25,00 EUR bzw. 50,00 EUR netto pro Quadratmeter angesetzt. Diese wurden anhand verschiedener aktueller Recherchen und Informationen seitens des im Rahmen der Bearbeitung eingebundenen Stab Innenstadt, über potenzielle Vermieter der betrachteten Immobilien sowie die aktuell verfügbaren Marktberichte[8] bzw. Immobilienportale für Nürnberg eruiert und abgeleitet.

Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, dass eine Mietzahlung in dieser Größenordnung per se sehr ungewöhnlich im Freizeit- und Kulturbereich ist. Häufig sind – auch aufgrund der Entwicklungen in den vergangenen Jahren – je nach Mikrostandort und Konzeptansatz eher geringe Mieten veranschlagt (worden), um die laufende Wirtschaftlichkeit nicht zu belasten. Gerade bei öffentlichen Einrichtungen und Immobilien ist dieser Ansatz durchaus üblich (grundsätzliche Bezuschussung im laufenden Betrieb).

[8] Quellen: Marktbericht Immobilien 2023 und 2024; Einzelhandelsmieten 2023 für 1a- und 1b-Lagen

Die Kosten für die Instandhaltung, Reparatur und Wartung der Ausstattung werden in der Regel über die Fläche ermittelt. Hierbei kann festgehalten werden, dass mit steigendem Ausstattungsgrad ein höherer Ansatz eingestellt werden sollte. Aufgrund der zu erwartenden Gewährleistungen könnte dieser Betrag in den ersten zwei Jahren geringer angesetzt werden, was jedoch unter Sicherheitsaspekten entfällt.

Freie Mittel können punktuell für die Reattraktivierung genutzt werden, da in den ersten Jahren aufgrund der Gewährleistung der Hersteller mit geringeren Kosten für Reparaturen zu rechnen ist. Diese Kostenposition ist auch abhängig davon, wie hoch der direkte Einsatz des eigenen Personals sein kann und darf bzw. welcher Anteil der Instandhaltungsarbeiten fremdvergeben werden muss (in der Regel höherer Ansatz für Fachbetriebe, durch die komplexe Einbauten gewartet werden müssen).

Zu den Aufwendungen für Versicherungen (z. B. Betriebshaftpflicht, Betriebsunterbrechung, Sach- und Elektronikversicherung etc.), Abgaben und Gebühren zählen z. B. auch Mitgliedsbeiträge und andere notwendige und langfristige Ausgaben. Abgeleitet aus anderen Projekten belaufen sich diese Kosten auf rund 12.000 bis 15.000 EUR pro Jahr.

Zu den sonstigen Aufwendungen zählen zum einen Lizenz- und Programmkosten und zum anderen Verwaltungskosten, Wartung / Zubehör EDV, GEMA-Gebühren, Beratungskosten, Buchführungs- / Leasingkosten, Geldtransport und auch Abfallbeseitigung. Kosten für die Verwaltung inkludieren z. B. Positionen wie Bürobedarf, Telekommunikation, Jahresabschluss, Lohnbuchhaltung, etc. Für das erste Betriebsjahr wird mit einem Aufwand für sonstige Aufwendungen von rund 30.000 EUR gerechnet (Inflationsausgleich 2 % p.a.).

Für Sonderausstellungen und Programme werden ab dem zweiten Betriebsjahr 30.000 EUR p.a. angesetzt, um somit ein Budget für die regelmäßige Attraktivierung durch Sonderthemen und -inhalte zur Verfügung zu haben. Für eigenständige Entwicklungen wird dieses nach Erfahrung der Gutachter nicht ausreichen, deshalb muss auch hier überlegt werden, frühzeitig strategische Partner in die Entwicklung einzubeziehen.

In den bisherigen Berechnungen wurden keine Pachtzahlungen oder Managementgebühren für den Fall eines Fremdbetriebs berücksichtigt. Diese Position muss nach Abschluss der weiteren Planungsphasen kalkuliert werden, soll an dieser Stelle aber bereits erwähnt werden.

Um die Attraktivität dauerhaft zu gewährleisten, müssen regelmäßige Neuerungen durch neue Formate, Sonderausstellungen, neue Programme etc. angeboten werden, um im Markt präsent zu sein und somit für die Besucher einen Anreiz zu entwickeln, die JBS Nürnberg auch als Veranstaltungsort und „Dritten Ort“ bzw. Ort der Begegnungen immer wieder zu besuchen.

Bei einem Gesamtangebot wie hier geplant, sollte zumindest kalkulatorisch ein jährliches Reinvestitionsbudget berücksichtigt werden. Dieses Budget wird jedoch v.a. durch die Besitzgesellschaft, Sponsoren, Spenden etc. generiert (soweit aus dem laufenden Betrieb zu bedienen) oder komplett zur Verfügung gestellt werden, um die Attraktivität langfristig zu erhalten. Aufgrund der zu erwartenden Ergebnisse werden in den folgenden Ausführungen kalkulatorisch keine direkten Kosten eingestellt.

Aus diesem Grund werden auch in der laufenden Wirtschaftlichkeit keine Kosten für Abschreibungen der Reattraktivierung berücksichtigt. Da die Grundinvestition für Gebäude und Ausstellung durch Fördermittel oder Dritte erbracht werden müssen, fallen Abschreibungen für die Erstinvestition nicht in der Kalkulation an bzw. werden an anderer Stelle berücksichtigt.

9.3 Ergebnis der betriebswirtschaftlichen Erlös- und Kostenkalkulation

Der laufende Betrieb wurde wie dargestellt in den beiden Varianten (Nutzung Eigenimmobilie ohne Mietansatz versus Anmietung/Einmietung in eine Fremdimmobilie) betrachtet. Im Folgenden werden die Erlöse und Kosten in einer Gesamtbetrachtung zusammengefasst und für das wahrscheinliche Besuchsszenario eine Betrachtung über die ersten fünf Jahre (gemittelt) aufgezeigt.

Unter Berücksichtigung der oben dargestellten Parameter ist das Betriebsergebnis vor Steuern durchgehen negativ und somit ein zuschussfreier Betrieb unter den gewählten Prämissen nicht möglich. Dies ist unabhängig von den gewählten Varianten der Fall.

Im laufenden Betrieb ist ein jährliches Minus von rund 650.000 EUR p.a. bis ca. 1,12 Mio. EUR p.a. bei den angesetzten Kostenstrukturen (Personal, Marketing, Verwaltung etc.) zu erwarten.

Tabelle 23: Erste Ergebnisse laufender Betrieb JBS Nürnberg (Durchschnitt 5 Betriebsjahre)

Betrachtung 5 Jahre in EUR netto	Variante 1		Variante 2	
	Standort „Breite Gasse“	Standort „Königstraße“	Standort „Breite Gasse“	Standort „Königstraße“
Erlöse gesamt	250.000	250.000	202.000	202.000
Rohertrag I	152.000	153.000	128.000	128.000
Personalkosten Voll- / Teilzeit, Lohnnebenkosten, Sonstiges	388.000	388.000	335.000	335.000
Betriebs- und Raumkosten inkl. Mieten	378.000	695.000	297.000	546.000
Marketing und Vertrieb	55.000	55.000	31.000	31.000
Instandhaltung, Programmkosten, Reattraktivierung	87.000	87.000	69.000	69.000
Sonstiges (Verwaltung, Gema, Versicherungen, Buchhaltung etc.)	47.000	47.000	44.000	44.000
Betriebskosten gesamt	**955.000**	**1.272.000**	**776.000**	**1.025.000**
Betriebsergebnis (vor Steuern)	**-803.000**	**-1.119.000**	**-648.000**	**-897.000**

Für den laufenden Betrieb ergibt sich die Notwendigkeit von dauerhaften Zuschüssen. Diese sind unabhängig von der konkreten Standortwahl zu sehen. Allerdings kann je nach Szenario (Standort, Nutzungsoptionen Bestandsimmobilien, Veranstaltungen etc.) das Ergebnis variieren.

Im Verlauf der ersten fünf Betriebsjahre verschlechtert sich das Betriebsergebnis leicht. Dies ist durch die angesetzten Steigerungsraten der Kosten zu erklären. Die jährlich notwendigen

Reattraktivierungleistungen bzw. -kosten sind noch nicht in der Kalkulation enthalten. Die Reattraktivierung muss vielmehr von der zu gründenden Besitzgesellschaft oder von Sponsoren und weiteren Partnern übernommen werden, soweit das Betriebsergebnis nicht ausreicht.

Optimierungsansätze der betriebswirtschaftlichen Erlös- und Kostenkalkulation

Durch mögliche Steigerungen der Nutzungsentgelte und Umsätze sowie Kostenoptimierungen ist eine Verbesserung der Gesamtwirtschaftlichkeit darstellbar. Folgende Optimierungsansätze sehen die Gutachter:

- Erhöhung der Umsatzbeteiligungen in der Gastronomie
- Erhöhung der Nutzungsentgelte im Bereich Veranstaltungen
- Shopumsätze durch ein mögliches Online-Geschäft

Hinsichtlich der Kosten sind Synergien bei folgenden Punkten möglich:

- Personal – u.U. 0,5 Pädagogikstelle in Zusammenarbeit mit dem Land und / oder der Stadt
- Übernahme direkte Kosten (nicht die direkten Leistungen über kommunale Gesellschaften) wie Facility Management, Sicherheit, Buchhaltung etc.

Aus Vorsichtsgründen wurden bis dato keine Ansätze in die obigen Darstellungen inkludiert.

10 Träger-Betreiber-Modell

Mit dem Träger-Betreibermodell werden verschiedene Möglichkeiten der Organisation von Freizeit- und Kulturprojekten beschrieben, insbesondere im Kontext der Planung, dem Bau und vor allem dem späteren Betrieb von Einrichtungen wie der JBS Nürnberg.

Im Allgemeinen bezieht sich das Träger-Betreibermodell auf eine Partnerschaft zwischen einem Träger (oft Kommune oder eine öffentliche Institution) und einem Betreiber (öffentliche GmbH oder Eigenbetrieb, privater Partner etc.), um die beschriebene Dienstleistung oder auch Infrastruktur bereitzustellen. Es existieren hierbei sehr unterschiedliche Träger- und Betreibermodelle für bildungsorientierte Kultur- und Freizeitangebote, da neben den finanziellen Rahmenbedingungen (Errichtung, Betrieb) häufig unterschiedliche Interessen und Interessengruppen berücksichtigt werden müssen.

Im Laufe der Bearbeitung des Projektes wurde deutlich, dass es aufgrund der Vielzahl der Parameter und bis dato nicht geklärten Aspekte schwierig ist, konkrete Vorschläge für den späteren Betrieb zu erstellen. Stichworte sind hier u.a. der Standort, Besitzverhältnisse der Immobilie, Förderoptionen, Übernahme betriebliche Aufgaben etc. Von daher muss es im Laufe der kommenden Wochen und Monate durch eine enge Abstimmung mit den Beteiligten vor Ort gelingen, wesentliche Punkte zu schärfen und zu klären. Erst dann kann die Darstellung und Empfehlung von Modellen für den künftigen Betrieb der JBS Nürnberg konkretisiert werden.

Aus diesen Gründen werden im Folgenden Optionen und Modelle mit Hilfe ausgewählter Benchmarkangebote aufgezeigt. Anschließend werden Vor- und Nachteile möglicher Betriebsformen (Verein, gGmbH, GmbH) beleuchtet, um auch hier einen Rahmen für die weiteren Vertiefungen vorstellen zu können.

Grundsätzlich können die Gutachter jedoch festhalten, dass es vorbehaltlich der Klärung der wesentlichen Fragestellungen wahrscheinlich eine individuelle Lösung für den späteren Betrieb bzw. das Träger-Betreiber-Modell geben kann und wird.

10.1 Benchmarks für Betreiberstrukturen

Häufig wird im Freizeit- und Kulturbereich eine Trennung zwischen Besitz- und Betriebsgesellschaft vorgenommen. Gründe dafür sind die ökonomischen Rahmenbedingungen von kulturellen und wissensbasierten Attraktionen, die zumeist eine Rückzahlung der Anfangsinvestitionen aus dem laufenden Betrieb nicht möglich machen. Zum anderen sind jedoch auch die Rahmenbedingungen im Kontext der Finanzierung und Förderung der Projekte so gestaltet, dass die Fördermittelempfänger häufig die Kommunen sind bzw. sein müssen (Gemeinde, Wirtschaftsbetriebe, Betrieb gewerblicher Art, Stiftung, GmbH oder gGmbH etc.). Somit erfolgen Bau und / oder die laufende Bezuschussung häufig durch die öffentliche Hand.

Vorgaben und Wünsche müssen per se im Vorwege abgeklärt werden und bei der späteren Erarbeitung des konkreten Träger- und Betreibermodells berücksichtigt werden.

In der Regel erfolgt daher die Entwicklung eigener, auf die spezifischen Bedarfe und Strukturen vor Ort abgestimmter Modelle bei dem Gros der Anlagen. Dies wird auch durch die betrachteten Referenzprojekte (von kommunal bis privat) noch einmal sehr deutlich.

Tabelle 24: Betreiberstrukturen ausgewählter Benchmarks

Name	Standort	Betrieb
Jüdisches Museum Franken	Fürth, Schwabach, Schnaittach	- Trägerverein Jüdisches Museum Franken in Fürth, Schnaittach und Schwabach e.V. (Mitglieder: Stadt Fürth, der Bezirk Mittelfranken, je 40,8 %, Landkreis Nürnberger Land 10,9 %, Marktgemeinde Schnaittach und Stadt Schwabach je 3,8 %) - Stadt Fürth trägt laufende Kosten für Betrieb und Bauunterhaltung; Bezirk zahlt Zuschuss (2023: 385.000 EUR, 2022: 379.000 EUR, 2021: 372.000 EUR) - Institutionelle Förderung vom Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus - zzgl. Förderverein, der sich u.a. für Erweiterungen etc. einsetzt
Dokumentationszentrum „Familiengeschichten - Jüdisches Leben in Colmberg“	Colmberg	- Markt Colmberg (seit Oktober 2020) mit Unterstützung Verein Alt-Rothenburg
Shalom Europa Museum	Würzburg	- Jüdische Gemeinde Würzburg und Stadt Würzburg (Dokumentationszentrum) mit Unterstützung der Gesellschaft für christlich-jüdische Zusammenarbeit in Würzburg und Unterfranken e.V.
Levi Strauss Museum	Buttenheim	- Markt Buttenheim und Förderverein (Betrieb Shop, Unterstützung Museumsleitung bei Veranstaltungen, Suche nach Sponsoren etc.)
Bildungsstätte Anne Frank	Frankfurt	- Bildungsstätte Anne Frank e.V. - In Summe wird das Projekt durch den Verein und seine Mitglieder getragen
HaMakom	Leipzig	- TOS Gemeinde Leipzig (evangelische Freikirche) - Christlich-soziale Dienste TOS Leipzig e. V.
Alter Bahnhof Leipzig (geplant)	Dresden	- offen
Synagogenzentrum	Potsdam	- Betrieb der ersten drei Jahre durch ZWST (Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e.V.)

Die folgende Darstellung fasst noch einmal die Bandbreite der Trägermodelle zusammen.

Trägermodelle	Gemeinsame Träger Stadt und Partner (Stadt, Bezirk, Landkreis) Jüdische Gemeinde und Kommune Stadt und (Förder-)Verein Kommunen alleine Zentralrat der Juden (gemeinnützige) Vereine Stiftungen

Die Formen möglicher Betriebsgesellschaften variieren hinsichtlich der Möglichkeiten und Risiken der Einflussnahme der Partner und es bedarf hier einer frühzeitigen Ausarbeitung entsprechender Gesellschafterverträge und Betreibervereinbarungen, um die Zuständigkeiten und Aufgaben zu definieren.

Beim Gros der Referenzprojekte wurden abgestimmte Modelle (von kommunal bis privat) entwickelt und die finanziellen Rahmenbedingungen (Errichtung, Betrieb) und Interessen(gruppen) berücksichtigt. Deutlich wird jedoch auch, dass fast alle Modelle sehr auf die spezifischen Bedarfe und Strukturen vor Ort ausgerichtet sind.

Im weiteren Verlauf der Planungen müssen neben rechtlichen Fragestellungen auch steuerliche Aspekte durch Fachleute analysiert und eine Einstufung der Betriebsgesellschaft (GmbH, gGmbH, e.V.) in enger Zusammenarbeit mit der Stadt Nürnberg und den zuständigen Finanzämtern vorgenommen werden.

10.2 Betriebsformen

Für den Betrieb empfehlen sich weniger Modelle mit einer Eingliederung in die städtische Verwaltung. Vielmehr werden moderne kulturelle Veranstaltungsbetriebe und Erlebnisangebote meist als GmbH oder gGmbH (je nach zu erwartendem operativem Ergebnis) geführt, da diese Rechtsform das Geschäft am besten unterstützt und leicht umzusetzen ist.

Die Vorteile liegen weiterhin v.a. auf steuerlichen Belangen bzw. Fragestellungen. So ist die gGmbH von Körperschaftssteuer, Solidaritätszuschlag und Gewerbesteuer befreit. Außerdem können die Leistungen vollständig oder teilweise von der Umsatzsteuer befreit werden. Gegenüber einem Verein bietet die gGmbH professionellere Strukturen und erlaubt schnellere Entscheidungswege. Hier sind im Gegenzug Fragen der Gemeinnützigkeit im Falle des negativen operativen Betriebes zu beachten. Teilweise sind auch Anstalten öffentlichen Rechts oder Eigenbetriebe zu finden, wenn es in den Kommunen ein erhöhtes politisches Steuerungsbedürfnis gibt.

Mögliche Voraussetzungen für einen gemeinsamen Betrieb mit kommunalen Angeboten sollten geprüft werden. Diese werden sowohl beim Betrieb, der laufenden Unterhaltung, aber v.a. der Vermarktung gesehen. Es sind somit Möglichkeiten, aber v.a. auch Notwendigkeiten gegeben (Personalkapazitäten, Budgets / Zuschüsse im laufenden Betrieb etc.).

Bei allen Ansätzen sind sehr frühzeitig Überlegungen zur Notwendigkeit der späteren Reattraktivierungen oder Erweiterungen notwendig, um langfristig den Betrieb und den Erfolg sicherstellen zu können. In der Regel ist dies nur durch ein entsprechendes finanzielles Engagement der öffentlichen Hand darstellbar.

Die Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform muss zu einem späteren Zeitpunkt nach differenzierter Betrachtung gefällt werden.

Tabelle 25: Träger-Betreiber-Modelle

	GGmbH	(Eingetragener) Verein	Stiftung
Rechtsform / Rechtsfähigkeit	- Juristische Person - Gründung durch Eintrag im Handelsregister	- Juristische Person - Gründung durch Eintrag im Vereinsregister	- Juristische Person des Privatrechts - Privatrechtliche Stiftung entsteht durch Stiftungsgeschäft und Anerkennung durch zuständige Behörden
Entscheidungsträger der Interessen und grundsätzliche Angelegenheiten	- Gesellschafter Entscheidungsträger nach Geschäftsanteilen (Einlagen) - Kapitalgesellschaft = Stammkapital als haftendes Kapital - Wirtschaftliche Tätigkeit unabhängig von Interessen der Mitglieder	- Mitglieder (stimmberechtigt und Entscheidungsträger) - Vorstand nach außen / Geschäftsführung (je nach Konstrukt)	- Über Stiftungssatzung - Unterliegt der staatlichen Stiftungsaufsicht - Keine Mitglieder oder Mitgliederversammlung
Vertretung / Rechtsstellung nach Außen	- Geschäftsführung vertritt gGmbH nach außen - Gesellschafterversammlung als höchstes Organ (Aufgaben: Feststellung Jahresabschluss, Entscheidung Gewinnverwendung, Bestellung, Entlastung bzw. Abberufung der Geschäftsführung)	- Vorstand vertritt Verein nach außen - Optional Bestellung Geschäftsführer (nicht Vertreter nach außen)	- Vorstand vertritt Stiftung nach Außen - Optional Bestellung Geschäftsführer (nicht Vertreter nach außen) - Vorstand unterliegt der Kontrolle durch die Stiftungsaufsicht und ggf. eines Beirats oder eines Kuratoriums
Haftungsfragen	- Haftung mit Stammkapital (mind. 25.000 EUR)	- Haftung mit gesamten Vereinsvermögen	- Mitglieder des Vorstandes haften nur bei schuldhaftem Verhalten (Gesamtschuldner)
Kontinuität Handlungen	- Handlungs- und Verantwortungssicherheit durch permanente Besetzung der Geschäftsführer-Position	- Notwendigkeit der permanenten Besetzung des Vorstandes (ansonsten keine – auch wirtschaftliche – Handlungsfähigkeit gegeben)	- Handlungs- und Verantwortungssicherheit durch Vorstand

	GGmbH	(Eingetragener) Verein	Stiftung
Unternehmerische Haltung	- Zielsetzung der unternehmerischen Betätigung durch Rechtsform (GmbH = Vollkaufmann) - Ordnungsmäßigkeit Jahresabschluss und Lagebericht durch externen Abschlussprüfer notwendig; Buchführungs- und Bilanzpflicht	- Jahresbericht = einfache Einnahme-Überschussrechnung kann durch Vereinsmitglieder erstellt und geprüft werden - Kassenprüfung durch internen Kassenprüfer	- Stiftungen unterliegen den Regeln ordentlicher Wirtschaftsführung

10.3 Mögliche Ansätze Träger- und Betreibermodell für Nürnberg

Basierend auf den obigen Ausführungen und dem aktuellen Kenntnisstand sind verschiedene Modelle denkbar, bei denen die Stadt Nürnberg als Errichterin des Gesamtangebotes bzw. der Immobilie agiert. Hierbei sind frühzeitig die Modalitäten und auch Förderoptionen bei Nutzung einer Bestandsimmobilie, aber auch die Laufzeiten und weiteren Anforderungen zu klären. Die Gesamtimmobilie kann optional an eine mögliche Träger- oder Betriebs-GmbH verpachtet oder weitergegeben werden.

Die Stadt übernimmt in der Folge die Aufgabe, die Finanzierung zu sichern, d.h. die möglichen Fördermittel über das Land, die Städtebauförderung oder andere Fördertöpfe zu beantragen bzw. diese zu akquirieren. Anschließend folgen Aufgaben wie Tätigung der Investition (Umbau / Ausbau) bzw. der Errichtung der JBS Nürnberg (sollte doch kein Bestandsbau genutzt werden können) sowie im Betrieb die Bewahrung des Zwecks der Einrichtung in Gänze zu sichern. Der operative Betrieb sollte dabei direkt über eine zu gründende Betriebsgesellschaft, die sich aus verschiedenen Partnern zusammensetzen kann, erfolgen.

Im Falle der Gründung einer eigenständigen Gesellschaft können die Zielsetzungen wie in der folgenden Tabelle formuliert werden.

Zielsetzungen einer möglichen Betriebs-GmbH
- Sicherstellung eines reibungslosen und dauerhaften Betriebes und der langfristigen Attraktivität zur dauerhaften Generierung entsprechender Besuchsvolumina durch die Themen und Bereiche innerhalb der JBS Nürnberg (Veranstaltungen, Begegnung, Demokratie) - Durchführung von Veranstaltungen für unterschiedliche Zielgruppen (Einwohner und Touristen)
- Gewährleistung eines aktiven Miteinanders von Kultur, Begegnung, Veranstaltungen und Erlebnis - Optional auch regelmäßige Einbringung neuester Erkenntnisse aus der Forschung in das künftige Besucherangebot (hinsichtlich Aktualisierung, langfristiger Sicherstellung der Glaubwürdigkeit) - Einbindung möglicher Partner aus Kultur, Tourismus und Wirtschaft sowie Glauben, Wissenschaft und Forschung bei der Weiterentwicklung der Inhalte und Programme
- Impulsgeber für die weitere Innenstadtentwicklung in Nürnberg

Die folgende Tabelle zeigt einige konkrete Optionen für den späteren Betrieb auf, die im Laufe der Bearbeitung mit den Beteiligten diskutiert wurden.

Tabelle 26: Mögliche Betreiberstrukturen JBS Nürnberg

Ansatz	Erläuterung
Eigenbetrieb durch IKGN	- Operative Verantwortung, Entwicklung Veranstaltungen, Vermarktung, Durchführung etc.
Eigenbetrieb durch IKGN, Verein oder GmbH zzgl. Einkauf Leistungen von Dritten	- Übernahme administrativer Aufgaben, Entwicklung und Durchführung von Formaten / Veranstaltungen
Teilweise Eigenbetrieb durch IKGN, Verein oder GmbH zzgl. Geschäftsbesorgungsvertrag	- In Teilbereichen wie Personal, Didaktik, Ausstellungswesen, Veranstaltungsmanagement Zusammenarbeit mi Dritten
Betrieb durch / Managementvertrag mit Jüdischem Museum Franken	- Betrieb in Zusammenarbeit mit der IKGN durch Nutzung vorhandener Strukturen - Marketing, Personal, Expertise etc.)

Im Rahmen des dritten Workshops wurden die in Tabelle 25 dargestellten Ansätze vorgestellt und diskutiert. In Summe wurde allerdings kein gemeinsamer Ansatz für den möglichen Betrieb gefunden. Dies war aufgrund der Vielzahl der offenen Punkte und Parameter aus Sicht der Beteiligten auch kaum möglich bzw. erwartbar. Vielmehr wurden Optionen aufgezeigt und diskutiert.

Von Seiten der IKGN wurde deutlich gemacht, dass ein alleinverantwortlicher Betrieb auf Dauer nicht möglich ist. Vielmehr können sich die Beteiligten vorstellen, sich v.a. inhaltlich maßgeblich in den Betrieb einzubringen. Dies gilt v.a. auch dahingehend, um dem inhaltlichen Anspruch („Darstellung jüdischen Lebens“) gerecht zu werden.

Aufgrund der definierten Zuständigkeits- und Aufgabenbereiche und der organisatorischen Ressourcen ist der Betrieb oder auch der Einstieg der Stadt in eine mögliche Betriebsgesellschaft bzw. ein Engagement der Gebietskörperschaft zusammen mit einer religiösen Glaubensgemeinschaft nach Aussagen der Stadt dagegen nicht vor- bzw. darstellbar[9].

Die Beteiligten sind sich daher einig, dass für den späteren Betrieb Synergien und Partnerschaften benötigt werden und starke Partner notwendig sein werden, um dauerhaft den Betrieb sicherzustellen (Handling und Steuerung des Projektes).

Im Rahmen der Bearbeitung der Machbarkeitsstudie erfolgte Ende September bzw. Anfang Oktober 2024 die Ansprache des Zentralrates der Juden und des Bezirks Mittelfranken hinsichtlich der Optionen und Voraussetzungen für ein mögliches Engagement im Projekt. Der Zentralrat der Juden machte dabei deutlich, dass ein Engagement sowohl in der Träger-Betreibergesellschaft als auch bei der Unterstützung der Darstellung der Investition (Mittel auf Bundesebene bzw. über den Freistaat Bayern) möglich sei. Das Projekt müsse dazu neben den regionalen Aspekten jedoch noch eine stärkere Betonung und Ausarbeitung der bundesweiten Besonderheit aufweisen,

[9] Nach aktuellem Stand ist eine Beteiligung der Stadt aufgrund des Fokus auf eine Glaubensgemeinschaft (Ausrichtung des Projektes) nicht mit den kommunalen internen Statuten und Vorgaben vereinbar.

da der Zentralrat eigentlich keine Projekte mit regionaler Ausrichtung und Wirkung unterstützt. Darüber hinaus müsste – im Nachgang der Studie – auch das Thema Alleinstellungsmerkmal noch stärker formuliert und visualisiert werden. Hierbei geht es weniger um die Größe als vielmehr die Bespielung und das Veranstaltungsprogramm das die JBS besonders machen soll.

In einem weiteren Gespräch wurde der Bezirk Mittelfranken hinsichtlich möglicher Optionen angesprochen. Eine wichtige Voraussetzung für ein Engagement liegt v.a. auf dem regionalen Kontext und auch Fokus des Projektes, z.B. durch die formale Einbindung der Gemeinden in Erlangen, Fürth etc. in eine Trägerschaft. Ähnlich wie beim Jüdischen Museum könnten sich die Partner nach ihrer Größe und Leistungsfähigkeit einbringen und sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten beteiligen.

Diese Überlegungen und Ansätze gilt es in der Folge zu vertiefen und konkrete Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Mitspracherecht etc. in einem Gesellschafter- und Betreibervertrag später zu definieren und festzuhalten.

Weiterhin ist auch die Gründung eines Beirates denkbar, in dem z. B. die Vertreter von Stadt, Kultur, Wissenschaft, Forschung involviert sein könnten, der das Projekt inhaltlich und organisatorisch weiterentwickelt bzw. begleitet. Die Stadt kann sich vorstellen, sich über einen solchen Beirat bei kuratorischen Fragen zu Programm und Inhalten einzubringen.

Bei allen Überlegungen sind allerdings auch sehr frühzeitig Überlegungen zur Notwendigkeit der Reattraktivierung bzw. programmatischen Erneuerung notwendig, um langfristig den Betrieb und den Erfolg sicherstellen zu können. In der Regel ist dies nur – wie bereits dargestellt – durch ein entsprechendes finanzielles Engagement der öffentlichen Hand darstellbar.

11 Zusammenfassung

Die Stadt Nürnberg hat in einer Resolution aus dem Jahr 2021 beschlossen, jüdisches Leben in der Stadt stärker sichtbarer zu machen. In einem einstimmigen Stadtratsbeschluss aus dem März 2023 wurde die Verwaltung damit beauftragt, eine diesbezügliche Machbarkeitsstudie für eine **Jüdische Begegnungsstätte in Nürnberg** in die Wege zu leiten.

In der Zeit von Dezember 2023 bis September 2024 untersuchte das externe Büro Erlebniskontor im Rahmen der Machbarkeitsstudie die Umsetzungsmöglichkeiten für eine dauerhafte Jüdische Begegnungsstätte (JBS).

Konzeptionell liegt der Schwerpunkt auf der **Entwicklung eines offenen Ortes des Austausches und des Miteinanders**, der für alle **Zielgruppen und Glaubensrichtungen** offen und zugänglich ist. Der Fokus liegt hierbei auf dem **heutigen und künftigen jüdischen Leben** bzw. der (Gegenwarts-)Kultur, Vielfalt und Identität, die dieses bietet. Niedrigschwellig und einladend lockt die Jüdische Begegnungsstätte mit jüdischer Esskultur und vermittelt ganz nebenbei Wissen und Verständnis. Kulturelle, musikalische Veranstaltungen, Workshops oder auch Diskussionsrunden sprechen ein breites Publikum an.





Gemeinsam mit der Stadt Nürnberg und der Israelitischen Kultusgemeinde Nürnberg (IKGN) wurden wesentliche Ansätze und Fragestellungen im Rahmen von mehreren Workshops und Abstimmungsgesprächen diskutiert.

Die folgenden Ausführungen fassen die wesentlichen Ergebnisse der Machbarkeitsstudie in Kurzform zusammen. Aufgrund der operativen Aufgaben und Anforderungen, werden dabei auch **mögliche Ansätze und Aufgabenbereiche für das spätere Träger-Betreiber-Modell** aufgezeigt, die im nächsten Schritt konkretisiert werden sollen, da ein solch wichtiges Projekt nicht alleine durch lokale Partner umgesetzt werden kann.

Jüdische Begegnungsstätte als lebendiger Erlebnis- und Kulturort

Jüdisches Leben ist ein integraler Bestandteil der Nürnberger Stadtgeschichte. Viele Persönlichkeiten haben nicht nur das Leben, sondern auch die Wirtschaft durch Innovationen und ihre Präsenz in dieser Zeit geprägt.

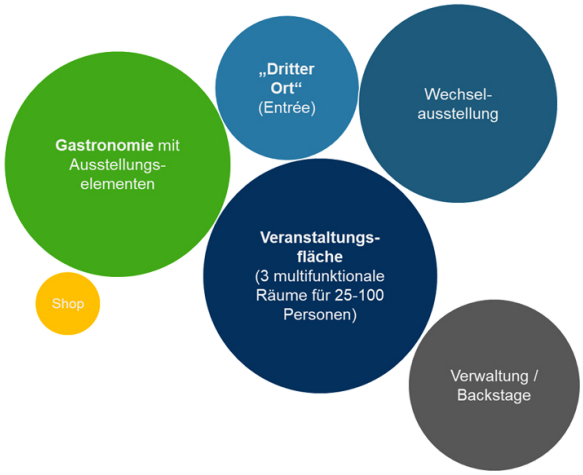
Die **Jüdische Begegnungsstätte** kann und soll somit als Anlaufstelle zum jüdischen Leben fungieren und durch die **Kombination der Bausteine bis dato noch nicht vorhandene Zugänge** bieten. Zudem soll sich die JBS durch eine **flexible inhaltliche Ausrichtung**, **vielfältige Vermittlungs- und Programmansätze**, aber auch die **Vernetzung mit bestehenden Einrichtungen in der Stadt und der Region** sowie die Integration von Partnern aus Kultur, Wirtschaft, Wissenschaft auszeichnen.

Die bis dato diskutierten Ansätze und Bausteine müssen in der Folge konkretisiert und vertieft werden. Die im Rahmen der Analyse betrachteten Benchmarks machen deutlich, dass es in Summe weniger um statische Konzepte geht, sondern vielmehr um die **Schaffung eines lebendigen Ortes** mit Flächen und Angeboten von Events, Konzerten, Workshops etc. mit einer breiten Zielgruppenansprache. Daher wird empfohlen, bei den weiteren Überlegungen zum Konzept deshalb v. a. den Aspekt der **Flexibilität und Vielfältigkeit** mit zu berücksichtigen.

Dies zeigen auch erfolgreiche Benchmarks und Konzepte im In- und Ausland, bei denen die **attraktive Erlebbarmachung und Inszenierung** ausgewählter Themen und den Austausch im Fokus steht und die v. a. von der aktiven Weiterentwicklung, Bespielung und einer „lebendigen" Umsetzung leben.

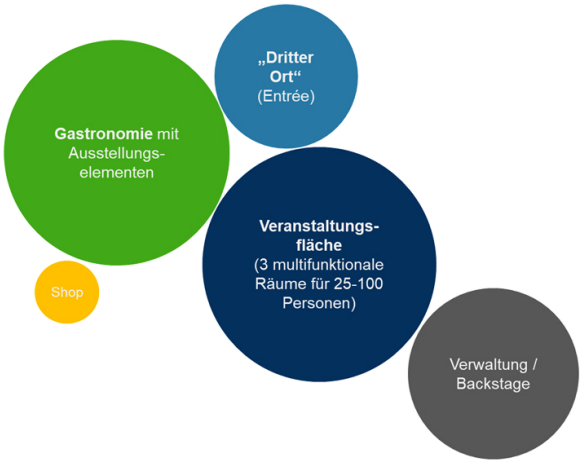
Das skizzierte Konzeptidee benötigt mit allen Nebenflächen (bei Inkludierung in einen Bestandsbau) **eine Gesamtfläche von rund 800 qm (netto) bis rund 1.300 qm (brutto)**. Wesentlicher Faktor zur Ansprache breiter Zielgruppen und dem Erreichen entsprechen hoher Besuchsvolumina ist dabei v.a. eine attraktive Gastronomie in Kombination mit Veranstaltungsflächen.

Variante 1



- **Ca. 1.000 qm Nutzungsfläche (NUF)**
- **Ca. 1.300 qm Bruttogrundfläche (BGF)**

Variante 2



- **Ca. 800 qm Nutzungsfläche (NUF)**
- **Ca. 1.000 qm Bruttogrundfläche (BGF)**

Die Umsetzung der entwickelten Konzeptansätze (**Veranstaltung, Begegnung, Gastronomie**) **an einem wenn möglich zentralen Standort** in der Innenstadt und **in Lauflage** sind wichtige Voraussetzungen und werden positiv gewertet, wobei die Frage der genauen konzeptionellen Ausrichtung sehr eng mit der künftigen Standortwahl und umgekehrt verbunden ist. Weiterhin ist für die Suche möglicher Standorte von Bedeutung, dass sie folgende Punkte aufweisen:

- **Innenstadtbezug** und **in Lauflage**
- **Hohe Identifikationskraft** und repräsentativer Charakter
- **Aufenthaltsqualität** und **Freizeitwert**
- **Gute verkehrliche An- und Einbindung**

Zwei fiktive Standorte wurden als Stellvertreter untersucht. Beide Standorte weisen in Summe eine gute Mikrolage auf und können auch **als Startpunkte für die Vernetzung** mit weiteren Angeboten in der Stadt und Region fungieren.

Ökonomische und organisatorische Eckdaten der Jüdischen Begegnungsstätte

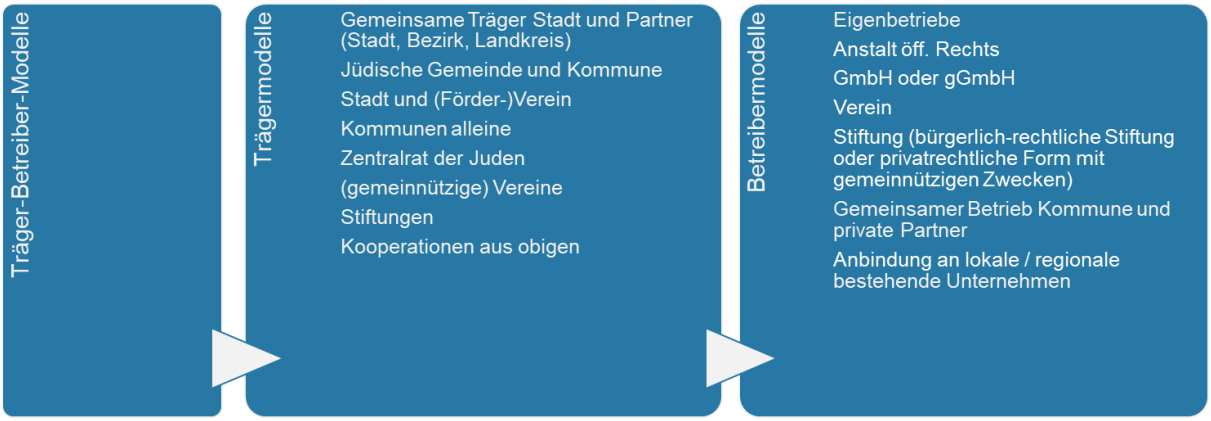
Die erste Investitionskostenschätzung schließt mit einem Volumen inklusive der Vorlaufkosten von **rund 4,0 bis 8,3 Mio. EUR brutto in den verschiedenen betrachteten Varianten** (Umbau eigene Immobilie versus Miete Bestandsbau eines Dritten, Variante 1 und 2). Die Kosten für Beschilderung oder kleinere Installationen im Stadtgebiet und der Region sind hierbei nur überschlägig inkludiert, da eine diesbezügliche vertiefende Kostenschätzung zum derzeitigen Zeitpunkt noch nicht seriös ist.

Zur **Finanzierung der Investitionskosten** müssen sowohl **Bundes- als auch Landesmittel** eingeworben werden. Auch die Möglichkeiten der Akquirierung derzeit diskutierter EU-Fördermittel ist eine Option, die kurzfristig mit Vertretern der zuständigen Förderinstitutionen diskutiert werden muss.



Dies gilt auch für das spätere Träger- und Betreibermodell, für das verschiedene Optionen denkbar sind, die im Rahmen der Bearbeitung mit den Beteiligten diskutiert wurden.

Beim Gros der betrachteten Referenzprojekte sind auf die konkreten Anforderungen abgestimmte Modelle (von kommunal bis privat) zu finden, die auf die spezifischen Bedarfe und Strukturen vor Ort ausgerichtet ist. Es dominieren folgende Trägermodelle.



Die konkreten Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Mitspracherecht etc. sind in einem **Gesellschafter- und Betreibervertrag** zu definieren und festzuhalten.

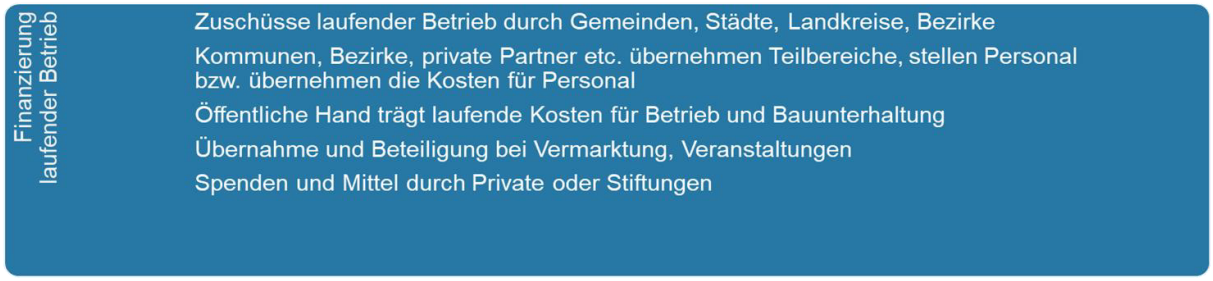
Im **Gesellschaftervertrag** werden Verantwortlichkeiten im Kontext der Aufgaben und Finanzierung, aber auch Vorgaben seitens der Beteiligten auch hinsichtlich der Förderung / Fördermittel und laufender Unterstützung festgehalten.

Der **Betreibervertrag (je nach Konstrukt auch Geschäftsbesorgungsvertrag)** regelt dagegen eher Bedingungen für die Erbringung und Verteilung von Aufgaben oder die möglichen Kostenübernahmen durch die Partner im laufenden Betrieb (z.B. Verwaltung, Marketing, Personalwesen, Facility Management).

Der direkte Betrieb wird sowohl bei Ansatz einer Miete als auch ohne Miete **nicht kostendeckend** geführt werden können. Hier ist ein **dauerhafter direkter Zuschuss** notwendig, wie aus der folgenden Darstellung ersichtlich ist. Wesentliche Kostenpositionen sind dabei die Personal- und Raumkosten.

Der Zuschussbedarf ist unabhängig von der konkreten Standortwahl zu sehen. Allerdings kann je nach Szenario (Standort, Nutzungsoptionen Bestandsimmobilien, Veranstaltungen etc.) das Ergebnis zwischen rund 650.000 EUR und 1,1 Mio. EUR p.a. variieren.

Die Projektpartner IKGN und SN sind sich einig, dass der Betrieb nicht allein durch zwei Partner geleistet werden kann. Der langfristige Betrieb muss durch ein **enges Miteinander der lokalen und regionalen Partner** der öffentlichen Hand und auch der privaten Partner (soweit möglich) garantiert werden.



Fazit und Ausblick

Mit der Jüdischen Begegnungsstätte wird eine **Anlaufstelle und ein Erlebnisort für regionale und überregionale Gäste** geschaffen. Durch eine konsequente Belebung sowie der Vernetzung der bestehenden Angebote kann ein besonderes Angebot umgesetzt werden, das über die Grenzen von Stadt und Region hinauswirken kann. In Summe bietet die Weiterentwicklung der vorgestellten und entwickelten Ideen eine Vielzahl von Chancen für die Stadt und die IKGN. Bestehende Risiken müssen bei den weiteren Betrachtungen und Planungen jedoch ebenso berücksichtigt werden.

Zudem muss frühzeitig nach Lösungsansätzen gesucht werden, die auf die besonderen Verhältnisse innerhalb des Projektes und der Rahmenbedingungen vor Ort abgestimmt sind.

Um dieses wichtige Projekt für Nürnberg realisieren zu können, braucht es neben den Beteiligten vor Ort regionale und überregionale Partner, die sich in einer noch zu vertiefenden Träger-Betreiber-Konstellation einbringen und somit sowohl bei der Entwicklung als auch dem dauerhaften Betrieb wichtiger Teil der Jüdischen Begegnungsstätte werden.

Die Entwicklung der Jüdischen Begegnungsstätte stellt einen möglichen Diskussionsansatz bei verschiedenen aktuellen Themen in Nürnberg dar. Hierbei sind u.a. die Überlegungen zur künftigen stärkeren **Erlebbarmachung und Erhöhung der Sichtbarkeit des Themas in der Stadt der Menschenrechte** zu nennen. Weitere Punkte sind die **Belebung der Innenstadt und des öffentlichen Raumes** mit neuen Angeboten zum Erhalt der bisherigen hohen Frequenzen (Stichwort Innenstadtbelebung). **Mit der Jüdischen Begegnungsstätte kann eine Anlaufstelle und ein Ort des Austauschs für die vielfältigen Themen des jüdischen Leben als Teil der heutigen Gesellschaft geschaffen werden.**

12 Empfehlungen und nächste Schritte

Aus Sicht von Erlebniskontor sind folgende weitere Schritte im Rahmen der weiteren Projektentwicklung in den kommenden Monaten notwendig:

- Vorstellung Ergebnisse im Stadtrat von Nürnberg
- Grundsatzentscheidung Stadt und IKGN über Fortsetzung und Umsetzung des Projektes
- Überlegungen zur Grundstruktur Träger- und Betreibervertrag bzw. Gesellschaftervertrag
    - „Rollen“, Verantwortlichkeiten
    - Klärung Förderung und konkrete Optionen (Programme, Volumina, Voraussetzungen)
    - Möglichkeiten der Übernahme Aufgaben und Budgets im laufenden Betrieb
- Prüfung der Einbeziehungsmöglichkeiten lokaler und regionaler Partner bzw. der vorhandenen Kapazitäten und Kompetenzen in spätere Betriebsstrukturen
- Überlegungen zu Optionen Kauf oder Miete Bestandsimmobilie
- Frühzeitige Sichtung Optionen und Ansprache potenzieller Partner für die Gastronomie (Kernangebot der JBS Nürnberg; grundsätzliches Engagement, Anforderungen, Konditionen etc.).
- Vertiefung inhaltliche Überlegungen zu Programm, Veranstaltungskonzept
- Aufbau Strukturen für Projektentwicklung („Projektentwicklungsgesellschaft“, Andocken an vorhandene Strukturen bei Stadt, Region Partnern)

13 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele der Jüdischen Begegnungsstätte Nürnberg 5

Abbildung 2: Beutende jüdische Erfinder, Unternehmer, Pioniere und ihre Erfindungen 8

Abbildung 3: Mekomot (Forum für jüdische Geschichte und Kultur e.V.) 9

Abbildung 4: Jüdische Infrastruktur in Oberbayern (Universität Bamberg, 2023) 11

Abbildung 5: Besucher ausgewählter städtischer Museen (Eigene Darstellung nach Statistischem Infosystem Nürnberg und Fürth) 13

Abbildung 6: Jüdisches Museum Franken (Quelle: https://www.juedisches-museum.org/museum/) 16

Abbildung 7: HaMakom Leipzig (Quelle: https://hamakom-leipzig.de) 17

Abbildung 8: Bildungsstätte Anne Frank (Quelle: www.bs-anne-frank.de) 18

Abbildung 9: ANU – Museum of the Jewish People (Quelle: www.anumuseum.org.il) 19

Abbildung 10: Shalom Würzburg (Quelle: www.shalomeuropa.de) 21

Abbildung 11: Stadt Dresden und Institut für räumliche Resilienz, GEDENKORT für die Opfer der Deportationen am Alten Leipziger Bahnhof, 2022 22

Abbildung 12: Persona-Steckbriefe (CTZ Nürnberg, Geschäftsbericht 2021) 24

Abbildung 13: Einzugsgebiet nach Zonen 27

Abbildung 14: Franken in Deutschland 28

Abbildung 15: Quelle: Statistisches Bundesamt und eigene Berechnungen 30

Abbildung 16: Ankünfte und Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben in Städten ab 100.000 Einwohnern (Eigene Darstellung nach Statistischem Bundesamt) 31

Abbildung 17: Ankünfte und Übernachtungen in Nürnberg (eigene Darstellung nach CTZ Nürnberg, Amt für Statistik Bayern) 32

Abbildung 18: Bausteine der JBS Nürnberg (Variante 1 und 2) 34

Abbildung 19: Ausgewählte Standorte in Nürnberg 42

Abbildung 20: Betrachtung von vier Varianten mit / ohne Hochbau 47

Abbildung 21: Besucher Anne-Frank-Zentrum in Berlin 2017-2022 (Quelle: https://www.annefrank.de/fileadmin/Redaktion/Transparenz/Anne-Frank-Zentrum-Statistik-Besucher_innen-Gruppen-2022.pdf) 60

14 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Geschichte der IKGN 7
Tabelle 2: Orte jüdischen Lebens in Nürnberg 9
Tabelle 3: Orte jüdischen Lebens in Franken 11
Tabelle 4: Einzugsgebietsanalyse JBS Nürnberg 29
Tabelle 5: Einzugsgebietsanalyse JBS Nürnberg 30
Tabelle 6: Flächenermittlung JBS Nürnberg gerundet 38
Tabelle 7: Dezidierte Flächenermittlung JBS Nürnberg 38
Tabelle 8: Bewertungskriterien Standort JBS Nürnberg 41
Tabelle 9: Bewertung Standort A „Breite Gasse 89“ 43
Tabelle 10: Bewertung Standort B „Königstraße“ 44
Tabelle 11: Auszug aus dem BKI (2023; hochgerechnet auf 2024); Werte in EUR netto 48
Tabelle 12: Kostenschätzung JBS Nürnberg 50
Tabelle 13: Investitionskosten der Variante 1 und 2 mit / ohne Hochbau 54
Tabelle 14: Übersicht Finanzierungsoptionen JBS Nürnberg 56
Tabelle 15: Veranstaltungsübersicht JBS Nürnberg 59
Tabelle 16: Besuchsprognose für ein typisches Betriebsjahr (3. Jahr) 59
Tabelle 17: Besuchsentwicklung ausgewählter Benchmarks 60
Tabelle 18: Erlösarten JBS Nürnberg 62
Tabelle 20: Übersicht über die Einnahmen in den ersten fünf Jahren nach Varianten 64
Tabelle 19: Personalbedarf JBS Nürnberg (Vollzeit) 65
Tabelle 20: Personalkosten JBS Nürnberg (Vollzeit- und Teilzeitkräfte) 66
Tabelle 21: Übersicht Verbrauchskosten 67
Tabelle 22: Erste Ergebnisse laufender Betrieb JBS Nürnberg (Durchschnitt 5 Betriebsjahre) 69
Tabelle 23: Betreiberstrukturen ausgewählter Benchmarks 72
Tabelle 24: Träger-Betreiber-Modelle 74
Tabelle 25: Mögliche Betreiberstrukturen JBS Nürnberg 76

15 Anhang

Flächenermittlung JBS Nürnberg (Langfassung)

Flächenermittlung Nettoraumfläche (NRF)	Variante 1	Variante 2
Gastronomie, „Dritter Ort“, Shop	365	365
Foyer / Kasse	50	50
Toiletten (4 D, 3 H+3 UR, 1 B, 1 Wickel)	30	30
Shop inkl. Lager	30	30
Café mit Nebenflächen (nur Versorgung, keine Vollgastronomie)	250	250
Putzmittelbereiche	5	5
Erlebnis- und Veranstaltungsbereiche	475	275
Veranstaltungsfläche zzgl. Nebenräume	150	150
Foyer Veranstaltungsbereich (in Teilen im normalen Foyer, ja nach Anschlussoption und Anlass)	20	20
Nebenräume / Funktionsbereiche Veranstaltungsbereich (Umkleiden, Technikraum, Cateringbereich)	30	30
Sonderausstellungsfläche	200	
Sanitärbereiche	20	20
Stuhllager	50	50
Putzmittelräume und 1. Hilfebereich	5	5
Verwaltungs- und Backstagebereiche	160	150
Büro- und Besprechungsräume	60	50
Sozialräume, Aufenthaltsbereiche, Teeküche etc.	30	30
Serverraum	5	5
Lager Verwaltung	50	50
Sanitärbereiche	15	15
Nutzungsfläche ohne Reserve	**1.000**	**790**
Bruttogrundfläche	**1.300**	**1.000**



Erlebniskontor GmbH

Anhang - Benchmarks

Machbarkeitsstudie „Jüdische Begegnungsstätte Nürnberg“ (JBS)

Bremen / Hamburg im September 2024

Benchmarks

Angebote in Deutschland – Konzeptionelle Rahmenbedingungen

Name	Standort	Invest in EUR	Fläche in qm	Bausteine	Eintritt in EUR	Veranstaltungs-formate
Jüdisches Museum Franken	Fürth, Schwabach, Schnaittach	5,6 Mio. (Erweiterung in Fürth)	Erweiterung 2019: NUF 840 qm bzw. 1.260 qm BGF: 1.456 qm	• Dauer- und Sonderausstellungen • Veranstaltungsfläche • Neubau: Mary S. Rosenberg Café, Shop, und Bibliothek, Ernst Kromwell Saal für VA (max.120 Besucher)	8,00 (Fürth) 6,00 (Schwa-bach und Schnaittach)	• Workshops • Seminare gegen Antisemitismus (kostenlos) • Verschiedene Führungen
Dokumentations-zentrum „Familien-geschichten - Jüdisches Leben in Colmberg“	Colmberg	260.000	70	• Dauerausstellung	Kostenfrei	• Führungen
Schalom Europa Museum	Würzburg	15,1 Mio.	4.730	• Gemeindezentrum mit Synagoge • Jugend- und Schlafräumen • Altenclub • Dokumentationszentrum • Museum	3,00 (Museum)	• Führungen
Levi Strauss Museum	Buttenheim (seit 2000)	200.000 (Umbau, Er-weiterung 2011)	136 (Ausstel-lung)	• Dauer- und Sonderausstellungen • Veranstaltungsräume • Cafeteria • Museumsshop	5,00	• Führungen • Museums-pädagagogik

Benchmarks

Angebote in Deutschland – Konzeptionelle Rahmenbedingungen

Name	Standort	Invest in EUR	Fläche in qm	Bausteine	Eintritt in EUR	Veranstaltungs-formate
Bildungsstätte Anne Frank	Frankfurt	2,0 Mio. (Umbau 2018)	Keine Angabe	• Dauerausstellung (bis 2017), seitdem interaktives Lernlabor „Anne Frank. Morgen mehr.“ • Sonderausstellungen • Veranstaltungsflächen • Mobiles Lernlabor	6,00 (ab 18 Jahre) 75-175 (Bildungs-programme zzgl. 1 EUR je Teil-nehmer)	• Pädagogische Programme • Tagungen / Konferenzen • Ringvorlesungen • Veranstaltungen zur historischen Bildung und Menschen-rechtserziehung
HaMakom	Leipzig	50.000 (Innenaus-bau)	Rund 100 (Ausstellung zzgl. Café)	• Dauer- und Sonderausstellung • Café	Kostenfrei	• Veranstaltungen zu jüdischem Leben, Antisemitismus und Aufarbeitung • Führungen
Alter Bahnhof Leipzig (geplant)	Dresden	25 Mio. geplant (rund15 Mio. für Sanie-rung / Neubau, rund 10 Mio. für Ausstat-tung)	Rund 100 (Ausstellung), 200 (Veranstal-tungsflächen zzgl. weitere Angebote	• Ausstellungen • Veranstaltungsflächen • Räumlichkeiten für Vereine und andere Akteure • Gastronomie	Offen	• Noch nicht abschließend definiert

Benchmarks

Angebote in Deutschland – Konzeptionelle Rahmenbedingungen

Name	Standort	Invest in EUR	Fläche in qm	Bausteine	Eintritt in EUR	Veranstaltungs-formate
Jüdische Akademie (im Bau)	Frankfurt	34,5 Mio. (Stand 2021, Ge-samtkosten inkl. Sicher-heitsmaß-nahmen; Erste Schätzung: 15,5 Mio.)	3.800 BGF	• Veranstaltungssaal für rund 200 Personen • Ausstellungsraum • Multifunktions- und Seminarräume • Speisesaal • Dachterrasse • Café • Besprechungsräume • Akademieverwaltung • Kleine Bibliothek	Offen	• Ort der Wissensvermittlung • Denkfabrik, Diskussionen
Popup-Ausstellung „Mit Davidstern und Lederhose“	München (Start)	Keine Angabe	Flexibler Aufbau je nach Standort	• Wanderausstellung rund um jüdisches und bayerisches Leben und Geschichte (Schauspiel und Interaktion) • Bildungsangebot „Judentum in der Kiste"	Keine Angabe	• Vorträge • Schauspiel

Benchmarks

Angebote in Deutschland – organisatorische Rahmenbedingungen

Name	Betrieb	Finanzierung
Jüdisches Museum Franken	**Trägerverein Jüdisches Museum Franken in Fürth, Schnaittach und Schwabach e.V.** (Mitglieder: Stadt Fürth, der Bezirk Mittelfranken, je 40,8 %, Landkreis Nürnberger Land 10,9 %, Marktgemeinde Schnaittach und Stadt Schwabach je 3,8 %) Stadt trägt laufende Kosten für Betrieb und Bauunterhaltung. Bezirk zahlt Zuschuss (2023: 385.000 EUR, 2022: 379.000 EUR, 2021: 372.000 EUR). Zzgl. Institutionelle Förderung vom Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus	5,6 Mio. bzw. 6,5 Mio. EUR Erweiterung in Fürth; Bund, Land, Stadt; rund 3,4 Mio. EUR (Erhöhung Regelsatz von 60 % auf 80 %) über Städtebauförderprogramm „Soziale Stadt“ und 430.000 EUR durch Bayerische Landesstiftung zzgl. Spenden (rund 1,4 Mio. EUR)
Dokumentations-zentrum „Familien-geschichten - Jüdisches Leben in Colmberg“	**Markt Colmberg** (seit Oktober 2020) mit Unterstützung Verein Alt-Rothenburg	LEADER (193.885 EUR brutto), Bezirk Mittelfranken (10.000 EUR) Projekt dient Umsetzung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES).
Shalom Europa Museum	**Jüdische Gemeinde Würzburg und Stadt Würzburg (Dokumentationszentrum)** mit Unterstützung der Gesellschaft für christlich-jüdische Zusammenarbeit in Würzburg und Unterfranken e.V.	Bayerische Staatsregierung, Bezirk Unterfranken, Bayerische Landesstiftung, Landesplan für Altenhilfe und dem Investitionsprogramm „Zukunft Bildung und Betreuung", Lauder-Foundation, Spenden
Levi Strauss Museum	**Markt Buttenheim und Förderverein** (Betrieb Shop, Unterstützung Museumsleitung bei Veranstaltungen, Suche nach Sponsoren etc.)	Stiftung Levi Strauss Museum, Erweiterungsbau durch ELER

Benchmarks

Angebote in Deutschland – organisatorische Rahmenbedingungen

Name	Betrieb	Finanzierung
Bildungsstätte Anne Frank	**Bildungsstätte Anne Frank e.V.** In Summe wird das Projekt durch den Verein und seine Mitglieder getragen (17 Vollzeitangestellte, 35 Teilzeitangestellte, 1 BFDler, 37 Teamer).	Öffentliche Projektförderung: Stadt, Land, Bund, 2021 Jahresbudget von 3,4 Mio. EUR Mittel: Zuschüsse: 3,1 Mio. EUR, Mitgliedsbeiträge 12.400 EUR, Spenden, Geldauflagen: 150.000 EUR, sonstige: 156.000 EUR Ausgaben v.a. für Personal: 2,2 Mio. EUR gesamt, Mieten und Nebenkosten: 163.000 EUR, Öffentlichkeitsarbeit: 55.000 EUR, Einrichtung und Instandhaltung: 101.000 EUR, Honorare: 576.000 EUR, sonstiges (Verwaltung, Arbeitsmaterialien Rechts- und Beratungskosten): 481.000 EUR) Umbau 2018 für 2,0 Mio. EUR: 30 % Demokratie-Förderprogramme von Bund und Land Hessen; Stadt Frankfurt: 125.000 EUR; Förderer Hessischer Museumsverband, Stiftung Polytechnische Gesellschaft, Max von Grunelius und Georg von Franziska Speyer'sche Hochschulstiftung
HaMakom	**TOS Gemeinde Leipzig** (evangelische Freikirche) Christlich-soziale Dienste TOS Leipzig e. V.	u.a. über Spenden
Alter Bahnhof Leipzig (geplant)	Offen	Offen

Benchmarks

Angebote in Deutschland – organisatorische Rahmenbedingungen

Name	Betrieb	Finanzierung
Jüdische Akademie	**Zentralrat der Juden**	Bund, Land Hessen, Stadt Frankfurt und Zentralrat der Juden Finanzierung über Staatsvertrag zwischen dem Zentralrat der Juden und BRD Kostenaufteilung: anteilig Bundesrepublik Deutschland 16 Mio. EUR, Land Hessen 7 Mio. EUR, Stadt Frankfurt 5 Mio. EUR, Rest Zentralrat
Popup-Ausstellung „Mit Davidstern und Lederhose“	**Europäische Janusz Korczak Akademie**	Förderung durch Bayerische Staatsregierung (Radikalisierungsprävention)
Synagogenzentrum	Betrieb der ersten 3 Jahre durch **ZWST** (Zentralwohl-fahrtsstelle der Juden in Deutschland e.V.) Nutzung durch vier jüdische Gemeinden (Gottesdienste, kulturelle und soziale Zwecke)	Baukosten in Höhe von 17,5 Mio. EUR Land Brandenburg (Bauherr) Betrieb / Zuschüsse durch Zentralrat, Bund, Länder und Kommunen etc.