

**Villa Berg – Nutzungs- und Betriebskonzept**

München/Nürnberg, 10. November 2021

Management Summary der zentralen Projektergebnisse

METRUM Managementberatung GmbH  
Baaderstraße 56b  
80469 München

In Kooperation mit  
GkF - Gesellschaft für kulturelle Freiräume mbH in Nürnberg  
Frankenstraße 200  
90461 Nürnberg

## 1 PROJEKTAUFTRAG UND -ABLAUF

Im Mai 2019 hat der Stuttgarter Gemeinderat einen Grundsatzbeschluss zur Realisierung des Projekts „Park und Villa Berg“ gefasst. In diesem Entschluss wurde die Entscheidung für die dritte und umfänglichste Variante einer interdisziplinären Machbarkeitsstudie getroffen, die vom Architekturbüro 2-bs Architekten Gesellschaft mbH<sup>1</sup> 2017 vorgelegt wurde. Für die ebenso sanierungsbedürftige Parkanlage wurde ein Parkpflegewerk erarbeitet. Nach ihm sollen die vorhandenen historischen Bestände aus der Entstehungszeit und den 1960er- und 1970er-Jahren gesichert und ergänzt werden.

Zur weiteren Vertiefung und Konkretisierung von Nutzung und Betrieb der Kulturimmobilie Villa Berg wurde METRUM 2020 beauftragt, ein Organisations- und Betriebskonzept unter den gegebenen räumlichen Rahmenbedingungen der Variante 3 und unter Einbeziehung der Ergebnisse der ersten kultur- und betriebswirtschaftlichen Beratung der Machbarkeitsstudie zu entwickeln. METRUM hat diesen Beitrag in Kooperation mit der GkF - Gesellschaft für kulturelle Freiräume mbH in Nürnberg - geleistet, um eine praxisnahe Fundierung sicherzustellen.

Formeller Auftraggeber des Nutzungs- und Betriebskonzepts war das Amt für Stadtplanung und Wohnen der Landeshauptstadt Stuttgart, das die Bauherrenrolle für die weitere Projektentwicklung innehat und weiterhin gesamtkoordinierend mitwirkt. Inhaltlich und fachlich hat das städtische Kulturamt, insbesondere der Planungsstab Villa Berg, die Entwicklung des Betriebskonzepts begleitet.

Die Villa Berg ist eines der großen kulturpolitischen Projekte der kommenden Jahre in Stuttgart. Gemäß Planungsstand bei Beauftragung des Nutzungs- und Betriebskonzepts soll das „Offene Haus für Musik und Mehr“ Ende 2025 eröffnet werden. Dieses Papier fasst die Eckpunkte des erarbeiteten Nutzungs- und Betriebskonzepts zusammen. Grundsätzlich ist zu betonen, dass der Planungsprozess eines Projekts wie der Villa Berg naturgemäß dynamisch ist. Demnach sollte das nun vorliegende Konzept ebenfalls nicht als statisch betrachtet werden und künftig bei Bedarf weiterentwickelt und an ggf. neu gewonnene Erkenntnisse angepasst werden.

## 2 PROFIL UND POSITIONIERUNG VILLA BERG

Die Villa Berg steht wie kaum ein anderes Projekt für bürgerschaftliches Engagement und eine intensive Bürger:innenbeteiligung. Seit vielen Jahren machen sich engagierte Stuttgarter:innen für die Entwicklung der

---

<sup>1</sup> Im Folgenden: 2-bs Architekten.

historischen Immobilie samt Park zu einem „Offenen Haus für Musik und Mehr“ stark. Diese Besonderheit soll die Villa Berg auch in ihrem späteren Betrieb prägen. Die grundsätzliche Ausrichtung als offenes Haus mit entsprechenden Strukturen für Partizipation und Teilhabe ist somit als erstes und vielleicht wichtigstes Profilvermerkmal hervorzuheben.

Die Vision der Villa Berg beinhaltet zusammenfassend folgende **Grundsätze**:

- Offenes Haus für Musik und Mehr
- Zugänglichkeit für Menschen aller Herkunft, Altersgruppen und Prägung, aller Bildungs- bzw. Berufsgruppen, mit und ohne Vorwissen zu Kultur
- Achtsamkeit im Miteinander von Nutzer:innen bzw. Nachbar:innen ebenso wie im Umgang mit Gebäude und Ausstattung
- Ort für Austausch und Begegnung
- Brücke zwischen Geschichte und Zukunft
- Park sowohl als Ort der Ruhe und Erholung, als auch der Kultur und Bewegung

Sobald sich das Kernteam der Villa Berg konstituiert hat, sollte gemeinsam ein **Leitbild** formuliert werden, welches das Selbstverständnis des Hauses einschließlich seiner Ziele und Grundsätze konzentriert und zusammenhängend darstellt.

Die Fragen, die ein Leitbild beantworten sollte, wurden als Teil des Betriebskonzepts formuliert und können später als Hilfestellung genutzt werden. Ein Leitbild sollte auch Orientierung für die politische und ideelle Dimension der Programmgestaltung geben und beispielsweise Aussagen zum Umgang mit Parteien und politischen oder religiösen Veranstaltungen treffen.

Die Villa Berg wird eine vielfältig genutzte Immobilie mit dem Charakter eines Kulturzentrums mit soziokultureller Ausrichtung werden. Eine tragende Säule wird die Musiknutzung sein, die durch vielfältige Angebote aus anderen Sparten und Bereichen (z. B. Lesungen, Vorträge, Tagungen, Filmabende, Arbeitsgruppen) ergänzt wird. Aufgrund ihrer Lage im Stuttgarter Osten und einer entsprechenden Verankerung im Bezirk wird die Villa Berg auch Ähnlichkeiten zur Typologie eines „Bürgerhauses“ aufweisen. Die besonderen Raum- und Akustikbedingungen vor Ort werden es weiterhin ermöglichen, die Villa Berg als Konzertsaal in Kammermusikgröße und auch als Livemusik- und Eventlocation zu nutzen. Architektonisch wird die Immobilie auch künftig ein einzigartiger, mit historischer Bedeutung aufgeladener Bau sein, der eine markante Position in Stuttgart und der Region einnimmt.

Die in der Villa Berg künftig gegebenen Möglichkeiten, unterschiedliche Formen der musikalisch-künstlerischen Produktion und des soziokulturellen Miteinanders zusammenzubringen, sind in dieser Form in der Stadt Stuttgart bisher kaum vorhanden. Besonders die Größe der Villa Berg, das Zusammenspiel von Villa und Park, die Heterogenität der Raumtypen sowie die

Möglichkeit, verschieden große Räume kombiniert zu nutzen, sind im Vergleich mit anderen Institutionen in Stuttgart als ein Alleinstellungsmerkmal hervorzuheben. So existieren z. B. kaum vergleichbar große „Kulturzentren“ im Stuttgarter Raum. Ähnlich gibt es wenig Live-Musik-Locations mittlerer Größe und nur einen mittelgroßen, akustisch anerkannten Kammermusiksaal. Auch das Marktsegment der „Live-Venues“ wird von der Villa Berg sinnvoll ergänzt, da es hier im mittelgroßen Größensegment noch kein breites Angebot gibt.

### 3 NUTZUNGSKONZEPT

Die Villa Berg wird zusammen mit den Foyers und der Parkanlage eine Vielzahl an Möglichkeiten für Nutzungen unterschiedlichster Art bieten. Diese Flexibilität wird ein entscheidender Faktor sein, der zur Attraktivität der Kulturimmobilie als Veranstaltungsort beiträgt.

#### 3.1 Grundsätzliche Nutzungsrichtlinien

Neben dem vom Team der Villa Berg zu erarbeitenden Leitbild sollte das Haus formelle **Regularien** für die Auswahl seiner Nutzer:innen definieren, um die Vision und angestrebte Positionierung zu erreichen. Hierfür werden sogenannte **Nutzungsrichtlinien** benötigt. Diese könnten folgende Aussagen beinhalten:

- Auf **geschlossene Veranstaltungen** an Wochenenden sollte grundsätzlich verzichtet werden.
- Das gebotene Veranstaltungsspektrum sollte **möglichst vielfältig** sein, um ein diverses Publikum aufzubauen. Die Offenheit und Toleranz des Villa Berg Teams gegenüber allen Formaten sensibilisiert im Idealfall auch die Gäste der Villa Berg.
- **Exklusivnutzungen** sollte es nur in Ausnahmefällen und schwerpunktmäßig in den veranstaltungs- und publikumsschwächeren Sommermonaten geben. Beispiel: Es ist denkbar, dass im August eine Hochzeit in der Villa Berg stattfindet.
- **Wiederkehrende Formate** im Rahmen von Veranstaltungsreihen sollten mit einem mindestens sechswöchigen Abstand stattfinden, da sie sich schneller „abnutzen“ und ihre Halbwertszeit früher erreichen als Einzelveranstaltungen.
- Es sollte eine **Balance zwischen förderungswürdigen und wirtschaftlichen Veranstaltungen** geben. Grundsätzlich sollten so viele wirtschaftlich erfolgreiche Formate wie nötig und so viele förderungswürdige Projekte wie möglich verfolgt werden.
- **Professionelle Veranstaltende und Veranstaltungsagenturen** sollten nicht als zu vermeidende Konkurrenz gesehen werden. Vielmehr sollte

das Team der Villa mit ihnen von Beginn an kooperieren, um die Strahlkraft des Hauses durch hochwertige Veranstaltungen positiv zu fördern.

Über die Nutzungsrichtlinien hinaus sollte in einer **Hausordnung** im Sinne des Hausrechts einerseits das Verhalten der Gäste, aber auch das der Mieter:innen und Nutzer:innen geregelt werden. Die Hausordnung beinhaltet z. B. Themen wie Rauchverbot, Leinenpflicht, Verhalten auf der Bühne, Vandalismus und Hausverbote.

### 3.2 Nutzung der Innenräume

Bei den Innenräumen werden vier Raumtypen unterschieden:

- **Veranstaltungsräume**
- **Bildungs- und Seminarbereich**
- **Probenräume**
- **Werkstätten**

Zentral für das räumliche Nutzungskonzept der Villa Berg ist, dass die vorhandenen Räume sowohl **unabhängig voneinander** als auch **sympiotisch miteinander** funktionieren. Die baulichen Maßnahmen sehen vor, dass Veranstaltungsräume jeweils eigene Infrastrukturen einschließlich Eingängen, Toiletten und gastronomisch genutzten Flächen enthalten. In der Praxis ermöglicht dies, in einem Raum beispielsweise eine Tagung stattfinden zu lassen, während im Nebenraum unabhängig davon ein Theaterstück inszeniert wird.

Speziell die Bildungs- und Seminarräume und die Werkstätten und Probenräume werden der Nutzung für Bürger:innen offenstehen. Verbände unterschiedlichster Ausprägung – vom Tierschutzverband über Brettspielclubs bis hin zum Improvisationstheater – werden in der Villa Berg die für sie geeigneten Räumlichkeiten vorfinden, die sich zudem durch einen niedrigschwelligen Zugang auszeichnen. Gemäß dem offenen Leitbild und der partizipativen Philosophie der Villa Berg sollen der künstlerischen, sozialen und musikalischen Nutzung der Räume keine (inhaltlichen) Grenzen gesetzt werden, solange sie mit dem Leitbild konform sind.

Ein besonderer Teil des Raumkonzepts sind auch die drei Werkstatt Räume und die vier „Musikübungsräume“. Hier wird im Hinblick auf die zukünftige Nutzung entweder eine dauerhafte kostenpflichtige Raumüberlassung („Option 1“) oder eine temporäre Raumvergabe („Option 2“) an Musikschaffende, Musikkollektive und Bands anvisiert. Beide Optionen haben **Vor- und Nachteile**, von denen einige kurz reflektiert werden sollen:

Bei „Option 1“ hätten die Nutzer:innen bei Einhaltung der Nutzungs- und Hausordnung einen eigenständigen Zugang zu den jeweiligen Räumen. Auch bei der individuellen Ausgestaltung der Räumlichkeiten wären sie weitestgehend frei. „Option 1“ würde der Villa Berg so eine konstante

Einnahmequelle bei einem verhältnismäßig geringen Personalaufwand ermöglichen.

„Option 2“, eine befristete Raumvergabe, würde es potentiell einem größeren Personenkreis ermöglichen, die Villa Berg als Produktionsort zu nutzen. Jedoch wäre der Administrationsaufwand deutlich höher.

Auch eine hybride Lösung wäre denkbar, bei der z. B. ausschließlich zwei der vier Probenräume temporär bespielt werden, während die anderen festen Nutzer:innen zugeordnet werden.

Hinsichtlich der **Werkstätten** wird empfohlen, sie zunächst nur intern zu nutzen und sie dann an externe Nutzer:innen freizugeben, wenn die Belegschaft der Villa Berg mit den Gegebenheiten der Räume vertraut und bereit ist, weitere Projekte anzustoßen. Denkbar ist hier u. a. die Einrichtung einer künstlerischen Werkstatt für Bildhauerei oder Siebdruckverfahren. Im Sinne des Leitbildes der Villa Berg sind Formate unterschiedlichster Art zu begrüßen, die das Angebot der Institution diversifizieren und möglichst viele Akteur:innen an der kulturellen Produktion des Ortes teilhaben lassen.

### 3.3 Nutzung der Außenräume

Die Außenbereiche der Villa Berg bilden eine Einheit mit den Innenräumen. Ähnlich wie die Innenräume lassen sich auch die Außenräume in vier Kategorien unterteilen:

- **Parkanlage**
- **Innenhof**
- **Terrasse**
- **Gartenzugang**

Die Öffnung der Villa Berg als Kulturzentrum und „Bürgerhaus“ geht mit der Idee einher, dass auch der **Park** für Bürger:innen nutz- und erlebbar wird. Es sind viele Formate denkbar, die eine Parknutzung beinhalten und gut mit dem Grundsatz einer achtsamen Nutzung vereinbar wären, etwa Fitness- und Gesundheitsveranstaltungen im Park oder ein Flohmarkt, der sich um die Villa Berg etablieren könnte. Der Schwerpunkt der im Außenbereich angebotenen Formate sollte grundsätzlich auf kostenfreien oder niedrigpreisigen Angeboten liegen. Vor dem Hintergrund des offenen Gedanken des Hauses und der Bedürfnisse der Einwohner:innen sind sowohl Exklusivnutzungen der Außenanlagen für geschlossene Veranstaltungen als auch sehr spartenbezogene und/oder geräuschintensive nächtliche Veranstaltungen stark zu limitieren. Diesbezüglich müssen die genauen Regelungen auf Basis eines Emissionsgutachtens festgelegt und in der Baugenehmigung verschriftlicht werden.

Der **Innenhof** wird vor allem für kleinere Tagesnutzungen relevant sein und zusätzlich als hausinterner Treffpunkt fungieren. Darüber hinaus könnte er

für hausnahe Außen-Formate wie z. B. eine Selbsthilfe-Fahrradwerkstatt genutzt werden. Die räumliche Eingrenzung des Innenhofs wird einen kontrollierten Besucher:innenstrom ermöglichen und die Ausbreitung des Schalls eingrenzen, wodurch kleine Veranstaltungen mit niedrigem Lautstärkepegel möglich sein dürften. Falls das Emissionsgutachten und die tatsächlich empfundene Lautstärke es erlauben, wäre eine feste Bühnensituation im Innenhof wünschenswert.

Die zu den gastronomischen Bereichen gehörigen Außenflächen wie die Terrasse und der Gartenzugang sind von besonderer Relevanz für die/den **Pächter:in der Gastronomie**. Terrasse und Gartenzugang werden während der Öffnungszeiten der Villa Berg erste Anlaufstellen für Besucher:innen sein und somit den ersten optischen Eindruck des Ortes prägen. Neben der Grundversorgung mit Speisen und Getränken sind auch gastronomische Veranstaltungsformate denkbar, die in das reguläre Programm der Villa Berg integriert werden (z. B. Weinverkostung, kulinarische Themenabende, Krimidinner, Veranstaltungen mit Gastköchin/-koch, Frühschoppen etc.).

### 3.4 Veranstaltungsformate

Die künftigen Veranstaltungen in der Villa Berg lassen sich in **drei organisatorische Kategorien** aufteilen. Diese sind:

1. Eigenveranstaltungen,
2. Fremdveranstaltungen,
3. Kooperationen.

Es wird ein Anteil von **jeweils rd. einem Drittel** an den Gesamtveranstaltungen angenommen.

„**Eigenveranstaltungen**“ werden primär zur Profilschärfung und Ergänzung fehlender Inhalte benötigt. Der Blick auf regionale und überregionale Best-Practice Beispiele zeigt, dass die meisten erfolgreichen und im Markt etablierten Kulturimmobilien Veranstaltungen dieser Art durchführen. Als eine ebensolche, dem Profil des Hauses dienende Veranstaltung könnte z. B. eine Reihe mit klassischer und experimenteller Orgelmusik stattfinden, da die Villa Berg aufgrund ihrer Historie über eine Orgel verfügt. Ähnlich könnte der Große Saal z. B. für Kammerkonzerte zur Schärfung des Angebots im Bereich der klassischen Musik genutzt werden.

„**Fremdveranstaltungen**“ können als Vermietungen bezeichnet werden, bei denen entsprechende Veranstalter:innen autonom tätig werden. Ob und welche Vermietungsanfragen akzeptiert werden, sollte von der künftigen Programmleitung der Villa Berg unter Abwägung inhaltlicher und wirtschaftlicher Aspekte entschieden werden. Die Villa Berg stellt bei klassischen Vermietungen ihre Räumlichkeiten zur Verfügung und erhält zudem eine sichere Einnahmequelle, unabhängig von der wirtschaftlichen Kalkulation bzw. Bilanz der jeweiligen Veranstalter:innen. Vermietungen werden

voraussichtlich über eine sogenannte „**Benutzungs- bzw. Gebührenordnung**“ abgewickelt, die vom Gemeinderat der Stadt Stuttgart festgelegt wird. Dabei empfiehlt es sich, zwischen **kulturellen** und **kommerziellen** Nutzungen zu unterscheiden und letztere mit einer höheren Gebühr zu belasten als kulturelle Nutzungen.

„**Kooperationen**“ beziehen externe oder interne, ehrenamtliche oder hauptamtliche Gruppen in die Gestaltung der jeweiligen Veranstaltung mit ein. Mit ihrem partizipativen Ansatz wird die Kooperationsveranstaltung ein zentrales **Werkzeug der Kulturförderung** der Villa Berg sein. Dabei werden die Rahmenbedingungen bezüglich der wirtschaftlichen Durchführung und der vertraglichen Abwicklung je nach Vertragspartner:in variieren. Kooperationen sollten den Fokus auf ideelle, inhaltliche Komponenten und weniger auf rein wirtschaftliche Faktoren legen. Ein besonderer Fokus sollte auf Ankernutzer:innen liegen, die vorhandene Räume regelmäßig und wiederkehrend in Anspruch nehmen. Beispiele potentieller Ankernutzer:innen sind Chöre, Agenturen, Musikschulen, Büchereien, Plattenläden, Musiker:innen, Initiativen oder freie Veranstalter:innen. Ankernutzer:innen stellen sicher, dass diverse kulturelle Disziplinen von Expert:innen bedient werden und vielfältige externe Impulse die Attraktivität des Programms insgesamt aufwerten.

Im **Jahreskalender** der Villa Berg wird es unterschiedliche Nutzungsintensitäten geben: Während im August kaum öffentliche Innenraum-Veranstaltungen stattfinden werden, wird z. B. der Oktober intensiv durch Konzerte, Theateraufführungen und Clubabende genutzt werden. Zur Illustration der möglichen Nutzung wurde als Teil des Nutzungs- und Betriebskonzepts ein **Musterspielplan** erstellt. Dieser veranschaulicht, wie sich Programm und Auslastung im Jahresverlauf gestalten könnte.

### 3.5 Partizipationsformate

Auch **Bürger:innen** sollten aktiv in die Gestaltung des künftigen Programms eingebunden werden. Dies könnte z. B. in der Form stattfinden, dass Ehrenamtliche Führungen geben, Aktionen während Sommerfesten anbieten oder Arbeitskreise gründen. Durch diese oder ähnliche Formate können interessierte Anwohner:innen und Bürger:innen ihre Ideen gemeinsam mit dem Villa Berg-Team realisieren und damit ein relevanter Teil des bürger:innennahen, inklusiven Hauses werden. Im Idealfall wird sich der Kreis der ehrenamtlich Tätigen im Laufe der Zeit vergrößern und in verschiedene Interessensgruppen und Arbeitskreise ausdifferenzieren. Bei der richtigen Herangehensweise und Ausgestaltung dieser Beteiligungsformen kann gewährleistet werden, dass der partizipative Grundgedanke der Villa Berg in eine verbindliche, aber nicht überregulierte Form überführt wird.



## 4 BETRIEBSKONZEPT

### 4.1 Einbettung in die Verwaltung

Die Villa Berg wird sich als **Abteilung** in das Kulturamt der Stadt Stuttgart eingliedern. Wichtige Schnittstellen zu anderen Ämtern wurden definiert, etwa zum Liegenschaftsamt und zum Garten-, Friedhofs- und Forstamt. Gemäß den kommunalen Vorgaben können Abteilungen innerhalb der Stadt Stuttgart durch **Sachgebiete** untergliedert werden. Die für die Villa Berg gemeinsam mit dem Kulturamt definierten Sachgebiete lauten: „Programmplanung“, „Veranstaltungsdurchführung“, „Zentrale Koordination“ und „Veranstaltungstechnik“.

### 4.2 Personalbedarf

Beim Personalbedarf für die Villa Berg ist grundsätzlich zu bedenken, dass das geplante Konzept der **partizipativen Kulturarbeit** sehr arbeitsintensiv ist und einen entsprechend großen Personalstamm erfordert. Ein Hauptteil der Aufgaben des Personals wird die Akquise, Beratung und Unterstützung potentieller Veranstalter:innen sein. Somit werden sich die Angestellten als Netzwerker:innen verstehen, die Ideen von Kulturschaffenden fördern, rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen setzen (wie z. B. die Versammlungsstätten-verordnung/„VstättV“ oder die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung/„DGUV“), die Einhaltung gesetzlicher Auflagen gewährleisten und verschiedene künstlerisch-musische Prozesse miteinander verzahnen.

Innerbetrieblich wird die effektive Kommunikation zwischen den Beschäftigten von zentraler Bedeutung sein. Dazu kommen weitere betriebliche Notwendigkeiten, wie die Benennung von Brandschutzhelfer:innen, Sicherheitsbeauftragten oder betrieblichen Ersthelfer:innen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Betriebs ist die Koordination und Betreuung der Mitarbeit von Anwohnenden und Ehrenamtlichen. Auch hier wird Personal gebraucht, welches ausschließlich mit diesem Themenfeld betraut ist und entsprechende Angebote initiiert, personell betreut und als Bindeglied zwischen bürgerschaftlichem Engagement und Abteilung innerhalb des Kulturamts fungiert.

Um den Personalbedarf in seiner prozessualen Entwicklung darzustellen, wurde nicht nur ein Zielmodell, sondern auch ein Personalaufbauplan entwickelt. Dieser erläutert im Format eines Phasenmodells, welche Mitarbeitenden zu welchem Zeitpunkt und in welcher Funktion eingestellt werden sollten.

### 4.3 Gastronomie

Grundprämisse des Gastronomiebetriebs ist entsprechend den Vorgaben der Stadt Stuttgart, dass die Gastronomie in der Villa Berg **an eine externe Pächterin bzw. an einen externen Pächter vergeben** und nicht in Eigenleistung betrieben werden soll. Es soll eine Vollgastronomie etabliert werden, die sowohl den Bedarf der Veranstaltenden als auch den der Gäste der Villa Berg und der externen Gäste von Restaurant und Café deckt.

Folgende Punkte sind mit Blick auf den/die künftige/n Gastronom:in besonders wichtig:

- Identifikation mit der **Vision** (Leitbild, Nutzungsrichtlinien)
- Affinität für **Kunst, Kultur und Veranstaltungen**
- **Pioniergeist** im Sinne von „gemeinsam etwas mit dem Betreiberteam aufbauen wollen“
- **Gastronomische und unternehmerische Erfahrung**
- Vision für ein passendes kulinarisches Programm in **allen Teilbereichen** (Abendbetrieb/Tagesbetrieb/Getränke/Speisen)
- Bereitschaft zum **finanziellen Risiko**
- Vertrauen in das **Betreiberteam**

Eine große Herausforderung wird darin gesehen, dass der künftige Betrieb der Gastronomie in der Villa Berg nicht ausschließlich wirtschaftlichen Gesichtspunkten folgen darf, sondern sich an den Interessen der Villa Berg als gemeinnützige Kulturimmobilie orientieren muss. Diese Tatsache kann die Suche nach einer geeigneten Pächterin bzw. einem geeigneten Pächter erschweren. Es daher wichtig, dass die Stadt Stuttgart der/dem Betreiber:in angemessene Konditionen mit ausreichend Anreizen bietet. Folgende Punkte sind bei der Gestaltung der Konditionen zu berücksichtigen:

- Alle gastronomisch genutzten Räume sollten **baulich auf dem neusten Stand sein** und allen Auflagen und Vorschriften entsprechen. Die technische Ausstattung sollte von professionellen Küchenplaner:innen neu eingerichtet werden.
- Feinheiten sollten gegen Ende der Sanierungsmaßnahmen und noch vor Einbau und Abnahme **direkt mit dem/der Pächter:in abgesprochen werden**, um spätere Umbauten oder zusätzliche Investitionen von Seiten des/der Gastronom:in zu vermeiden.
- Die **Anfangsinvestitionen** für die Umbau- und Sanierungsmaßnahmen sollten komplett städtisch getragen werden.
- Die Zuständigkeit für die Instandhaltung der Gerätschaften kann dem/der Betreiber:in der Gastronomie **auf eigene Rechnung überlassen werden**. Wartungsarbeiten und -kosten für verpachtete Utensilien sollten vom **Liegenschaftsamt** übernommen werden.
- Für den persönlichen Bedarf der Mitarbeitenden sollten **Sonderkonditionen** vereinbart werden.

- Der/die Gastronom:in sollte aktiv mit in die **Programmplanung** der Villa Berg einbezogen werden, damit eine vorausschauende Personalplanung seitens der/des Gastronom:in erfolgen kann.
- Damit auch Formate mit geringem Getränkeumsatz zur Zufriedenheit der Gäste und der Villa Berg gastronomisch betreut werden können, muss es im Sinne einer Mischkalkulation **auch genügend gewinnbringende Veranstaltungen geben**, also Veranstaltungen mit hohem Getränkeumsatz.
- Der/die Gastronom:in sollte **Caterings** in der Villa Berg anbieten können. Es empfiehlt sich, besonders in den veranstaltungsschwachen Monaten Juli und August Raum für private Feiern vorzusehen. Eine weitere Möglichkeit ist die Zusicherung einer begrenzten Anzahl von Terminen für Weihnachtsfeiern, da auch im Dezember während der Wochentage eine nicht allzu hohe Auslastung im öffentlichen Veranstaltungsbetrieb zu erwarten ist. Ganzjährig sollten weiterhin Tagungen und ähnliche Formate mit Catering versorgt werden können.
- Bei guter Zusammenarbeit und hoher Zufriedenheit der Gäste und der Stadt kann eine **exklusive Bewirtung** innerhalb der Villa Berg in Aussicht gestellt werden. Dieser Schritt sollte allerdings erst erfolgen, wenn eine Grundroutine eingetreten ist und sich die Zusammenarbeit nachhaltig bewährt hat.
- Der **Umsatzpacht-Satz** sollte zumindest in der Anfangszeit etwas geringer beziffert werden als in der Machbarkeitsstudie von 2017, und zwar mit 2,5 % statt 5 %. Dabei scheint eine stufenweise Anhebung (z. B. erstmals nach 3 Jahren) denkbar. Alternativ könnte nach einem bestimmten Etablierungszeitraum auch auf eine Mischform aus fixer Miete und Umsatzpacht umgestiegen werden.

Vereinbarungen jeder Art sollten in jedem Fall in einem entsprechenden **Vertragswerk** festgehalten werden, da die Abhängigkeit der Villa Berg von der Gastronomie ebenso groß ist wie umgekehrt und nur so eine vertrauensvolle und langfristige Zusammenarbeit gewährleistet werden kann. In diesem Zusammenhang ist es auch zu empfehlen, die Villa Berg auf verschiedenen Ebenen mit der Gastronomie zu verzahnen, z. B. durch die Integration der Gastronomie in das Corporate Design.

#### 4.4 Businessplan

Um den laufenden Finanzierungsbedarf der Villa Berg beziffern zu können, wurden die Aufwendungen und Erträge des laufenden Betriebs berechnet. Der erstellte Businessplan bezieht sich auf das Jahr 2030, in dem die Villa Berg voraussichtlich 5 Jahre im Betrieb sein wird (Annahme: Eröffnung 2025/2026). Wie bei gemeinnützigen, nicht kommerziell orientierten Kulturimmobilien üblich, wird der Betrieb der Villa Berg defizitär sein und eine jährliche Bezuschussung erfordern.

Zu den im Regelbetrieb zu erwartenden Erträgen zählen beispielsweise (unvollständige Aufzählung):

- Erlöse aus Ticketverkauf (Eigenveranstaltungen und Kooperationen),
- Mieteinnahmen,
- Umsatzpachtbeteiligung Gastronomie.

Relevante Aufwandsposten des laufenden Betriebs werden beispielsweise sein (unvollständige Aufzählung):

- Aufwendungen für Personal,
- Programmaufwendungen,
- Gebäudebetriebskosten,
- Allgemeine Verwaltungs- und Sachmittel,
- Aufwendungen für Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

In der Etablierungsphase des Betriebs der Villa Berg wird der jährliche Zuschussbedarf etwas geringer sein als im simulierten „Betrieb in Vollauslastung“ (ca. 80 % des Zuschussbedarf des „Betriebs in Vollauslastung“). Grund hierfür ist, dass die Aktivitäten der Villa Berg nicht wirtschaftlich ausgerichtet sind. Wenn, wie in der Etablierungsphase, das Zielmengengerüst der Veranstaltungstätigkeit noch nicht erreicht ist, wird auch noch nicht der volle Zuschuss benötigt. Der Personalstamm wird in der Etablierungsphase weitgehend, aber noch nicht voll aufgebaut sein.

## **5 ÄNDERUNGEN AM RAUMPROGRAMM UND TECHNISCHE AUSSTATTUNG**

### **5.1 Raumprogramm**

Die in der Machbarkeitsstudie aufgeführten Raumanforderungen der Variante 3 erscheinen auch nach Ausarbeitung des Nutzungskonzeptes in den meisten Bereichen zutreffend. Das vorhandene Raumprogramm erfüllt insbesondere die gewünschte Flexibilität und Multifunktionalität durch die Schaffung von weitestgehend unabhängig voneinander funktionierenden Nutzungseinheiten.

In folgenden Punkten wird Anpassungs- bzw. Konkretisierungsbedarf am Raumprogramm der vorliegenden Machbarkeitsstudie, Variante 3, gesehen:

- **Büroflächen**  
Eine der größten Herausforderungen ist der künftige Bedarf an Büroarbeitsplätzen für das Personal der Villa Berg. Während in der Machbarkeitsstudie von insgesamt 94m<sup>2</sup> Büroflächen (aufgeteilt auf 6 Arbeitsräume mit insgesamt 84m<sup>2</sup> und zwei Funktionsräume mit insgesamt 10m<sup>2</sup>) ausgegangen wurde, werden nach aktuellen Erkenntnissen insgesamt ca. 220m<sup>2</sup> Bürofläche (aufgeteilt auf 7 Arbeitsräume zzgl. Funktionsräume) benötigt. Bei der zu Grunde gelegten Mindestfläche

wurde von mindestens 8m<sup>2</sup>/Mitarbeiter:in ausgegangen, was den Technischen Regeln für Arbeitsstätten (s. ASR A1.2 „Raumabmessungen und Bewegungsflächen“) entspricht und damit Mindestanforderung sein sollte. Die ermittelte Differenz muss entweder durch Umnutzungen von Räumen oder die Auslagerung von einzelnen Abteilungen in externe Räumlichkeiten gelöst werden. In diesem Zusammenhang sollte geprüft werden, inwieweit es möglich ist, allen Mitarbeitenden in Leitungsposition ein Einzelbüro – im Falle der Abteilungsleitung zzgl. einer Besprechungsmöglichkeit mit bis zu 5 Personen im selben Raum – zur Verfügung zu stellen.

- **Gastronomie**

Da die programmatische Vielfalt und konzeptionelle Offenheit sehr unterschiedliche Veranstaltungsformate zulassen, muss auch die Gastronomie entsprechend flexibel auf die jeweiligen Anforderungen reagieren können. In diesem Zusammenhang werden im aktuellen Raumprogramm Defizite hinsichtlich der Ausschankflächen im Bereich der Veranstaltungsräumlichkeiten gesehen. Es wird empfohlen, die vorliegenden Planungen um angemessene Laufwege und Kühlmöglichkeiten zu erweitern.

Weitere Empfehlung zu Raumprogramm und Ausstattung sind:

- **Schließanlage**

Die Schließanlage ist ein Element im Arbeitsalltag, mit dem Mitarbeitende täglich mehrfach in Berührung kommt, weshalb hier ein möglichst hochwertiges Produkt mit besonderem Fokus auf niedrige Störanfälligkeit gewählt werden sollte.

- **Leitsystem**

Aufgrund der verschiedenen Nutzungseinheiten der Villa Berg und der damit verbundenen Eingänge, Fahrstühle und Außenterrassen kann die Orientierung vor Ort für Besucher:innen auf den ersten Blick überfordernd wirken. Dementsprechend muss ein Leitsystem geschaffen werden, das dem Gast das Gefühl vermittelt, an möglichst jedem Standort sinnvolle und unkomplizierte Hilfestellung zu finden. Ein funktionierendes Leitsystem erleichtert auch dem Team vor Ort die Arbeit, da z. B. Bereiche, Räumlichkeiten und Eingänge eindeutige Bezeichnungen haben, Treffpunkte klar definiert werden können und Wege von Außenstehenden ohne Hilfestellung gefunden werden.

- **Barrierefreiheit**

Eine entscheidende Voraussetzung für eine möglichst inklusive Teilhabemöglichkeiten am kulturellen Leben in der Villa Berg ist es, das Thema Barrierefreiheit von Beginn an mitzudenken und in allen Entwicklungsphasen immer wieder neu zu hinterfragen und bei Bedarf an neue Erkenntnisse anzupassen.

- **Außenbereiche und Park**

Die Außenbereiche und die Schnittstellen zur Parkanlage finden wenig Beachtung in der Machbarkeitsstudie. Das betrifft z. B. den Wirtschaftshof, der zwar in den Plänen zwischen Anlieferung und Entsorgung Küche genannt ist, ansonsten aber keine weitere Beachtung findet. Allerdings ist es dringend notwendig, dieses Areal von vornherein mitzudenken, da dieser Außenbereich eine wichtige Ergänzung für die betrieblichen Abläufe darstellt (z. B. als Müllplatz mit Konfiskatkühler, Glascontainer, Fettabscheider; Außenlager für Leergut, Baumaterialien, Streugut, Besen, Schaufeln, Schubkarren usw.). Auch der Bereich zwischen Bestandsbau und Neubau wird zwar als Veranstaltungshof in den Plänen genannt, allerdings wird nicht näher auf dessen Nutzung und die notwendigen baulichen Voraussetzungen eingegangen. Dieser Innenhof eignet sich mit entsprechenden Konzepten sehr gut für kleine, windgeschützte Open-Air-Formate und stellt damit eine sehr gute Ergänzung zu den innen liegenden Veranstaltungs- und Gastronomieflächen dar.

- **Lagermöglichkeiten und Veranstaltungstechnik**

Auch wenn die Lagermöglichkeiten für die Aufbau- und Etablierungsphase der Villa Berg ausreichend erscheinen, ist im laufenden Betrieb mit einer zunehmenden Raumknappheit zu rechnen, da erwartungsgemäß im Laufe der Jahre immer mehr Lagerbedarf entsteht. Ähnlich ist z. B. der Raum „Bühnentechnik“ zu klein eingestuft und das Fehlen eines zentralen Lagerraums ersichtlich.

- **Eingangssituation**

Besonders auffällig ist, dass in der Planung der Variante 3 kein zentraler Hauptzugang für den Tagesbetrieb und für ortsunkundige Personen ersichtlich ist, der direkt zu den Ansprechpersonen in den jeweiligen Büroräumen führt. In diesem Zusammenhang fehlt eine zentrale Anlaufstelle, z. B. in Form eines Infobüros, das Gäste direkt in Empfang nimmt, Orientierungshilfe gibt oder die gesuchte Ansprechperson telefonisch verständigt.

Insgesamt wird empfohlen, dass in der anstehenden Planungsphase trotz eventueller Umplanungen möglichst viele Annahmen aus Variante III umgesetzt werden sollten, da das Betriebskonzept und damit auch die Positionierung der Villa Berg auf Grundlage der Machbarkeitsstudie erarbeitet wurden. Zu starke Änderungen oder eine nur teilweise Realisierung, könnte eine Überarbeitung des Betriebskonzeptes notwendig machen.

## 5.2 Technische Ausstattung

Für die technische Ausstattung der Villa Berg wird entsprechend dem Charakter eines offenen Hauses eine möglichst **flexible und vielseitige Veranstaltungstechnik** benötigt. Es sollte möglichst viel Equipment zur Verfügung stehen, welches ohne aufwändige Umbauten einsatzbereit ist und auch von Externen genutzt werden kann.

Der **Investitionsbedarf** für die technische Ausstattung setzt sich aus verschiedenen Posten zusammen und ist zum Teil raumspezifisch. Relevante Positionen sind beispielsweise:

- Bühnenelemente,
- Kabel,
- Leitungen,
- Klimaanlage,
- Träger,
- Beschallungsanlage,
- Mikrofone,
- DJ-Technik,
- Ausstattung der Seminarräume,
- Mobile Technik,
- Ticketscanner,
- Polizeigitter,
- und vieles mehr.

Für die bauliche Vorbereitung und die tatsächlichen Einbauten vor Ort wird angeraten, dass die Bauherrin einen genauen Plan mit einem/r entsprechenden Sachverständigen, z. B. Meister:in für Veranstaltungstechnik oder einer Fachfirma für Beschallungsanlagen, entwirft. Für die Planung und Umsetzung der investiven Maßnahmen sollte die Leitung des Sachgebiets Veranstaltungstechnik der Villa Berg bereits im Dienst sein und die technische Ausstattung der Villa Berg als Hauptaufgabengebiet ansehen.