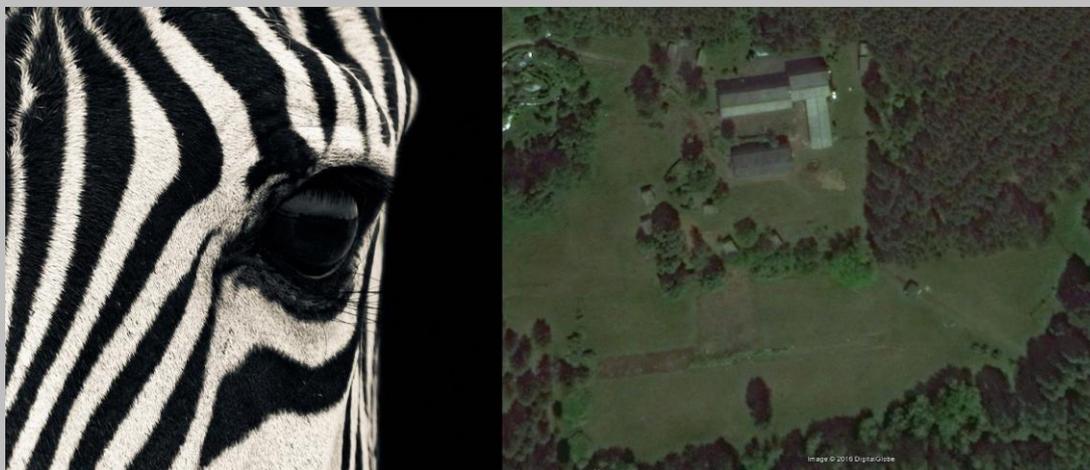


# Konzept und Businessplan



## ZEBRA KAGEL

für den Zeitraum: 2016-2020

### Vertraulichkeit

Alle Angaben im Geschäftsplan sind streng vertraulich!  
Vervielfältigung und Kopien nur mit Zustimmung von  
FUSION-Intercultural Projects Berlin e.V.

#### **FUSION-Intercultural Projects Berlin e.V.**

Wolfgang Janzer, Marta Galvis de Janzer  
Karl-Marx-Str. 55

12043 Berlin

Tel.: 030-21982081 / 030-51694742

[info@fusionstreet.com](mailto:info@fusionstreet.com)

[www.fusionstreet.com](http://www.fusionstreet.com)

Berlin, den 22. Juni 2016

1.	<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>3</b>
2.	<b>GESCHÄFTSIDEE.....</b>	<b>5</b>
3.	<b>GRÜNDER-TEAM.....</b>	<b>11</b>
4.	<b>MARKTANALYSE .....</b>	<b>15</b>
5.	<b>MARKETING.....</b>	<b>19</b>
6.	<b>UNTERNEHMEN UND ORGANISATION .....</b>	<b>23</b>
7.	<b>FINANZPLANUNG .....</b>	<b>28</b>
8.	<b>ANLAGEN .....</b>	<b>30</b>



# 1. Zusammenfassung

## - Produkt/Dienstleistung

Das Gelände Erich-Weinert-Straße 36 in Grünheide-Kagel, Landkreis Oder-Spree, Brandenburg wurde am 27.05. 2016 von der Stiftung trias für 150 T € gekauft und in einem Erbpachtvertrag über 99 Jahre an FUSION e.V. weiter gegeben. FUSION e.V. wird auf dem Gelände ein zeitgemäßes Nutzungskonzept umsetzen, das den Standort, der bis 2011 als Jugendbildungs- und Erholungsstätte geführt wurde, für Bildung, Kunst, Jugendarbeit und Erholung reaktiviert. Die Wiederbelebung des Standorts unter dem Namen ZEBRA KAGEL wird ökonomisch getragen durch die Bewirtschaftung des Areals als Projekt- und Seminarhaus mit Unterbringungs- und Verpflegungsmöglichkeit für bis zu 120 Gästen. Der Betrieb wird unter dem Namen TIME OUT als UG (haftungsbeschränkt) gegründet und führt über Pacht und Gewinnbeteiligung Erträge an FUSION e.V. ab, die für die Bewirtschaftung und Entwicklung des Anwesens verwendet werden. Daneben führt FUSION e.V. eigenständige Bildungs-, Kunst- und Jugendprojekte, die dem Satzungszweck des Vereins entsprechen, auf dem Gelände durch.

## - Nachhaltigkeit

Die Verpflichtung zu Nachhaltigkeit, sowohl in ökonomischer als auch in ökologischer und sozialer Hinsicht, ist Kernmerkmal des Profils des Bildungs- und Kulturstandorts. Ökonomische Nachhaltigkeit wird gesichert durch den Aufbau einer funktionalen marktfähigen Betriebsstruktur, die auf Gewinnerwirtschaftung orientiert ist. Ökologische Nachhaltigkeit wird durch ressourcenschonende Ausstattung der Gebäude und durch umweltbewussten Betrieb sowie perspektivisch durch den Einsatz innovativer Technologien zur energetischen Versorgung gesichert. Soziale Nachhaltigkeit wird für die auf dem Gelände Tätigen durch faire Arbeitsbedingungen und Synergieeffekte erzeugt. Durch Projekte, die von FUSION e.V. eigenständig oder zusammen mit Kooperationspartnern durchgeführt werden, wird der Standort nachhaltig mit verschiedenen engeren und weiteren Sozialräumen vernetzt und kann sich konstruktiv an der Bearbeitung sozialer Problem- und Bedarfsfelder wie Bildung, Integration, Inklusion und Partizipation beteiligen.

## - Alleinstellung

Der Standort nutzt die Dynamik des gegenwärtigen Stadtentwicklungsprozesses in Berlin und macht ein attraktives Angebot an einer bisher wenig genutzten Schnittstelle zwischen Metropole und Peripherie. Für in Berlin tätige Organisationen, Vereine und Initiativen, aber auch Schulen und Jugendeinrichtungen wird es immer schwieriger, günstigen Raum für temporäre Gruppenprojekte, Seminare, Tagungen, Workshops, etc. zu finden. Auch Künstler und Künstlergruppen sind von der Raumverknappung und –verteuerung in Berlin stark betroffen.

Das Betriebskonzept des Standorts in Kagel ist insofern interdisziplinär ausgerichtet, dass die Infrastruktur für die Durchführung von sowohl pädagogischen als auch künstlerisch-kreativen als auch auf Erholung und Entspannung zielenden Projekten vorhanden ist. Es gibt gut ausgestattete Seminarräume und Kreativwerkstätten, die von Kunden, die sich temporär auf dem Gelände einmieten, für ihre Projektdurchführung genutzt werden können.

Das gesamte Areal wird von Künstlern, die mit FUSION e.V. arbeiten, ästhetisch ansprechend und originell so gestaltet, dass Innen- und Außenräume sowohl kommunikationsfördernd wirken als auch Möglichkeiten für konzentriertes Arbeiten und Entspannung und Ruhe bieten..

Gleichzeitig bietet die natureingebundene geographische Lage des ZEBRA KAGEL ideale Bedingungen für die Kombination von Arbeit und Erholung.

## - Kundennutzen

Für Kunden des Projekthaus- und Beherbergungsbetriebs liegt der Nutzen darin, dass Unterkunft, Seminar- sowie Projekt- und Werkstatt Räume und Verpflegung zu günstigen Preisen im Paket gebucht werden können und der Ort selbst attraktiv und von Berlin aus einfach zu erreichen ist. Für Nutzer der Projektangebote von FUSION e.V. liegt der Nutzen in der Qualität der Projekte sowie in der Kombination von attraktivem Standortprofil und Projektqualität.

### - **Gründer/Team**

Eigentümer des Geländes ist die Stiftung trias. Betreiber auf der Basis eines langfristigen Erbbaurechtsvertrags ist FUSION-Intercultural Projects Berlin e.V. Der seit 1996 bestehende gemeinnützige Verein leitet und koordiniert die Geländeentwicklung. Er verfügt über langjährige Projekterfahrung im Kultur- und Bildungsbereich und ist eingebunden in ein weitläufiges Netzwerk von Kooperations- und Projektpartnern.

Zum Projektentwicklungs-Team für das ZEBRA gehören sechs Personen aus unterschiedlichen professionellen Bereichen.

### - **Marktanalyse**

Der Markt für die Angebote des ZEBRA KAGEL setzt sich aus zwei verschiedenen Segmenten zusammen: Nutzer der Projektangebote von FUSION e.V. und Fremdnutzer aus dem Bildungs-, Weiterbildungs- und Kunstbereich, die ihre Projekte auf dem Gelände durchführen.

Die Projektangebote von FUSION e.V. orientieren sich an gesellschaftlichen Problemlagen wie etwa den Defiziten im Bildungssystem, den Herausforderungen der Migrationsgesellschaft, dem Prozess der europäischen Integration oder Desintegration, etc. und bieten bestimmte Projektformate für bestimmte Zielgruppen wie Schüler\*innen, Studierende, pädagogische Fachkräfte. Der Bedarf an derartigen Projekten steht in direkter Relation zur Problemlage.

Der Bildungs- und Weiterbildungsbereich, aus dem die Kunden für den Projekthaus- und Beherbergungsbetrieb akquiriert werden, ist breit entwickelt und wird weiterhin wachsen, da die moderne Wissensgesellschaft auf beständige Optimierung individueller Fähigkeiten angewiesen ist. Berlin als dynamischer Kunst- und Kulturstandort hat ständigen Raumbedarf für Tagungen, Seminare, Workshops, Artists in Residence-Programme, die im Kunst- und Kulturbereich durchgeführt werden. Auch hier kann in Kagel eine Alternativ- bzw. Ausweichmöglichkeit in einem stadtnahen und doch anderen Ambiente angeboten werden.

Für die Beherbergung von Seminargruppen gibt es zahlreiche Wettbewerber in Berlin und Brandenburg, jedoch nur wenige in der Region um Erkner.

### - **Marketing**

Zu den beiden Handlungsfeldern, die im ZEBRA KAGEL entwickelt werden, werden jeweils passende Produkt-, Preis- und Kommunikationsstrategien entwickelt und angewandt. Für die FUSION – Projektarbeit wird es sich dabei vor allem um Mittelakquise über Projektförderungsanträge an öffentliche und private Fördermittelgeber und andere Formen des Fundraising handeln. Für das Standortmarketing zur Gewinnung von Kunden für den Projekthaus- und Beherbergungsbetrieb ist ein klares Standortprofil, das auf die Bereiche Kunst, Bildung und Ökologie orientiert ist, und das daraus resultierende Corporate Design wesentlich. Die Preisstrategie beruht auf einem Niedrigpreisangebot bei gleichzeitig guter Qualität. Zur Kommunikation der Angebote wird eine Homepage erstellt, aus der das Profil und die Programmatik und die Angebote des Standorts hervorgehen. Daneben werden mediale Öffentlichkeit sowie soziale Netzwerke und Broschüren und Flyer für das Marketing genutzt. Die direkte Ansprache bestehender Netzwerke ist ebenfalls marketingrelevant.

### - **Finanzplanung**

Der Kauf des Anwesens zum Preis von 150 T € wurde von der Stiftung trias am 27. Mai 2016 getätigt. Für den Zeitraum von 2016-2018 werden Anfangsinvestitionen in Höhe von 130T € für die Wiederinbetriebnahme der technischen Infrastruktur, Renovierungen und Anlaufkosten benötigt.

### - **Finanzierung**

Ein Investitionskredit über 130 T € zur fachgerechten Wiederinbetriebnahme der technischen Infrastruktur und Renovierungsmaßnahmen sowie zur Sicherung der Liquidität während des ersten Anlaufjahres 2017 soll durch die GLS-Bank finanziert werden. Ab 2018/19 wird für weitere Ausbaumaßnahmen eine Nachfinanzierung in Höhe von 240 T € benötigt, die aus selbsterwirtschafteten Mitteln, Fördermitteln und Spenden kommen wird.

## 2. Geschäftsidee

### • Produkt/ DL- Beschreibung: *Was bieten wir an?*

Das Gelände der ehemaligen, bis 2011 vom Bezirk Berlin Mitte betriebenen und seitdem stillgelegten Jugendbildungs- und Erholungsstätte in der Erich-Weinert-Str. 36 in Grünheide-Kagel im Brandenburgischen Landkreis Oder-Spree umfasst 3.500 m<sup>2</sup>. Die Nettogrundfläche der drei darauf befindlichen Gebäude beträgt 1.517 m<sup>2</sup>. Das Gelände wurde durch die Stiftung trias von der Berliner Immobilien Management GmbH erworben. Zusätzlich erwarb die Stiftung trias die beiden umliegenden Flurstücke, die 25.000 m<sup>2</sup> umfassen und auf denen sich 10 Bungalows mit Bestandschutz befinden, von den privaten Eigentümern. Die Stiftung trias vergab das Gesamtanwesen an FUSION-Intercultural Projects Berlin e.V. in einem Erbbaurechtsvertrag über 99 Jahre zur Nutzung für die vertraglich festgelegten Zwecke Bildung, Kunst, Kultur, Jugendarbeit und Erholung.

FUSION e.V. reaktiviert das Gelände und führt es in mehreren Schritten seiner vorgesehenen Nutzung zu:

#### Phase I - Wiederinbetriebnahme:

Von Juli bis Dezember 2016 werden die fachgerechte Wiederinbetriebnahme der technischen Infrastruktur (Elektrik, Wasserversorgung, Heizung), dringend notwendige bauliche Sanierungsmaßnahmen sowie erste Schönheitsreparaturen und künstlerische Raumgestaltung durchgeführt. Küche, Seminarräume, Übernachtungszimmer und Werkstattbereiche werden eingerichtet und betriebsbereit gemacht.

Für den gewerblichen Unterbringungs- und Seminar- bzw. Projektbereich werden Marketingstrategien entwickelt und potenzielle zukünftige Nutzer angesprochen.

Für den FUSION-Projektbereich werden Projektformate entwickelt, Projekte konzipiert, Kooperationspartner gewonnen und Fördermittel für die Projektdurchführung ab 2017 akquiriert.

#### Phase II – Betriebsstart und Herausbildung des Standortprofils:

In den Jahren 2017 und 2018 wird der Betrieb des ZEBRA KAGEL zweigleisig gestartet und entwickelt.

► Im FUSION – Projektbereich führt FUSION e.V., gegebenenfalls mit Kooperationspartnern, eigenständige Projekte durch, implementiert bestimmte Projektformate und baut das schon bestehende Kooperationsnetzwerk auf deutscher und europäischer Ebene weiter aus. Ziel ist die Belebung und Bekanntmachung des Standorts durch Projektangebote, die auf regionale und überregionale gesellschaftliche Bedarfe reagieren.

Für Schulklassen aus Berlin und Brandenburg, für Jugendeinrichtungen, Bildungsträger und Bereiche der Jugendsozialarbeit und der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen werden Projektangebote konzipiert, die bei Kindern und Jugendlichen Interesse für bestimmte gesellschaftlich bedeutsame Themenfelder wecken, kreative Potenziale entdecken und entwickeln, Lernmotivation fördern und Kompetenzen stärken. Die Arbeit am Standort Kagel soll damit den formalen Schulunterricht, der häufig unter prekären Bedingungen stattfindet, stärken und durch konsequente Nutzung von Methoden des informellen Lernens zur Stabilisierung der schulischen Lernsituation beitragen.

Auswahl möglicher Angebote:

- In einer *Kommunikationswerkstatt* werden die aktuell drängenden Themen Migration, Flucht, Integration, gesellschaftlicher Wandel mit Kindern und Jugendlichen mit kreativen partizipativen Methoden bearbeitet. Ziel ist die Förderung sozialer Kompetenzen und die Erhöhung des politischen Bildungsniveaus von Kindern und Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund.
- In der *Kunstwerkstatt* werden kreative Potenziale entdeckt und durch gestalterische Arbeit praktisch gefördert und der Umgang mit verschiedenen Materialien erlernt.
- In einer *Ökowerkstatt* werden mit denselben Zielgruppen die Themen Umwelt, Klimawandel, Energie, Ressourcenverbrauch, das Verhältnis Mensch-Natur behandelt.

Ziel ist die Sensibilisierung von Kindern und Jugendlichen für die Thematik und der Erwerb praktischer Kompetenzen.

- Im *Zeitreisen-Labor* wird der Zusammenhang von Geschichte und Geschichten erkundet. Ziel ist das Wecken von Interesse für historische Prozesse und Zusammenhänge und die Förderung von Vorstellungskraft, narrativen Kompetenzen und der Lust am Lesen und Schreiben.
- In der *Musikwerkstatt* wird das Interesse für unterschiedliche musikalische Ausdrucksformen geweckt. Kinder und Jugendliche lernen die Vielfalt der musikalischen Welt kennen und werden stimuliert, das Spielen von Instrumenten zu erlernen.
- In der *Sprachwerkstatt* wird die Motivation, Fremdsprachen zu erlernen verstärkt und werden Fremdsprachen-Defizite der Schüler ausgeglichen. Gleichzeitig werden Angebote für ausländische Schüler und Studenten, die Deutsch lernen, entwickelt, um ihre Sprachfähigkeit und ihre Kenntnisse der deutschen Kultur und Gesellschaft zu verbessern.....

Eine weitere Strategie zur Belebung des Standorts besteht in der Nutzung europäischer Förderprogramme, beispielsweise der Programme von Jugend in Aktion oder des Erasmus+ Programms der Europäischen Kommission. In diesem Rahmen werden von FUSION e.V., bzw. Kooperationspartnern thematisch ausgerichtete Seminare, Trainingskurse und Workshops mit jungen Menschen und Praktikern aus den Bereichen Kunst, Jugendarbeit und politische Bildung aus europäischen Ländern durchgeführt.

Die kreativ-künstlerische Gestaltung der innen- und Außenräume des Standorts wird von FUSION e.V. in Form von Work-Camps organisiert. Das partizipativ gestaltete ästhetische Gesamterscheinungsbild, der originelle und einladende Charakter des Anwesens, wird wesentlicher Teil des Profils des Bildungs- und Kulturstandorts sein.

Regelmäßige Veranstaltungsformate, beispielsweise jahreszeitlich ausgerichtete Feste, thematisch orientierte Festivals, Konzerte, Talentwettbewerbe, Ausstellungen, etc. verstärken das Standortprofil und ermöglichen die Einbeziehung der lokalen und regionalen Bevölkerung.

► Im gewerblich betriebenen Modul TIME OUT werden Räume zum Durchführen von Seminaren, Weiterbildungen, Workshops, Tagungen, etc. bereitgestellt. Geboten werden Übernachtungs-, Arbeits- und Verpflegungsmöglichkeiten für bis zu 120 Personen in originell gestalteten Mehrbettzimmern, Seminar- und Gruppenräumen, sowie Werkstätten.

► Für eine begrenzte Zahl von Künstlern, die der Hektik des urbanen Raums für eine Zeit lang entfliehen und in Ruhe produzieren wollen, bieten wir die Möglichkeit, z.B. im Rahmen von Artists-in Residence-Programmen, den Standort und seine Infrastruktur zu nutzen.

Kern des Gesamtkonzepts bzw. der Geschäftsidee ist die gemeinsame Verortung gemeinnützig kultureller und wirtschaftlicher Handlungsfelder und Akteure an einem originellen, attraktiven, wettbewerbsfähigen Standort, wodurch Vorteile durch Synergien, Vernetzungs- und Kooperationsmöglichkeiten für die einzelnen Tätigkeitsbereiche und Akteure entstehen.

#### PHASE III – Regulärer Betrieb:

Ab 2019 ist das Profil des ZEBRA KAGEL so weit entwickelt und in den Markt eingeführt, dass sowohl das gemeinnützige Handlungsfeld des FUSION – Projektbereichs als auch das gewinnorientierte Handlungsfeld des TIME OUT eine für die Deckung der Gesamtkosten hinreichende Auslastung und stabile Wachstumsraten aufweisen, so dass Überschüsse möglich werden, die für Maßnahmen der energetische Weiterentwicklung und den weiteren qualitativen und gegebenenfalls quantitativen Ausbau der Gebäude verwendet werden können.

#### • **Nachhaltigkeit (Ökonomische Nachhaltigkeit, Ökologische Nachhaltigkeit, Soziale Nachhaltigkeit)**

1. Die ökonomische Nachhaltigkeit wird durch die Betriebsstruktur gewährleistet, die die Kombination von gemeinnützigen und gewinnorientierten Handlungsfeldern vorsieht. Das ZEBRA KAGEL beinhaltet sowohl den von FUSION e.V. nach Kriterien der Gemeinnützigkeit organisierten Projektbereich als auch den unter dem Namen TIME OUT eigenständig gewerblich organisierten Geschäftsbereich, der Einnahmen generiert, die der Kreditfinanzierung und der Kostendeckung des Betriebs des Gesamtgeländes und der Geländeentwicklung dienen.

Die Sicherung der ökonomische Nachhaltigkeit durch eine funktionale marktfähige Betriebsstruktur ist Voraussetzung für zukünftige Investitionen in Maßnahmen der energetischen Sanierung der Gebäude mit dem Ziel, den kostenintensiven Energieverbrauch durch Umrüstung der Wärme- und Stromversorgung mit innovativen technischen Mitteln zu reduzieren. Hier bieten sich diverse Möglichkeiten, die fachkundig erforscht und auf ihre Eignung für den vorhandenen Immobilienbestand geprüft werden müssen.

2. Das Prinzip der ökologischen Nachhaltigkeit wird auf alle Bereiche des Gesamtbetriebs angewendet und ist wesentlicher Bestandteil des Standort-Gesamtprofils. In allen Bereichen soll, soweit möglich, mit den Methoden des Recycling und Upcycling und nach dem Cradle-To-Cradle (C2C)-Produktionsprinzip ressourcenschonend und mit möglichst kleinem ökologischen Fußabdruck gearbeitet werden.

3. Die Verpflichtung zu sozialer Nachhaltigkeit bezieht sich einerseits auf die Menschen, die auf dem Gelände tätig sind und für die faire Arbeitsbedingungen und langfristige Arbeitsmöglichkeiten sowie die Möglichkeit zum Wohnen geschaffen werden.

Darüber hinaus verfolgt der Standort das klare Ziel, positive Wirkungen im engeren und weiteren sozialen Umfeld zu erzeugen. Hier ist der Akzent, der auf Bildung gelegt wird, entscheidend: Durch breit gefächerte Projektarbeit mit Jugendlichen, Flüchtlingen und Menschen mit Behinderungen und durch die Zusammenarbeit mit Organisationen und Institutionen im regionalen, nationalen und internationalen Rahmen wird der Standort nachhaltig mit verschiedenen Sozialräumen vernetzt und kann konstruktiv an der Lösung von Problemen mitarbeiten.

Die Prinzipien ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit prägen das Standortprofil, sie sind wesentlicher Teil des Corporate Design und der Corporate Identity des Gesamtbetriebs und somit sind alle Mitarbeiter und auf dem Gelände Tätigen verantwortlich für ihre Beachtung und Einhaltung.

### • Alleinstellung

Die physische Gegebenheit des Geländes, seine Größe, sein baulicher Bestand und seine Lage (in der Natur, nah bei Berlin) ist für sich allein genommen schon ein Alleinstellungsmerkmal, da sich Arbeit und Erholung ideal verbinden lassen.

Das zugrunde liegende Konzept des Projektträgers FUSION-Intercultural Projects Berlin e.V. für den Betrieb und das Profil des Bildungs-, Kunst-, Kultur- und Erholungsstandorts fördert gezielt innovative, nachhaltige, kooperative und sozial wirksame Projekte und Arbeitsprozesse.

Die enge Zusammenarbeit mit der Stiftung trias und die Verpflichtung auf deren Zielsetzungen, Grund und Boden der privaten Profitmaximierung zu entziehen und für das Gemeinwohl nutzbar zu machen, verstärkt das zukunftsorientierte Standortprofil.

Das interdisziplinär ausgerichtete Betriebskonzept sieht die kombinierte interaktive Verortung von Bildung, Kunst, Kultur und Erholung vor, aus der für FUSION e.V. als Betreiber aber auch für Nutzer des Angebots Synergie-Effekte in Form von Kooperationen, Vernetzungen sowie Zugang zu Projekten und Projektförderungen entstehen.

Die ästhetische Transformation des Geländes und der Gebäude durch partizipative kreative Gestaltungsprozesse ist wesentlicher Bestandteil des Profilbildungsprozesses, um die Originalität des Standorts zu unterstreichen und seine Außenwirkung zu verstärken. Eine starke Außenwirkung ist wichtig, um Kunden für das TIME OUT und mögliche Kooperationspartner für Projekte auf den Standort aufmerksam zu machen und dauerhaft zu binden.

Das künstlerisch gestaltete Ambiente sowie die auf gesellschaftliche Herausforderungen zugeschnittenen Projektinhalte wird dazu beitragen, eine spezifische kreativ-intellektuelle Atmosphäre zu schaffen, eine offene Kommunikationssituation und eine Corporate Identity, die wiederum Innovation, Experimentierfreudigkeit und Mut zur Originalität stimuliert.

### • Zielgruppen und Kunden

Entsprechend dem Nutzungskonzept und der Betriebsstruktur des Standorts und der dadurch gewährleisteten Vielfalt des Angebots können unterschiedliche Zielgruppen und Kundensegmente identifiziert werden:

Kunden für TIME OUT: Für Veranstalter von Seminaren, Weiterbildungen, Workshops, Kongressen, Retreats und für Organisationen und Institutionen die Jugendbegegnungen, Artists in Residence-Programme, Study Visits, zeitlich befristete Projekte etc. durchführen, stehen kostengünstige Angebotspakete zur Verfügung. Übernachtung, Verpflegung, Seminar- und Werkstatträume können einzeln oder als Gesamtpaket über das TIME OUT zentral gebucht werden und sind in einem attraktiven kreativ gestalteten Ambiente verortet. Das erleichtert für die Kunden die Planung und Organisation derartiger Veranstaltungen und reduziert für sie die Kosten. Die Einbettung des Geländes in eine natürliche Umgebung mit Wald und Seen bietet Möglichkeiten zu Entspannung und Erholung. Da FUSION e.V. als Verein und Vereine und Organisationen aus dem Netzwerk des Vereins selbst Seminare, Trainingskurse und Austauschprojekte durchführen, ist eine Teilauslastung des TIME OUT von vorne herein garantiert.

Publikum für kulturelle Events: Für kunst- und kulturinteressierte Menschen aus Berlin und Brandenburg werden spezielle auf bestimmte Zielgruppen zugeschnittene Angebote geschaffen, die sowohl szenespezifisch als auch generationsspezifisch konzipiert werden, um den Standort für möglichst viele Publikumssegmente interessant und attraktiv zu machen. Durch größere Formate wie Feste, Festivals etc., die szenen-, generationen- und schichtenübergreifend konzipiert werden, sollen Kommunikationsschnittstellen zwischen verschiedenen kulturellen Szenen, zwischen unterschiedlichen Generationen, sozialen Schichten und ethnischen Gruppen geschaffen werden, was zur Verbreiterung der Publikumsbasis und zur Profilbildung des Standorts als Ort kultureller Vielfalt und Vitalität und damit zur Verstärkung des Standortmarketings beiträgt. Für die Gemeinde Grünheide bedeutet die Durchführung gelegentlicher kultureller Events, die Publikum aus Berlin und Brandenburg anziehen, eine Dynamisierung und Verstärkung der touristischen Frequenz und damit eine Steigerung der wirtschaftlichen Wertschöpfung.

Kooperationspartner für soziokulturelle, künstlerische und Bildungsprojekte und Nutzer der Projektangebote von FUSION e.V.: Hier besteht die Zielgruppe aus Trägern der kulturellen Jugendbildung, Ausbildungsträgern, Trägern der Jugendhilfe, Organisationen, die Flüchtlingsarbeit machen, Stadtentwicklungsträgern (Quartiers-Managements), Jugendämtern, Jugendeinrichtungen, Schulen, Universitäten.

Durch gezielte Angebote zur Förderung der Integration von Flüchtlingen wird der Standort für die Regionen Märkisch-Oderland und Oder-Spree, die zahlreiche Flüchtlinge versorgen müssen und dabei infrastrukturell vor großen Herausforderungen stehen, von Nutzen sein.

Kooperationspartner aus Berlin können Jugendlichen aus Problembezirken der Hauptstadt eine stadtnahe und logistisch einfach zu verwirklichende Form neuer Erfahrungen in den Bereichen Kreativität, Natur, Ökologie und Technologie bieten. Für ältere Menschen, die nach dem Arbeitsleben gerne weiterhin aktiv sein wollen, bietet sich die Möglichkeit, an sinnvollen Projekten mitzuarbeiten und so ihre Kenntnisse und Erfahrungen praktisch einsetzen und weitergeben zu können. Auch für behinderte Menschen bietet die Projektarbeit auf dem Gelände Möglichkeiten der Partizipation. Insgesamt wird der Standort zur Verbesserung der Bildungssituation in Berlin und Brandenburg beitragen und auch die Bemühungen in den Bereichen Integration und Inklusion konstruktiv und kompetent unterstützen.

Die genannten Zielgruppen finden sich primär im Raum Berlin und Brandenburg. Wir streben jedoch an, den Ort auch für Nutzer aus Deutschland und, im Rahmen unserer Kooperationsprojekte mit europäischen Partnern, europaweit bekannt und attraktiv zu machen.



## • Entwicklungsstand

### Initiierungsphase November 2015 – Mai 2016:

- Das seit 2011 stillgelegte Anwesen in der Erich-Weinert-Str. 36 in Grünheide-Kagel wurde im November 2015 von einem Mitarbeiter von FUSION e.V. entdeckt. Da sich der Verein schon seit längerem auf der Suche nach einem geeigneten Arbeitsort in Brandenburg mit Nähe zu Berlin befand, wurden die Eigentumsverhältnisse recherchiert und Kontakt mit den Eigentümern (der Berliner Immobilien Management GmbH – BIM für das Flurstück 184/2 und einer in Grünheide wohnhaften Familie für die Flurstücke 826 und 830) aufgenommen. Es wurde festgestellt, dass alle drei Flurstücke für insgesamt 135 T € zum Verkauf stehen. Die Vertreterin der BIM erklärte, dass die drei Flurstücke nur gemeinsam veräußert werden können, da das Wegerecht zu dem landeseigenen Grundstück über die privaten Grundstücke führt und auch Teile der Infrastruktur für die auf dem landeseigenen Grundstück befindlichen Gebäude auf den privaten Grundstücken liegen.

Daraufhin wurden die rechtlichen Grundlagen, die die Grundstücke betreffen, über das Bauamt Grünheide ermittelt und festgestellt, dass das Flurstück 184/2 als Sondergebiet Erholung ausgewiesen ist, die Flurstücke 826 und 830 als Freiflächen mit Gebäuden (Bungalows), die Bestandschutz genießen. Die Flächen sind im Altlastenkataster nicht verzeichnet, es bestehen auch keinerlei Denkmalschutzaufgaben. Ein Anschluss an eine öffentliche Straße sowie an die Strom- und Gasversorgung besteht. Die Wasserversorgung geschieht über einen eigenen Tiefbrunnen, das Abwasser wird über eine auf dem Gelände befindliche Senkgrube und eine Verrieselungsanlage entsorgt.

- Bei einer Besichtigung der Gebäude am 01.04. 2016 mit Prof.Dr. Helmuth Seiffarth und Dr. Wolfgang Nier vom Bauplanungs- und Ingenieurbüro Nier und Seiffarth wurde festgestellt, dass die Gebäude insgesamt in einem soliden Zustand sind und somit ebenso wie die technische Infrastruktur wieder nutzbar gemacht werden können. In einer ersten groben Kostenschätzung wird ein Sanierungsbedarf von etwa 260.000 € für die Wiederinbetriebnahme genannt. (Siehe Anlage)

- FUSION e.V. erarbeitete daraufhin ein Konzept zur Reaktivierung und nachhaltigen Nutzung des Geländes für die Zwecke Bildung, Kunst, Jugendarbeit und Erholung, das die Nutzung sowohl für die Durchführung eigener, vom Verein organisierter Projekte, als auch einen gewerblichen Bereich vorsieht, der Übernachtungsmöglichkeiten und Projektdurchführung für Fremdnutzer anbietet und die Refinanzierung der Betriebskosten des Anwesens und die Kosten seiner baulichen Weiterentwicklung sichern soll.

Die Gesamtanlage wird von FUSION e.V. unter dem Namen ZEBRA KAGEL betrieben, der Gewerbebetrieb trägt den Namen TIME OUT. (Siehe Anlage)

- Das Konzept wurde an die Stiftung trias weiter gegeben, mit der FUSION e.V. schon seit längerem in Verbindung steht. Am 27.04. 2016 fand eine Besichtigung des Geländes mit dem Geschäftsführer der Stiftung trias, Rolf Novy-Huy, der Vertreterin der BIM, Frau Elke Henning, sowie den privaten Eigentümern statt.

Die Stiftung trias erklärte sich bereit, die Grundstücke zu kaufen und mit FUSION e.V. einen Erbbaurechtsvertrag für die im Konzept dargestellte Nutzung abzuschließen.

Die Stiftung trat daraufhin in direkte Kaufverhandlungen mit den Eigentümern ein und bereitete die Kaufverträge mit den Eigentümern und den Erbbaurechtsvertrag mit FUSION e.V. vor.

Am 27.05. 2016 wurden die Verträge in der Notariatskanzlei Winter & Partner GbR, Berlin unterzeichnet.

- FUSION e.V. kommuniziert das Projekt an Kooperationspartner und Organisationen in Berlin und Brandenburg. Kontakte bestehen zu:

- Plattform Kulturelle Bildung Brandenburg mit ihrem Regionalbüro in Eberswalde, die das Projekt unterstützend begleiten und bei der Vermittlung zukünftiger Projektkooperationen und bei der Vernetzung mit Trägern aus Brandenburg hilfreich sein wird.

[<http://www.plattformkulturellebildung.de>]

- Lokale Aktionsgruppe (LAG) Märkische Seen e.V., die über ihr Regionalmanagement und die Geschäftsstelle in Hoppegarten die EU-geförderte regionale Entwicklungsstrategie 2014-2020 umsetzt. [<http://www.lag-maerkische-seen.de> ]

- Bei einem von der Europäischen Kommission geförderten FUSION-Projekt im Oktober 2014 im Rahmen des Erasmus+ Programms, an dem 40 Künstler und Jugendarbeiter von Organisationen aus zehn europäischen Ländern teilnahmen, stand das Vorhaben, einen innovativen Projektstandort in Brandenburg zu etablieren, zur Debatte. Dabei konnten Partnerorganisationen für die Durchführung zukünftiger gemeinsamer Projekte auf dem Gelände gewonnen werden. Diese Form der Vernetzung dient als Grundlage für die Verankerung internationaler Begegnungen und eines internationalen Diskurses in der Projektentwicklungsstruktur und im Projektprofil.

- Folgende Organisationen haben ihr Interesse an einer Projektkooperation bekundet:

**Kunst-Stoffe-Berlin e.V.** sind interessiert an der Durchführung von Workshops zu den Themen Recycling und Upcycling auf dem Gelände.  
[<https://www.kunst-stoffe-berlin.de> ]

**Kulturlabor Trial&Error e.V.** ist interessiert an der Durchführung von Seminaren und Workshops auf dem Gelände und an der zeitweiligen projektorientierten Nutzung von Werkstattraum sowie der Durchführung von Festivals auf dem Gelände.  
[<http://www.trial-error.org>]

**Loesje international** mit ihrem Ableger in Berlin ist interessiert an der Durchführung von Seminaren, internationalen Austauschprogrammen und Festivals auf dem Gelände.  
[<http://www.loesje.de>]

**Urban Dialogues** hat Interesse an projektbezogener Zusammenarbeit bekundet.  
[<http://www.urbandialogues.de>]

**LaKunaBi (Labor für Kunst und nachhaltige Bildung)** ist interessiert an Projektzusammenarbeit und unterstützt das Projektvorhaben durch Vernetzung mit Interessierten.  
[<https://lakunabi.wordpress.com>]

**GLS Treuhand e.V. // Zukunftsstiftung Bildung** ist Kooperationspartner von FUSION e.V. bei einem Bildungsprojekt, das in Berlin 2016 stattfinden wird, und interessiert an einer zukünftigen Projektzusammenarbeit in Kagel. [<http://www.zukunftsstiftung-bildung.de/>]

**Karmanoia:** Die Künstlerorganisation aus Berlin ist interessiert an einer Zusammenarbeit im künstlerisch-kreativen Bereich. [<http://karmanoia.org>]

**LOK. e.V. und LOK.a.Motion GmbH:** Die Organisation zur Beratung und zum Coaching von Existenzgründern und Unternehmen ist an einer Kooperation interessiert.

- Der Geschäftsplan wurde von FUSION e.V. zusammen mit dem Unternehmensberater Ulrich Pinkert entwickelt, der die Projektentwicklung beratend begleiten wird.



### 3. Gründer-Team

#### • Die Gründer und deren Kompetenzen

Projektinitiator und Projektträger ist **FUSION-Intercultural Projects Berlin e.V.**

Der gemeinnützige Verein FUSION-Intercultural Projects Berlin e.V., 1996 in Berlin gegründet, sieht ethnische und kulturelle Vielfalt als positive Ressource moderner europäischer Gesellschaften und verfolgt das Ziel, den interkulturellen Dialog durch praktische künstlerisch-kreative Maßnahmen auf der Alltagsebene, in der alltäglichen Lebenswirklichkeit der Menschen, zu intensivieren und dadurch eine tragfähige Basis für gegenseitigen Respekt und Akzeptanz zu schaffen.

FUSION e.V. geht davon aus, dass es mehr Gemeinsamkeiten als Differenzen zwischen Menschen gibt und dass kreative Gestaltung und Kunst eine Art gemeinsamer Grammatik darstellen, die konsequent nutzbar gemacht werden kann, damit Menschen aus unterschiedlichen Vorstellungswelten miteinander kommunizieren und kooperieren können.

Zur Verwirklichung dieser Zielsetzung werden die in jeder Kultur vorhandenen positiven, für den sozialen Zusammenhang konstitutiven Symbole und Repräsentationsformen erforscht und in der Öffentlichkeit hervor gehoben, indem in praktischer Zusammenarbeit zwischen Künstlern und Kulturschaffenden aus allen Weltregionen und jungen Menschen unterschiedliche kulturelle Formen zu neuartigen, der Allgemeinheit zugänglichen und allgemein verständlichen künstlerischen Aktionsformen verknüpft werden.

Durch die innovative und experimentelle Kombination unterschiedlicher Ausdrucksformen wie Musik, Rhythmik, Theater, Tanz, Pantomime, Malerei, Bildhauerei, Kostümierung, Maskerade und verschiedener Formen von zeitgemäße, dem Kontext Kommunikation adäquate besonderer ästhetischer erarbeitet, die in der Wahrnehmung kultureller die Prozesse von Integration So entstand Mitte der 90er *Kulturen* in Berlin, an dessen die FUSION-



Narrativität werden globaler Migration und Ausdrucksformen Intensität und Qualität Öffentlichkeit eine positive Vielfalt erzeugen und damit und Inklusion unterstützen. Jahre der *Karneval der* Initiierung und Etablierung Vorstandsmitglieder

Wolfgang Janzer und Marta Galvis de Janzer maßgeblich beteiligt waren.

Der Verein arbeitet vor allem projektorientiert.

FUSION-Projekte entwickeln praktische Handlungsmodelle nichtformalen partizipativen Lernens im urbanen Kontext, die insbesondere eine effiziente Zusammenarbeit und stabile Kontakte zwischen den Bereichen künstlerischer Produktion und Jugendarbeit ermöglichen und dadurch das soziale Verantwortungsgefühl in der Kunst einerseits und das Kunstverständnis und das selbst bestimmte, eigenverantwortliche kreative Handeln von Jugendlichen andererseits stärken.

Konsequente Planung und Durchführung von künstlerisch-kreativen Projekten, die auf eine bestimmte Problemkonstellation reagieren und fragmentierte, disparat erscheinende Bevölkerungssegmente mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen in gemeinsamen positiven Aktionen zusammen bringen und damit Erfahrungen von Gemeinsamkeit und gemeinschaftlicher Verantwortung als kulturelle Praxis etablieren, sind der Kern der praktischen Vereinsarbeit von FUSION e.V.

Seit seiner Gründung betrieb der Verein offene Kunstwerkstätten in Berliner Problembezirken und arbeitete mit kommunalen Kinder- und Jugendeinrichtungen und mit Organisationen, die in der Jugendarbeit und Sozialraumentwicklung engagiert sind, zusammen.

1999 gestalteten Künstler von FUSION e.V. zusammen mit arbeitslosen Jugendlichen und Schülern der Rütli-Oberschule die Fassade der Jugendfreizeiteinrichtung MANEGE in der Neuköllner Rütlistraße mit vielfarbigen dreidimensionalen Skulpturen, die aus der Wand hervortreten. Im selben Jahr verwandelte der Verein in Zusammenarbeit mit der Abteilung Jugend des Bezirksamts Neukölln einen alten Kiosk auf dem Reuterplatz in eine Kinderfreizeiteinrichtung,

die er zwei Jahre lang betrieb, und machte dadurch einen als unsicher geltenden Platz im Problembezirk Neukölln zu einem Ort für Kinder, Jugendliche und Familien.

Seit 2001 ist FUSION e.V. anerkannter Träger der Jugendarbeit.

2001-2005 betrieb der Verein eine offene Werkstatt in Berlin-Marzahn, wo mit Kindern und Jugendlichen großformatige wetterfeste Skulpturen für die Installation im öffentlichen Raum hergestellt wurden.

Von 2002-2012 betrieb FUSION e.V. in freier Trägerschaft im Auftrag der Abteilung Jugend des Bezirksamts Neukölln die Jugendeinrichtung MANEGE in der Rütlistraße und konnte dort sein innovatives Konzept der Verbindung von Kunst und

Jugendarbeit und der ästhetischen Sozialraumgestaltung unter aktiver Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Anwohnern konsequent umsetzen. Die MANEGE wurde weit über die Bezirksgrenzen hinaus bekannt als kreativer lebendiger Ort, von dem viele originelle Ideen ausgingen.

2003 wurde in Zusammenarbeit mit dem Bezirksamt Neukölln und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung die Rütlistraße für den Fahrzeugverkehr gesperrt und in einen Aktionsraum für Kinder und Jugendliche, eine

"Jugendstrasse", umgewandelt, deren Funktion im

Empowerment der Jugendlichen bestand. Kern des Konzepts, nach dem FUSION e.V. arbeitete, war die Sichtbarmachung von Jugendlichen und kreativer Jugendarbeit als Gegenmaßnahme gegen Marginalisierung, Ausgrenzung, Stigmatisierung, Diskriminierung und Chancenungleichheit von bestimmten Gruppen von Jugendlichen, die von der Mainstream-gesellschaft häufig als

Problem empfunden werden. Mit diesen Jugendlichen, die mehrheitlich aus Migrantenfamilien stammten, einen Ort zu schaffen, an dem sie sich willkommen und akzeptiert fühlten, an dem sie Selbstbewusstsein und Identifikation aufbauen und Verantwortungsübernahme lernen konnten, war Ziel des Projekts, das sich in zahlreiche Einzelprojekte mit Methoden nichtformalen partizipativen Lernens gliederte, die zum Teil von den Jugendlichen selbst organisiert wurden:

Die Kunstwerkstatt, in der phantasievolle und originelle Objekte für die "Jugendstrasse", für Schulen und Spielplätze des Bezirks und für die Teilnahme am *Karneval der Kulturen* und an Straßenfesten gebaut wurden und in der 2010 das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen des Europäischen Jahrs gegen Armut und soziale Ausgrenzung finanzierte Projekt "Bunte Nachbarschaften" durchgeführt

wurde, die Tanzwerkstatt, international besuchte Tanzwettbewerbe, das Tonstudio, in dem selbst geschriebene Songs und ein Hörspiel produziert wurden, die Theaterwerkstatt, in der Stücke geschrieben und Darstellungstechniken gelernt wurden, die Comic-Werkstatt, die Akrobatik-Werkstatt, Musikunterricht für Kinder und der Hausaufgabenhilfe-Bereich, in dem schulische Defizite ausgeglichen wurden. Die Projekte waren zielorientiert, die Ergebnisse wurden öffentlich gemacht, sei es durch aufwendige Teilnahme einer großer Gruppen von bis zu 150 Personen am Karneval der Kulturen, durch öffentliche Theateraufführungen oder Konzerte, durch Parties, Straßenfeste, Medienveröffentlichungen, Besuche von Interessierten oder einfach dadurch, dass die in der Kunstwerkstatt hergestellten Objekte dauerhaft den öffentlichen Raum markierten und ihn dadurch positiv veränderten.

FUSION e.V. kooperierte bei der Projektfinanzierung u.a. mit dem Quartiersmanagement Reuterplatz, das von der Brandenburgischen Stadtentwicklungsgesellschaft (BSGmbH) betrieben wird, der Jugend- und Familienstiftung Berlin (jfsb), der Freudenberg-Stiftung, der Aktion Mensch und der "Ich-kann-was"-Initiative der Deutschen Telekom.

2012 beendete der Verein die Arbeit in der MANEGE, da der Vertrag mit dem Bezirksamt Neukölln ausgelaufen war und durch die Integration der MANEGE in das weithin bekannte Campus-Rütli-Projekt sich die



Rahmenbedingungen für experimentelle und innovative Arbeit drastisch verändert hatten.  
 [Die langjährige Arbeit des Vereins ist dokumentiert auf der Website [www.fusionstreet.com](http://www.fusionstreet.com) ]

Nach einer einjährigen Phase der Reflexion und Neuorientierung lag der neue Schwerpunkt der Vereinsarbeit seit 2013 in Strausberg, wo FUSION e.V., aufbauend auf den vielfältigen Berliner Aktivitäten und Erfahrungen, von Oktober 2013 bis Januar 2015 eine sozialraumorientierte Kunstwerkstatt betrieb und ein Netzwerk von Kooperationspartnern aus Strausberg und der Region Märkisch-Oderland aufbaute.

Die Werkstatt war konzipiert als kulturelle Schnittstelle zwischen dem urbanen Raum der Metropole Berlin und dem sie umgebenden ländlichen Raum. Ein Ort, an dem Menschen unterschiedlicher kultureller Prägung zusammentreffen und gemeinsam kreativ arbeiten.

Kreative künstlerische Aktivitäten tragen wirkungsvoll bei zur Etablierung von Kommunikationsprozessen zwischen unterschiedlichen Vorstellungen- und Lebenswelten, zum Dialog zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen, zur Überwindung von Vorurteilen, zu Bewusstseinsbildung und zur Stärkung von Selbstbewusstsein über Erfahrung, zur Herstellung von Partizipationsfähigkeit, zu Inklusion, zum Bau von Brücken über die Generationenkluft, zu Respekt, Akzeptanz und Verantwortungsübernahme.



Gleichzeitig arbeitet FUSION e.V. am Aufbau eines europaweiten Kooperationsnetzwerks mit Organisationen, Institutionen und NGOs, die in den Bereichen Kunst, Kultur, Ökologie und Jugendarbeit tätig sind. Der thematische Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung von künstlerischen Raumstrategien zur Rückgewinnung öffentlicher Räume für eine demokratische Öffentlichkeit und auf der Anwendung dieser Strategien in der europäischen Jugendarbeit. Der Verein erhielt dafür 2014 Förderung von der Europäischen Kommission im Rahmen des Programms Erasmus+.

Da der erste Standort der FUSION-Werkstatt in Strausberg für die langfristige konsequente Durchführung der geplanten Projektformate unzureichend war, begab sich FUSION e.V. 2015 auf die Suche nach einem neuen Standort in Brandenburg.

Im Kontext dieser Suche entstand das Projekt in Grünheide-Kagel.

### Vorstand von FUSION e.V.

Die Künstler *Wolfgang Janzer* und *Marta Galvis de Janzer* sind Gründungs- und Vorstandsmitglieder von FUSION-Intercultural Projects Berlin e.V. Sie betrieben während der 90er Jahre umfangreiche Recherchen über populärkulturelle Formen in Lateinamerika und der Karibik und ihre Proliferation nach Europa im Zuge der Globalisierung. Ein herausragendes Beispiel ist der *Notting Hill Carnival* in London, eine urbane kulturelle Form, die Anfang der 60er Jahre im Zuge der Migration aus der Karibik nach UK gewandert war und in der britischen Hauptstadt starke neue kulturelle Akzente setzte. Gemeinsam mit dem London Arts Board führten sie von 1993-1997 ein Projekt durch, das eine Kommunikation zwischen Carnival-Aktivistinnen und britisch-karibischen Autoren in Gang setzte und die populärkulturelle Form des Carnival als eigenständige, hochkomplexe, historisch gewachsene Kunstform mit globalen Zügen erkennbar werden ließ.

Von 1994-1996 waren die beiden maßgeblich beteiligt an der Etablierung des *Karneval der Kulturen* in Berlin, den sie, ausgehend von den Londoner Erfahrungen als starke kulturelle Reaktionsform gegen Xenophobie und Rassismus konzipierten und an dem sie sich nach der Gründung von FUSION-Intercultural Projects Berlin e.V. als eigenständige Gruppe mit einer großen Zahl von Jugendlichen beteiligten. Von Wolfgang Janzer und Marta Galvis de Janzer wurde das Konzept der Kombination von künstlerischer Gestaltung und Jugendarbeit in problematischen Sozialräumen erarbeitet und praktisch umgesetzt. Sie leiteten



FUSION-Kunstwerkstätten in Neukölln, Kreuzberg, Schöneberg und Marzahn und von 2002-2012 die Jugendfreizeiteinrichtung MANEGE in der Neuköllner Rütlistraße. Sie waren verantwortlich für Konzeptualisierung und Durchführung von zahlreichen Projekten und Kooperationen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Partner. In ihren Zuständigkeitsbereich fielen die Ausgestaltung und Umsetzung des pädagogischen Konzepts der Einrichtung und seine Kombination mit künstlerischen Perspektiven und Methoden, sie kommunizierten die unkonventionellen Handlungsmuster und Aktionsformen des nichtformalen Lernens und der Partizipation bei der ästhetischen Sozialraumgestaltung, die bei der Arbeit in der Jugendeinrichtung angewandt wurden, mit den zuständigen Verwaltungen, insbesondere dem Jugendamt Neukölln und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und den Fachkollegen aus anderen Einrichtungen und Jugendarbeitsbereichen. Sie trafen die Personalauswahl, motivierten Künstler aus unterschiedlichen Bereichen zur Mitarbeit in der Einrichtung, erweiterten die Kompetenzen des pädagogisch ausgebildeten Personals um kreativ-künstlerische und handwerkliche Gestaltungskompetenzen und sorgten dafür, dass aus jugendlichen Besuchern der Einrichtung verantwortliche Mitarbeiter wurden.

Die beiden verfügen über weitreichende Erfahrungen und Kompetenzen in der Jugend- und Kulturarbeit, in der Durchführung von Trainings und Seminaren sowie in internationaler Zusammenarbeit. Hinzu kommen Erfahrungen in der Projektplanung, -durchführung, -administration und -evaluation.

Von August-Dezember 2014 arbeiteten sie für FUSION e.V. an der Durchführung eines Erasmus+ Projekts, das neben der thematischen Orientierung auch die Organisation und Leitung von Unterbringung und Verpflegung der Teilnehmer umfasste.

Das komplexe Kugel - Projekt befindet sich gegenwärtig in der Planungsphase, die von Marta Galvis de Janzer und Wolfgang Janzer geleitet und koordiniert wird.

Die Planungsphase umfasst folgende Arbeitsschritte: Sicherung des Geländes durch Zusammenarbeit mit der Stiftung Trias ( [www.stiftung-trias.de/](http://www.stiftung-trias.de/) ). Erarbeitung eines tragfähigen Geschäftsplans. Erarbeitung einer funktionstüchtigen Betriebsstruktur. Erarbeitung einer zeitlichen Projektentwicklungsstruktur und von Marketingstrategien, die auf die einzelnen Handlungsbereiche zugeschnitten sind. Nach dem Lasten-/Nutzen-Übergang für das Gelände und der Schlüsselübergabe werden erste konkrete Maßnahmen vor Ort zur Wiederinbetriebnahme durchgeführt.



### Schließen von Kompetenzlücken

Für ein Unternehmen in der beschriebenen Größenordnung sind zusätzliche Kompetenzen erforderlich:

- Bauliche Maßnahmen im Zuge der Sanierung und Wiederinbetriebnahme der Gebäude werden koordiniert vom Bauplanungs- und Ingenieurbüro Nier und Seiffarth, Berlin.
- Die Buchhaltung für den Verein und den kommerziellen Geschäftsbereich wird ausgelagert an das Steuerberatungsbüro Wenzke in Berlin (ehemals Steuerberatungsbüro Kohlmeier), das schon seit Jahren für FUSION e.V. tätig ist und den Verein auch bei steuerlich-rechtlichen Fragen berät.

- Freie Mitarbeiter, die die ideelle Orientierung von FUSION e.V. und das Konzept für die Entwicklung des ZEBRA KAGEL kennen, übernehmen Aufgaben der Entwicklung eines Corporate Design, des Standortmarketings und der Mittelakquise für Projekte.

#### • **Schlüsselpositionen**

Die Schlüsselpositionen ergeben sich aus der Struktur des Gesamtbetriebs:

Für den Verein FUSION e.V.: Vereinsvorstand, Mitgliederversammlung.

Für den Betrieb TIME OUT: Geschäftsführung.



## 4. Marktanalyse

#### • **Beschreibung des Gesamtmarktes**

Die Raum- und Dienstleistungsangebote des Standorts ZEBRA KAGEL und des Geschäftsbetriebs TIME OUT richten sich an einen breit gefächerten Gesamtmarkt im dynamischen Wirtschafts- und Kulturraum Berlin-Brandenburg:

- ▶ Den privaten und öffentlichen Bildungsbereich bestehend aus Seminar-, Workshop-, Trainings- und Weiterbildungsveranstaltern, Schulen, Hochschulen und Organisationen, die Bildungs- Kultur- und Jugendprojekte durchführen und dafür passende Räumlichkeiten suchen.
- ▶ Den Sozialbereich aus staatlichen und freien Trägern für Projektkooperationen, die innerhalb der Handlungsfelder Bildung, Integration, Inklusion und Partizipation angesiedelt sind.
- ▶ Die Künstler- und Kulturszene in Berlin und Brandenburg.

#### **Bildungsbereich:**

Der Bereich von Anbietern von Seminaren, Weiterbildungen, Trainingskursen, Retreats, Jugendbegegnungsprojekten, etc. ist groß und wächst ständig. Es gibt Angebote zu den unterschiedlichsten Themenbereichen, die auf je spezifische Interessensgruppen zugeschnitten sind und sowohl berufliche als auch individuelle Weiterbildung umfassen.

Es gibt professionelle Anbieter, die zum Dienstleistungssektor gerechnet werden können, aber auch Organisationen, Institutionen und Interessensgruppen, die gelegentlich Veranstaltungen oder Projekte in diesem weitgefassten Bildungsbereich durchführen.

Die Vielzahl der Anbieter deutet auf einen hohen Bedarf in der Gesellschaft, der zu tun hat mit der Notwendigkeit der beständigen Optimierung der individuellen Fähigkeiten im Rahmen der Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt aber auch mit der Einsicht in die Bedeutung lebenslangen Lernens und beständiger Horizont- und Erfahrungserweiterung im Rahmen einer gelungenen Persönlichkeitsentwicklung. Bildung ist längst nicht mehr Sache der traditionellen Bildungsinstitutionen, sondern zu einem bedeutenden Wachstumsmarkt geworden. [vgl. etwa: <http://www.seminarmarkt.de>]

Jedoch zeigt die quantitative Marktanalyse lediglich, dass in Berlin, Brandenburg und Deutschlandweit ein hinreichend großer Gesamtmarkt für das Angebot der Unterbringung und Versorgung von Seminargruppen etc. vorhanden ist, der durch adäquates Marketing erschlossen

werden kann. Aber eine qualitative Marktanalyse ist in unserem Fall zielführender, da für die Beherbergung von Bildungsanbietern eher diejenigen Anbieter in Betracht kommen, die zum Profil des Standorts passen bzw. die Bildungsinhalte anbieten, die der inhaltlichen Ausrichtung und der Verpflichtung zur Nachhaltigkeit nicht widersprechen. Damit verengt sich der Gesamtmarkt auf diejenigen Segmente, die emanzipatorische und nachhaltige Ziele verfolgen und für die der Begriff Bildung mehr beinhaltet als Herstellung von marktförmigen Persönlichkeitsmerkmalen und Qualifizierung zur Arbeitsmarktcompatibilität. Kritisches Denken, Fähigkeit zur Problemanalyse und Verbesserung der Problemlösungskapazitäten, Erkennen und Entwickeln der eigenen Potenziale, Dialog- und Partizipationsfähigkeit sind Kernmerkmale des Bildungsbegriffs, den wir am Standort Kagel praktizieren und weiterentwickeln werden und der wesentlicher Teil des Standortprofils ist. Innerhalb des Gesamtmarktes gibt es ein wachsendes Segment, das diese Vorstellungen teilt. Mit einigen Gruppen mit stark ökologisch ausgerichteten Inhalten, die auch im Bereich der Jugendbildung engagiert sind, sowie Gruppen und Organisationen aus den Bereichen kulturelle Jugendbildung und politische Bildung kooperieren wir bereits. Auch die Vorgaben der Europäischen Kommission für das Erasmus+ Programm, in dessen Rahmen FUSION e.V. eigene Projekte mit Partnern aus verschiedenen europäischen Ländern am Standort implementieren wird, verfolgen im wesentlichen diese inhaltlichen Zielsetzungen. [vgl. Europäische Kommission, Erasmus+ Programmleitfaden. Gültig ab dem 1. Januar 2014. Version 2: 27.2.2014, S. 9ff.]

Insofern ist FUSION e.V. sowohl Anbieter für den skizzierten Bildungsmarkt (als Vermieter von Unterbringungs- und Seminarräumen) als auch gut vernetzter Bestandteil des umrissenen Marktsegments (als Projektdurchführer). Diese Doppelrolle erhöht die Expertise in Bezug auf Ansprache und nachhaltige Bindung des anvisierten Marktsegments.

Wir wissen aus eigener Erfahrung, wie wichtig gerade für kleinere Organisationen ein günstiges Inklusiv-Angebot ist, das sowohl Unterbringung, Versorgung der Teilnehmer und verfügbare, gut ausgestattete Seminar- und Werkstatträume sowie ein ansprechendes stimulierendes Ambiente für die Durchführung von Bildungsveranstaltungen beinhaltet. Durch die Erleichterung der organisatorischen Arbeit wird die Konzentration auf die inhaltliche Thematik und Qualität der Veranstaltung erhöht. Das ist für jeden Veranstalter von vitalem Interesse.

### **Der Sozialbereich aus staatlichen und freien Trägern:**

Für die Projektarbeit, die auf dem Gelände und ausgehend von dem Gelände geleistet wird, sind staatliche und freie Träger, die sich in den programmatischen Handlungsfeldern Integration, Inklusion und Partizipation bewegen, als Kooperationspartner für soziokulturelle und Bildungsprojekte interessant: Schulen, Universitäten, Jugendeinrichtungen, Jugendämter, Träger der kulturellen Jugendbildung, Ausbildungsträger, Jugendhilfeträger, Stadtentwicklungsträger, etc.

In diesem Marktbereich verfügt FUSION e.V. über ein bereits entwickeltes Netzwerk in Berlin und Brandenburg, das weiter ausgebaut werden wird.

Durch die zunehmende Verdichtung und Kommerzialisierung des urbanen Raums werden Flächen für Projektarbeit im Bildungs- und Jugendbereich in der Stadt immer schwerer verfügbar. Gleichzeitig verstärkt sich auch die Problemlage gerade im Bereich Migration / Integration, so dass der Bedarf an geeigneten Projekträumen und an Projekten, die problemlösungsorientierte Ansätze verfolgen, auch in Zukunft vorhanden sein und wahrscheinlich noch steigen wird.

Für Projektkooperationen können je nach programmatischer Ausrichtung unterschiedliche öffentliche und private Fördermittel akquiriert werden. Hier ist eine umfassende Kenntnis von Förderstrukturen und die Erfahrung im Umgang mit Fördermitteln von Vorteil.

### **Kunst- und Kulturszene:**

In der von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt im April 2014 herausgegebenen Broschüre „BerlinStrategien – Stadtentwicklungskonzept 2030“ beschreibt sich Berlin als bedeutsamen Standort der Kunst- und Kulturproduktion in Europa. Die wachsende Wertschöpfung aus Kultur- und Kreativwirtschaft wird besonders im Zusammenhang mit dem Wachstum des Tourismussegments betont. Die vielfältige Kunstszene gehört zum Vermarktungsprofil Berlins im Wettbewerb mit anderen europäischen Metropolen.

Zur Zeit leben etwa 20.000 professionelle Künstler in Berlin, davon sind ca. 6.000 Bildende Künstler. 160.000 Beschäftigte finden sich in der Kultur- und Kreativwirtschaft. [Tagesspiegel, 04.06. 2013 „Berliner Kultur in Zahlen“]

Es gibt in Berlin zwei Hochschulen, an denen Bildende Künstler ausgebildet werden, die Universität der Künste (UDK) und die Kunsthochschule Weißensee. Die UDK ist mit 3.500 Studierenden die größte Kunsthochschule Europas. An beiden Hochschulen zusammen zählt man zur Zeit 760 Studierende im Bereich der Bildenden Kunst. [Studio Berlin – Studie zur Gegenwartskunst in Berlin 2010. Institut für Strategieentwicklung IFSE. 2010]

Berlin zieht Künstler an wie ein Magnet. Und je mehr Künstler kommen, desto knapper und teurer wird Atelier-, Werkstatt- und Projektraum. Das Angebot an geeigneten Flächen entspricht bei weitem nicht der steigenden Nachfrage. Das Atelierprogramm, durch das das Land Berlin Bildende Künstler mit zur Zeit 368 Ateliers fördert, kann den Bedarf an bezahlbarem Atelierraum nicht decken. [Berliner Morgenpost, 25.06. 2013. „Für Berlins Künstler werden die Ateliers knapp“. Florian Schmidt, der Atelierbeauftragte des Senats von Berlin beim Kulturwerk des bbk bestätigte uns diese Diagnose bei einem Gespräch am 18.01. 2015]

Vor allem für die dynamischen Antriebskräfte der Kunststadt Berlin, die freie Szene, die Off-Kultur und die Avantgarde, jenes ständig wachsende Segment künstlerischer Produktion, in dem mit hohem Engagement und geringem Einkommen gearbeitet wird, wird das Raumproblem existenzbedrohend.

Sie können der Neustrukturierung des Berliner Immobilienmarktes, der Aufwertung und Verteuerung von Wohn- und Arbeitsraum, nicht stand halten und werden zunehmend aus der Innenstadt in die wenig attraktiven Randbezirke verdrängt.

Zu dem ökonomischen Druck, der auf den Künstlern lastet, kommt eine psychologische Komponente. Da Räumlichkeiten oft nur zeitlich begrenzt zu haben sind, als Zwischennutzung, besteht wenig Arbeitssicherheit und oft arbeitet der Künstler in einer Situation der Isolation, in der es schwer ist, die eigene Arbeit effektiv zu vermarkten.

Eine rein quantitative Marktanalyse kommt zu dem Schluss, dass der Markt aus Künstlern in Berlin sehr groß und weiter wachsend ist. Jedoch ist auch hier das quantitative Marktverständnis der spezifischen Qualität des Produkts, das wir anbieten, die auf Nachhaltigkeit, Kooperation, Synergie und sozialer Verantwortung basiert, nicht angemessen. Vielmehr ergibt sich aus der Produktqualität die Notwendigkeit einer Marktanalyse, die auf einem qualitativen Marktverständnis beruht und deshalb nicht alle, sondern bestimmte Segmente des Gesamtmarktes anvisiert, die ihrerseits die Qualität besitzen, zum Gesamtprofil des Standorts konstruktiv beizutragen.

Andersherum werden auch nur die qualitativ passenden Segmente des Gesamtmarktes positiv auf das Angebot, Raum außerhalb Berlins temporär für Projekte zu nutzen, reagieren.

Aus zahlreichen Gesprächen wissen wir, dass die kritischen Segmente mit einer nicht rein marktkonformen Orientierung sondern breiteren gesellschaftlichen Perspektive innerhalb der Künstlerszene im Wachsen sind und dass zunehmend mehr Menschen, die in diesen Bereichen unter Bedingungen arbeiten, die sie nicht gut heißen können, auf der Suche nach Ausweichmöglichkeiten sind. Die schon bestehenden Netzwerke, in denen das Angebot bekannt gemacht und diskutiert wird, verfolgen alle einen, wie auch immer im Detail gearteten, kritischen Ansatz und streben in ihren unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern nach Nachhaltigkeit.

### **Wettbewerber:**

► Für die Unterbringung von Seminargästen gibt es in Berlin und dem stadtnahen Umland zahlreiche Wettbewerber. Allein die Internetseite [http://www.gruppenunterkuenfte.de/tagungshaus-seminarhaus-berlin\\_\\_r195cTH.html](http://www.gruppenunterkuenfte.de/tagungshaus-seminarhaus-berlin__r195cTH.html) listet 35 Tagungshäuser/Seminarhäuser auf. Die Bettenanzahl bewegt sich hier zwischen 25 und 170, die Preise von 10 € - 83 € pro Übernachtung.

Die Seite <http://www.seminarhauspartner.de/tagungshaeuser-berlin-und-umgebung.html> zeigt für Berlin und das Umland in einem Umkreis von 50 km 16 Seminarhäuser. Die Bettenanzahl bewegt sich zwischen 26 und 1067, die Preise für ÜVP in Mehrbettzimmern von 16 € - 76 €, für Übernachtung in Mehrbettzimmern mit Selbstversorgung von 6,66 € - 60 €.

Die meisten Seminarhäuser bieten außer der Unterbringungs- und Versorgungsmöglichkeit nichts weiter an. Beherbergungs- und Seminarbetriebe inmitten eines weiter gehenden kulturellen Ambientes sind eher selten. Vergleichbar mit unserem Angebot in Kagel wären in Berlin das Jugendgästehaus PUMPE [[http://www.gruppenunterkuenfte.de/Jugendgaestehaus-PUMPE\\_\\_t6995.html](http://www.gruppenunterkuenfte.de/Jugendgaestehaus-PUMPE__t6995.html)] mit 44 Betten und einer Preisspanne von 18,00 € (Ü) - 32,90 € (ÜVP) und das Gästehaus der UFA-Fabrik [[http://www.gruppenunterkuenfte.de/Gaestehaus-UFA-Fabrik-Berlin-Internationales-Kulturzentrum\\_\\_i77.html](http://www.gruppenunterkuenfte.de/Gaestehaus-UFA-Fabrik-Berlin-Internationales-Kulturzentrum__i77.html)] mit 42 Betten und Preisen zwischen 20,00 € (Ü) und 25,00 € (ÜF).

Für Brandenburg listet die Seite [http://www.gruppenunterkuenfte.de/tagungshaus-seminarhaus-brandenburg\\_r197cTH.html](http://www.gruppenunterkuenfte.de/tagungshaus-seminarhaus-brandenburg_r197cTH.html) 48 Seminar- und Tagungshäuser und 24 Jugendbildungsstätten auf. In der Region Oder-Spree findet man 4 vergleichbare Jugendbildungseinrichtungen, von denen das *Christian-Schreiber-Haus* in Grünheide, das dem Erzbistum Berlin gehört, [[https://www.gruppenunterkuenfte.de/Christian-Schreiber-Haus\\_\\_t4936.html](https://www.gruppenunterkuenfte.de/Christian-Schreiber-Haus__t4936.html)] mit 90 Betten und einem Übernachtungspreis für Selbstversorger von 16 € das nächst gelegene ist.

Ein möglicher Wettbewerber im näheren Umfeld ist der Sport- und Erholungspark Strausberg mit 115 Betten [<http://www.strausbergersep.de/angebote.htm>]. Jedoch ist dieser Betrieb vor allem auf Sportvereine und Sportlergruppen ausgerichtet und immer gut ausgebucht.

Da das TIME OUT im ZEBRA Kagel als Seminar-, Tagungs- und Jugendbildungsbetrieb konzipiert ist, sind Hotels und Hostels in Berlin und Brandenburg nicht als Wettbewerber zu verstehen.

► Für die Durchführung von Veranstaltungen im Kultur-, Unterhaltungs- und Tourismusbereich im ZEBRA KAGEL gibt es in Berlin eine sehr große Vielfalt von Wettbewerbern, in der Region um Erkner und Grünheide (Mark) hingegen nur wenige. Von Galeristen, Konzert- und Partyveranstaltern, Clubbetreibern etc. in Berlin werden wir uns klar abgrenzen, indem wir Veranstaltungsformate konzipieren und durchführen, die zum kulturellen Profil und den physisch-räumlichen Gegebenheiten des Standorts passen und auf bestimmte Publikumssegmente in Berlin und Brandenburg ausgerichtet sind.

### **Ableitung der Alleinstellung:**

Die baulichen Gegebenheiten, das Nebeneinander unterschiedlicher Nutzflächen, die Größe und Lage des Geländes erlauben ein Handlungs- und Entwicklungskonzept, das auf dem Zusammenspiel der FUSION-Projektarbeit und dem gewerblichen Unterbringungsbetrieb beruht, die jedes für sich mit unterschiedlichen Märkten und spezifischen Marktsegmenten interagieren, in ihrer Gesamtheit und dem geplanten Zusammenspiel auf dem Gelände jedoch die Marktpositionierung und Marktchancen für beide Bereiche verstärken und stabilisieren. Die erwarteten Synergien zwischen den beiden Handlungsfeldern tragen neben der besonderen ästhetischen Gestaltung des Geländes und der Gebäude und der sozial-kulturellen, auf Nachhaltigkeit zielenden Ausrichtung zur Profilbildung des Standorts und u zu seiner Unterscheidbarkeit von anderen ähnlichen Angeboten in der Region bei.

Oberstes Ziel ist, mit diesem integrativen Modell optimale Auslastung und gute Umsätze zu erreichen und damit eine gute Rentabilität für den Betrieb des ZEBRA KAGEL und des TIME OUT.

Im ZEBRA KAGEL, wo kreative Menschen aus verschiedenen Arbeitsfeldern in Kommunikation kommen und innovative Projektarbeit verortet wird, werden kreative Impulse gesetzt, die zur Dynamisierung des Wirtschafts- und Kulturraums Berlin - Brandenburg beitragen: Der Standort an der Peripherie der Metropole Berlin erlaubt kritische Distanz zu den Entwicklungstendenzen in der Hauptstadt und wird durch die Ansiedlung und nachhaltige Verortung alternativer Theorie- und Praxisformen die Diskurse und Handlungsmöglichkeiten in der Metropole bereichern. Gleichzeitig wird die Peripherie kulturell und wirtschaftlich aufgewertet.

Im spezifischen Profil des Standorts und in seiner Schnittstellenfunktion zwischen Metropole und Peripherie liegt das zentrale Alleinstellungsmerkmal unseres Angebots.

## 5. Marketing

### Produktstrategie:

Da das Gesamtprodukt aus einer Kombination aus FUSION-Projektarbeit und Gewerbebetrieb besteht und auf verschiedene Märkte und Marktsegmente zielt, ist eine komplex strukturierte Strategie erforderlich, um das Produkt erfolgreich am Markt einzuführen und zu positionieren.

Bezogen auf das Gesamtprodukt, das ZEBRA KAGEL, besteht die strategische Ausgangssituation darin, den Standort und sein geplantes Profil möglichst schnell bekannt zu machen als Rahmen, in dem auch der Gewerbebetrieb TIME OUT verortet ist.

Schon vor dem Kauf des Geländes und dem Abschluss des Erbbaurechtsvertrags wurde das Projekt an verschiedene Stellen kommuniziert mit den Zielen, die rechtlichen Voraussetzungen zu überprüfen, das Interesse der Gemeindeverwaltung von Grünheide auszuloten, die Marktchancen in Berlin und der Region realistisch einschätzen zu können, potentielle Nutzer und Kooperationspartner zu finden. Dazu wurden mehrere Besichtigungen des Geländes mit Interessierten durchgeführt, bei denen das Ideenkonzept erklärt und seine Plausibilität diskutiert wurde. Auch ein Gespräch am 03.06. 2016 mit dem Amtsleiter für Bildung, Kultur, Familie und Jugend der Gemeinde Grünheide, Bernd Schlüter, verlief sehr positiv und vielversprechend. Die Gemeindeverwaltung ist offen für das Projekt und erwartet positive Effekte für die Region.

Als Fazit der bisherigen strategischen Bemühungen lässt sich festhalten, dass das Gesamtprodukt und das geplante Standortprofil auf reges Interesse und positiven Zuspruch von verschiedenen Seiten stößt. Offensichtlich ist die ursprüngliche Einschätzung der Projektinitiatoren, dass ein pointiert konzipierter Bildungs-, Kunst- und Kulturstandort in berlinnaher Lage in Brandenburg auf reale Bedürfnislagen reagiert und damit hinreichendes Entwicklungspotenzial hat, um sich auch wirtschaftlich nachhaltig tragen zu können, realistisch.

Der Trend „raus aus der Stadt“ ist in Berlin deutlich erkennbar, seit die Stadt immer voller und kommerzieller wird. Er ist verbunden mit der Suche nach *Entschleunigung*, nach sinnvollen Formen von Entspannung, Erholung und kreativer horizonterweiternder Freizeitgestaltung.

Um als innovativer und offener Bildungs-, Kunst-, Kultur- und Erholungsstandort anerkannt zu werden und dauerhaft gesellschaftlich wirksam sein zu können, sind mittel- und langfristig wirksame vielfältige Kommunikationsstrategien nötig, die den Ort zugänglich, attraktiv und transparent halten und die auch hinreichend flexibel gestaltet werden müssen, um auf gesellschaftliche Entwicklungen und Veränderungen adäquat reagieren zu können. Permanente strategische Aufgabe wird es sein, die reale und gefühlte Distanz zwischen Grünheide-Kagel und Berlin zu überwinden, d.h. marketingstrategisch an der Frage zu arbeiten, wie sich die kulturellen Grenzen zwischen Berlin und Umland überwinden lassen.

Die Produktstrategie für das Standortmarketing bildet die Basis für die Ausrichtung der Strategien für die Angebote des Geschäftsfeldes TIME OUT.

1. Um Interessenten aus dem Bereich Kunst zu erreichen und sie für die Nutzung des Angebots des TIME OUT zu gewinnen steht einerseits das Kostenargument im Vordergrund der strategischen Ausrichtung, da die der freien Szene zugehörigen Künstler in der Regel nicht über große Finanzmittel verfügen. Wesentlich ist aber auch, das attraktiv-originelle Ambiente des Ortes, die kreative und kommunikative Atmosphäre, die das ZEBRA KAGEL auszeichnet, zu unterstreichen. Die Einbindung von Künstlern in den Prozess der ästhetischen Gestaltung des Geländes und der Gebäude wird diesen Aspekt verstärken.

2. Bei der Bereitstellung von Übernachtungsmöglichkeiten, Seminar- und Tagungsräumen sowie Werkstatttraum besteht die Zielstellung ebenfalls in der möglichst schnellen Erreichung einer möglichst hohen Bettenauslastung. Auch hier besteht die Produktstrategie darin, die geeigneten Zielgruppen anzusprechen und für das Angebot zu gewinnen. Hier müssen die vergleichsweise günstigen Preise und die Vorteile des Abhaltens von Seminaren, Projektworkshops etc. im spezifischen kunst- und naturbetonten Ambiente des ZEBRA KAGEL und die Nähe zu Berlin in den Vordergrund gestellt werden. Die künstlerische Gestaltung der Räumlichkeiten und die

ökologische und soziale Ausrichtung des Standorts spielen ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der Produktstrategie.

3. Bei den Veranstaltungsangeboten geht es ebenfalls darum, für die verschiedenen Veranstaltungsformate Publikum aus Berlin und der Region zu erreichen. Dazu müssen je nach Format die passenden Marketingstrategien für die anzusprechenden Publikumssegmente entwickelt und angewandt werden. Die Veranstaltungen dienen sowohl dazu, das Profil des Standorts zu schärfen, als auch zur eigenständigen Gewinngenerierung, um zur Rentabilität des Gesamtbetriebs beizutragen. Die Gemeinde Grünheide hat bereits zugesagt, Veranstaltungsangebote in ihren kommunalen Verteiler aufzunehmen und über das von der Gemeinde betriebene Touristen-Informationszentrum publik zu machen.

6. Für den Bildungsbereich besteht der Kern der Marketingstrategie in Kommunikation und Vernetzung mit Institutionen, Organisationen und Kooperationspartnern, die in dem Segment tätig und auf die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und speziellen gesellschaftlichen Gruppen wie Migranten, Flüchtlinge, Menschen mit Behinderungen spezialisiert sind. Darüber hinaus sieht sich der Bildungsbereich verortet in einem Kommunikations- und Kooperationsnetzwerk, das gesellschaftlich wichtige Themen wie Kultur, Ökologie, Politik, Ökonomie bearbeitet und effiziente didaktische Methoden zu ihrer Vermittlung entwickelt. Praktisches Ziel ist die Durchführung von Bildungsprojekten mit starkem Akzent auf Partizipation und informelle und nicht-formale Methoden (EU-Definition) mit unterschiedlichen Kooperationspartnern.

Die Marketingstrategie hat hier wesentlich den Charakter einer PR-Strategie, da es um Beziehungs- und Netzwerkarbeit sowie Projektgenerierung mit Kooperationspartnern geht.

Für alle Angebotsbereiche gilt, dass die hohe und originelle Produktqualität als Kundennutzen hervorgehoben wird.

### **Preisstrategie:**

Für den Geschäftsbetrieb TIME OUT ist eine Preisstrategie zu entwickeln, die sich zum einen an Preisvorgaben der Wettbewerber orientiert, aber auch die Möglichkeiten des Standorts nutzt, um das Preisniveau niedrig halten zu können. Für die Phase der Einführung und Etablierung des Standorts an den verschiedenen Märkten sehen wir eine Niedrigpreisstrategie, die dennoch gute Qualität und Originalität bietet, als sinnvoll. Ist der Standort und sein Profil am Markt etabliert und sind die Räumlichkeiten baulich weiter entwickelt und ist das Gelände ästhetisch und funktional gestaltet, kann das Preisniveau moderat gesteigert, bzw. das Angebot und die Preisstruktur diversifiziert werden.

#### **- Preise des TIME OUT Gruppen-Beherbergungsbetriebs:**

Bei diesem Geschäftsmodul orientiert sich die Preisstrategie am Preisniveau der Wettbewerber in Berlin und Brandenburg. Da dieses jedoch sehr weitgespannt ist und bei Übernachtung mit Selbstverpflegung von 7,00 € / ÜSV bis 60,00 € / ÜSV reicht, bei Übernachtung mit Vollpension von 16,00 € / ÜVP bis 76,00 € / ÜVP [vgl.: <http://www.seminarhauspartner.de/tagungshaeuser-berlin-und-umgebung.html>], orientieren sich die Preise des TIME OUT im Sinne der generell für den Standort vorgesehenen Niedrigpreisstrategie im unteren Bereich, werden jedoch, da die Produktqualität die Standards der billigsten Anbieter deutlich übersteigt (originell gestaltete Zimmer, gut ausgestattete Seminarräume verschiedener Größe, komfortable Aufenthaltsräume, Nutzung der Offenen Werkstatt, kreatives Ambiente) über den niedrigsten Angeboten positioniert.

Folgende Preise (incl. Mehrwertsteuer) werden für Gruppen pro Person angesetzt:

15,00 € für ÜSV, 20,00 € für ÜF, 30,00 € für ÜVP.

Für Seminarräume werden je nach Größe 50,00 bis 100,00 € berechnet.

Für die Nutzung der Werkstatt werden 5,00 € / Person / Stunde berechnet. Bei Ganztagsnutzung (ab 6 Stunden) kann der Preis reduziert werden. (Die Preisstrategie für die Werkstatt orientiert sich am Preisangebot unseres Kooperationspartners Kunst-Stoffe- Berlin:

[[https://www.kunst-stoffe-berlin.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&Itemid=207&lang=de](https://www.kunst-stoffe-berlin.de/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=207&lang=de)]

### - Preisstrategie für Veranstaltungen:

Da für den Standort Veranstaltungen unterschiedlichster Formate entwickelt werden, die dementsprechend unterschiedliche Kunden- und Publikumssegmente ansprechen, ist in diesem Bereich eine flexible Preisstrategie anzuwenden. Prinzipiell kann zwischen Veranstaltungen mit und ohne Eintrittsgeld unterschieden werden. Konzerte, Theateraufführungen, Kabarett, Parties etc. sind Veranstaltungsformate, bei denen professionelle Künstler (Musiker, Schauspieler, DJs) vor Publikum auftreten und für ihren Auftritt Gagen erhalten, die von den Eintrittsgeldern bezahlt werden. Ausstellungen, Kunstaktionen, Feste und Festivals, etc. sind Formate, bei denen das Publikum keinen Eintritt bezahlt, sondern als Kunde der gastronomischen Angebote ökonomisch interessant ist.

Sowohl eintrittsgebundene als auch eintrittsfreie Veranstaltungsformate tragen insgesamt zur Profilbildung des Standorts bei, d.h. sie sind von marktstrategischer Bedeutung für das Gesamtprojekt.

### - Preisstrategien im Bildungsbereich:

Da es sich in diesem Tätigkeitsbereich primär um Projektarbeit mit Kooperationspartnern handelt, kommen hier einerseits öffentlich geförderte Projekte in Betracht, die in der Regel klare Finanzierungsvorgaben haben, so dass eine eigene Preisstrategie nicht nötig ist. Projekte, die eigenständig konzipiert und auf dem Bildungsmarkt angeboten werden, müssen sich bei der Aufstellung von Finanzierungsplänen an den Möglichkeiten und Budgets der Kunden (Schulen, Jugendeinrichtungen, Behinderteneinrichtungen, Flüchtlingsorganisationen, etc.) orientieren.

Die angestrebte Gewinngenerierung auf dem Gelände erlaubt es, perspektivisch gesellschaftlich sinnvolle und nachhaltige Non-Profit-Projektformate zu generieren und durchzuführen, die eigenständig finanziert werden können. Wir wissen aus Erfahrung, dass langfristig angelegte und gerade auch unkonventionelle Projekte oft nicht in die Programmatik öffentlicher Fördermittelgeber passen. Daneben gibt es auch Förderprogramme, die eine Förderung von einer Eigenbeteiligung abhängig machen. Die dazu nötigen Reserven wird der Verein durch den Geschäftsbetrieb TIME OUT und Veranstaltungen erwirtschaften.

### Kommunikationsstrategie:

Die allgemeine Kommunikationsstrategie für den Kulturstandort beinhaltet Vernetzungs- und PR-Arbeit mit dem politischen, kulturellen, wirtschaftlichen und sozialen Umfeld in Berlin und Brandenburg. Auf der Basis des bisher Geleisteten muss die Vernetzung vertieft und weiter ausgebaut werden. Wesentlich ist die Zusammenarbeit und Kommunikation mit der Gemeindeverwaltung Grünheide, den Bildungsträgern der Region und aus Berlin, den Trägern der Jugend- und Sozialarbeit, kulturellen Organisationen, der Arbeitsagentur, Stadtentwicklungsträgern, den relevanten Stellen der Kreis- und Landesverwaltung und der Senatsverwaltung von Berlin, der Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB), Universitäten in Berlin und Brandenburg, Medien in Berlin und Brandenburg, der Bevölkerung von Grünheide-Kagel und der Regionen Oder-Spree und Märkisch Oderland, etc.

Das Ziel der allgemeinen Kommunikationsstrategie ist es, den Standort und sein Profil in Berlin und Brandenburg bekannt zu machen, ihn positiv in der Kultur- und Bildungslandschaft Berlin-Brandenburg zu markieren und nachhaltige Kooperationen zu etablieren. All dies wird dazu beitragen, solide Rahmenbedingungen für den Standort zu schaffen und die Einnahmefähigkeiten zu steigern.

Für das Geschäftsfeld TIME OUT wird darüber hinaus die Kommunikationsstrategie dem Produkt und den Zielgruppen angepasst.

Die Kommunikationsstrategie zur Akquise von Kunden für das TIME OUT wird sich auf die Nutzung unterschiedlicher Kanäle und Methoden konzentrieren. Auf der Ebene der digitalen Kommunikation werden Plattformen genutzt, die Räumlichkeiten an Seminar-, Weiterbildungs- und Tagungsanbieter offerieren (<http://www.seminarhauspartner.de/tagungshaeuser-berlin-und-umgebung.htm>; [http://www.gruppenunterkuenfte.de/tagungshaus-seminarhaus-berlin\\_\\_r195cTH.html](http://www.gruppenunterkuenfte.de/tagungshaus-seminarhaus-berlin__r195cTH.html); <http://www.gruppenhaus.de/#>; [http://www.seminarraum-miete.de/php/brandenburg\\_\\_berlin,16332.html](http://www.seminarraum-miete.de/php/brandenburg__berlin,16332.html); etc.).

Über andere Portale lassen sich Seminaranbieter finden, denen das Raumangebot direkt per E-Mail unterbreitet werden kann (<http://www.semigator.de/>; <http://www.seminarmarkt.de/index.html>; <http://www.seminarzoom.de/>; <http://www.seminus.de/datenbanken/seminaranbieter/>; etc.).

Daneben sind auch bestehende Netzwerke interessant, da einige unserer Kooperationspartner regelmäßig Seminare, Workshops und Trainingskurse durchführen und bereits ihr Interesse bekundet haben, diese zukünftig in Grünheide-Kagel stattfinden zu lassen (Kulturlabor Trial&Error e.V., Kunst-Stoffe-Berlin e.V., Urban Dialogues, Loesje International, LaKunaBi).

In die Kunstszene von Berlin und Brandenburg wird das Angebot über verschiedene Kanäle publik gemacht (: <http://stadt-neudenken.tumblr.com/Kuenstlerbund> ; <http://jungkunstberlin.de>; <http://www.art-in-berlin.de>; <http://www.creative-city-berlin.de/de/faqs/workspaces/>; <http://plattformkulturellebildung.de/regionalbueros-eberswalde/>; <http://www.bbk-kulturwerk.de/>).

Auch für Jugendämter und Jugendeinrichtungen in Berlin und Brandenburg, zu denen wir in Kontakt stehen, ist das Angebot etwa zur Durchführung von Jugendbegegnungen oder Ferienfreizeiten interessant.

Zur Umsetzung der Kommunikationsstrategie müssen ansprechende Materialien in digitaler und in Papierform entwickelt werden, aus denen das Angebot ersichtlich wird. Auf der Homepage des ZEBRA KAGEL wird das Übernachtungsangebot detailliert vorgestellt. Von dort aus können auch Buchungen direkt getätigt werden.

Inhaltlicher Kern der Kommunikationsstrategie ist einerseits der vergleichsweise günstige Übernachtungspreis, darüber hinaus aber auch, dass Übernachtung, Verpflegung, Seminar- und Werkstatträume als Paket an einem Ort gebucht werden können und der Ort selbst sich durch spezifische Qualitäten wie kreative Vielfalt und Vitalität, Naturnähe und relativ gute Verkehrsanbindung an Berlin auszeichnet.

Für die Bewerbung von Veranstaltungen mit breitem Publikum (Feste, Parties) werden alle zur Verfügung stehenden Kanäle wie soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter, Instagram, etc., Flyer, Plakatierungen, Medienwerbung in Stadt- und Szenemagazinen und der in der Region weit verbreiteten kostenlosen Märkischen Online Zeitung (MOZ) und über Radiosender, Aktivierung von Kooperationsnetzwerken, etc. genutzt.

Für Veranstaltungsformate, die auf spezielle Publikumssegmente abzielen (Konzerte, Ausstellungen, Kunstaktionen, Informationsveranstaltungen, Diskussionen), werden die jeweils passenden Kommunikationskanäle genutzt.

Kern der Kommunikationsstrategie ist das Herausstellen der Hauptmerkmale des Profils des Veranstaltungsorts: Kreativität, Vielfalt, Nachhaltigkeit, Experimentierfreude, Offenheit für Partizipation, die auch die Qualität der Veranstaltungen prägen.

Entscheidend für den Erfolg ist, dass die Kommunikationsstrategien sowohl für Berlin als auch für die Region mit je spezifischen Akzentuierungen entwickelt werden, um die unterschiedlichen Publikumserwartungen und -haltungen zu treffen. Bei dem kulturellen Überangebot in Berlin müssen wir in Grünheide-Kagel schon etwas Besonderes bieten, um Menschen zu motivieren, die Stadt zu verlassen und aufs Land zu fahren. Gleichzeitig muss immer wieder auf die Nähe zu Berlin und die gute Verkehrsanbindung hingewiesen werden. Die Motivierung des Publikums in den Regionen Oder-Spree und Märkisch-Oderland wiederum wird umso leichter, je klarer sich die Bevölkerung zu dem Standort und seinem Profil bekennt. Hier wird die soziale Komponente des Standortprofils wichtig: Er schafft Arbeitsplätze und Projektangebote für Kinder, Jugendliche und Familien. Veranstaltungen, bei denen Berliner und Brandenburger zusammen kommen, schaffen einen Raum für Kommunikation zwischen Metropole und Peripherie. Sie sind damit der Punkt, an dem die Schnittstellenfunktion des Standorts konkret werden kann.

Für den Bildungs- und Projektbereich besteht die Kommunikationsstrategie vor allem in der permanenten Pflege und Erweiterung des Netzwerkes von Kooperationspartnern. Dies wird über einen regelmäßig erscheinenden digitalen Newsletter geschehen, der die Standortentwicklung und die Planung und Durchführung von Projekten transparent macht. Aber auch Treffen zur gemeinsamen Planung und Organisation von Projekten und Mitarbeit in unterschiedlichen Gremien sind hier von Relevanz.

Für die Gesamtentwicklung und das Branding des Standorts wird eine eigene Webseite erstellt und permanent aktualisiert, auf der das Corporate Design des Kulturstandorts sowie die einzelnen Geschäftsbereiche und ihre Angebote detailliert dargestellt werden. Über diese zentrale Online -

Positionierung ist für Kunden aus allen Bereichen die Kontaktaufnahme möglich. Außerdem wird die Möglichkeit des Kunden-Feedbacks, der Bewertung wahrgenommener Angebote durch die Kunden, geboten. Dies dient ganz wesentlich der Kontrolle des Angebots, seiner Optimierung und Qualitätsverbesserung.

Zusätzlich werden regelmäßig aktualisierte Broschüren erstellt, in denen das Profil des ZEBRA KAGEL und die Standortangebote dargestellt werden.

Die ästhetische Gestaltung des Geländes und der Gebäude mit dem Ziel, den Standort attraktiv und originell zu machen, ist Teil der Marketing- und Kommunikationsstrategien. Das Angebot an Außenstehende, seien es Kunden, Gäste, Publikum oder Anwohner, Kinder und Jugendliche, sich an Gestaltungsaktionen aktiv zu beteiligen, kann werbewirksam eingesetzt werden und dient der nachhaltigen Kundenbindung.

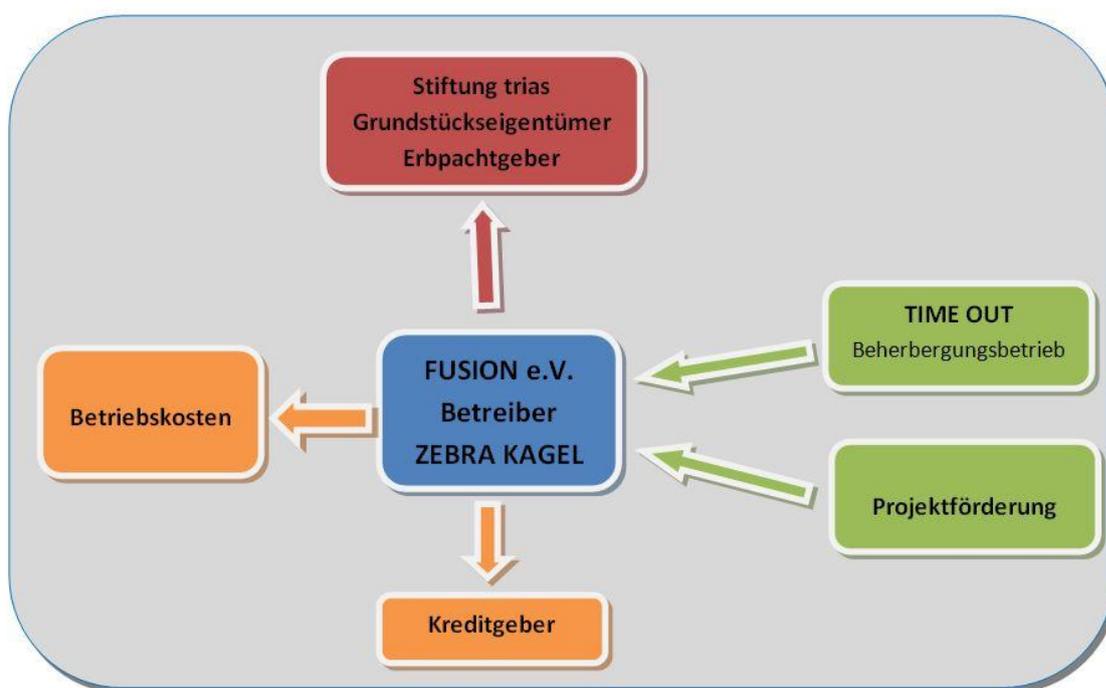


## 6. Unternehmen und Organisation

### Geschäftsmodell, Kerngeschäft:

Das in der Erich-Weinert-Str. 36 in Grünheide-Kagel geplante ZEBRA KAGEL versteht sich als sozial-kulturelles Projekt mit ideellen und geschäftlichen Zielsetzungen. Kern des Geschäftsmodells ist die kombinierte Verortung von gemeinnütziger Projektarbeit, die von FUSION e.V. getragen wird, und einem gewerblich betriebenen Geschäftsbereich, dem Beherbergungsbetrieb TIME OUT, der als Zweckbetrieb des Vereins aufgebaut und nach der Anlaufphase in eine eigenständige Rechtsform überführt wird. Aus der Verzahnung der beiden Handlungsfelder entstehen sowohl ökonomische Wertschöpfung als auch innovative Energien und Impulse, die gesellschaftlich wirksam werden können.

Die geplante Gesamtstruktur lässt sich grafisch veranschaulichen:



Die ökonomische Wertschöpfung durch das am Markt agierende Geschäftsfeld TIME OUT dient, über Weiterleitung von Einnahmen an den Verein in Form von Pacht und Gewinnbeteiligung, der Entrichtung des Erbbauzinses an die Grundstückseigentümerin, die Stiftung trias, der Finanzierung der Betriebskosten des Standorts, der Bedienung des Kredits, der zur Wiederinbetriebnahme der Immobilie benötigt wird, der Finanzierung von baulichen Maßnahmen, sowie der Finanzierung bzw. Co-Finanzierung von Projekten, die im Einklang mit der Satzung von FUSION e.V. stehen. Die soziokulturelle Zielorientierung von FUSION e.V. ist der Rahmen für die ideellen Tätigkeits- und Projektfelder, die vor allem im Bildungs-, Kunst- und Jugendarbeitsbereich angesiedelt sind.

Veranstaltungen unterschiedlichen Formats werden von FUSION e.V. als Betreiber des ZEBRA KAGEL im Rahmen der in der Vereinssatzung formulierten Ziele geplant, organisiert und durchgeführt.

Die Vermietung von geeigneten aber begrenzten Wohnflächen an Menschen, die auf dem Gelände tätig sind oder an Künstler im Rahmen von Artists-in-Residence Programmen fällt ebenfalls in den Handlungsbereich von FUSION e.V. als Betreiber des ZEBRA KAGEL.

Das am Markt agierende, gewinnorientierte Geschäftsfeld TIME OUT entwickelt sein eigenes Geschäftsmodell und sein eigenes Kerngeschäft, hat jedoch den Standortvorteil, mit dem ideellen Handlungsfeld der Projektarbeit von FUSION e.V. interagieren, kooperieren und Ressourcen teilen zu können.

► Das Geschäftsmodell des TIME OUT besteht im Betrieb des Gäste- und Seminarhauses, d.h. in der Bereitstellung und Vermietung von Zimmern und Seminarräumen an Unternehmen, Organisationen und Institutionen, die Seminare, Weiterbildungen, Workshops, Jugendbegegnungen, etc. durchführen, sowie in der Versorgung der Übernachtungsgäste. Geboten werden 120 Betten in einfach, aber künstlerisch originell ausgestatteten Mehrbettzimmern. Kerngeschäft ist die Kundenakquise, die Entgegennahme von Buchungen, die Organisation von Infrastruktur und Logistik während der Beherbergung und Versorgung von Gästen, die Kommunikation mit den Gästen, um Kundenzufriedenheit und nachhaltige Kundenbindung zu erlangen und die Rechnungsstellung für geleistete Dienste.

Das TIME OUT erhält eine eigenständige Rechtsform und eine Geschäftsführung.

.....

Die zeitliche Planung sieht vor, dass FUSION e.V. 2016 die Wiederinbetriebnahme der technischen Infrastruktur, Instandsetzungs- und Renovierungsarbeiten sowie die bedarfsgerechte Einrichtung der Gebäude organisiert, um die Anlage betriebsbereit zu machen. Für 2016 ist gemäß Erbbaurechtsvertrag vom 27.05. 2016 keine Erbpacht an die Stiftung trias zu entrichten.

Veranstaltungen auf dem Gelände können schon in diesem Zeitraum durchgeführt werden, um den neuen Standort bekannt und für viele Menschen erlebbar zu machen und Unterstützung für seine Entwicklung und Kunden für die zukünftige Nutzung einzuwerben.

Ab 2017 wird dann der Projekt- und Geschäftsbetrieb aufgenommen und durch systematische Anwendung geeigneter Marketing- und PR-Strategien kontinuierliches Wachstum der Auslastung durch Projekte und Nutzer des TIME OUT erzeugt.

### **Organisation:**

Am 27.05. 2016 hat die Stiftung trias das Gelände in der Erich-Weinert-Str. 36 in Grünheide-Kagel mit den darauf befindlichen Gebäuden von der Berliner Immobilien Management GmbH und den privaten Eigentümern für 135.000 € gekauft und mit FUSION e.V. einen Erbbaurechtsvertrag über 99 Jahre abgeschlossen. FUSION organisierte eine Zustiftung in Höhe von 45.000 €, das entspricht 30 % des Bruttokaufpreises. Die Stiftung ist Eigentümerin des Geländes und erhält von FUSION e.V. ab 2017 eine Erbpacht in Höhe von 4% des Bruttokaufpreises. Die Erbpacht beträgt ab 2017 jährlich 6.000 €. FUSION e.V. ist Ideengeber für das Konzept des Geländebetriebs und koordiniert und steuert die Entwicklung und Nutzung des Geländes inhaltlich im Sinne der zwischen Verein und Stiftung vereinbarten und im Vertrag festgelegten Nutzungsziele:

- Bildung, Kunst und Kultur sind wesentliche Bestandteile einer demokratischen Gesellschaft und brauchen neben den dafür zuständigen staatlichen Institutionen das mitgestaltende Engagement und die Partizipation verantwortungsbewusster Bürger. Die demokratische Gesellschaft entwickelt und verändert sich und kann sich den jeweils aktuellen Herausforderungen und Problemen nur wirksam stellen, wenn sie von einer starken couragierten Zivilgesellschaft gestaltet und getragen wird.
- Gemäß diesem Prinzip hat die umfassende Bildung von jungen Menschen, die Einübung kritisch-konstruktiven Denkens und die Entwicklung von kommunikativen und sozialen Kompetenzen sowie ihre Befähigung zu kultureller Teilhabe hohe Priorität für die Sicherung einer nachhaltig demokratischen, offenen Gesellschaft, die den Werten des Humanismus und der Aufklärung verpflichtet ist und die für individuelle Grundrechte, Chancengleichheit und den bewussten Umgang mit begrenzten Ressourcen und ökologischer Bestandserhaltung zur Sicherung der Zukunft einsteht.
- Der Hauptakzent bei der gemeinwohlorientierten Nutzung des Anwesens soll daher auf Bildung, Kunst, Kultur und Jugendarbeit in Verbindung mit aktiver, erfahrungsorientierter und naturnaher Erholung liegen.
- Für Menschen, die im Rahmen der genannten Zielorientierungen auf dem Gelände tätig sind, soll die Möglichkeit von temporärem oder dauerhaftem selbstorganisiertem Wohnen geschaffen werden.
- Grund und Boden soll nicht als Ware behandelt werden. Die Grundlage alles "Lebendigen" ist die Erde, der Boden, der das Leben trägt und nährt. Der Boden ist lebensnotwendig, wie Sonne, Regen und Luft. Der Stiftung trias als Instrument für Menschen, die diese Haltung im Bewusstsein verankern und in praktisches Handeln umsetzen wollen, fühlen wir uns verbunden und möchten dazu beitragen, dass Initiativen, die Fragestellungen des Umgangs mit Grund und Boden, zukunftsfähiger Bildung, ökologischer Verhaltensweisen und neuer Formen des sozialen Miteinanders aufnehmen, gefördert werden.

FUSION e.V. ist verantwortlich für die Betriebskosten des Geländes und für die Bedienung des Kredits, der für die Wiederinbetriebnahme und Instandsetzung der Anlage sowie die Anlaufkosten des Betriebs benötigt wird, für die bauliche, energetische und ästhetische Entwicklung des Geländes und für die auf dem Gelände durchgeführten soziokulturellen und bildungsorientierten Projekte mit Non-Profit-Charakter. Diese Projekte werden mit jeweils geeigneten Kooperationspartnern konzipiert und durchgeführt.

Marketingaufgaben, die sowohl die Entwicklung des Corporate Design des ZEBRA KAGEL, PR-Arbeit für den Standort, als auch Fördermittelakquise für FUSION-Projekte sowie die Kundenakquise für den Geschäftsbereich TIME OUT beinhalten, werden von FUSION e.V. organisiert. Finanziert werden sie beim Start des Gesamtbetriebs über den Investitionskredit und nach Eintritt in die Rentabilitätsphase über Einnahmen, die FUSION e.V. aus dem Betrieb TIME OUT und der Durchführung von Veranstaltungen zufließen.

Der am Markt agierende Geschäftsbetrieb TIME OUT wird als UG (haftungsbeschränkt) gegründet. FUSION e.V. wird Gesellschafter. Die Geschäftsführung übernimmt ein dafür kompetentes Vereinsmitglied.

Zusätzlich zur Geschäftsführung notwendiges Personal wird während der Startphase nach Bedarf eingestellt. Hier kommt zum einen die mögliche Eigenleistung von Vereinsaktiven zum Tragen, die gegen angemessene Aufwandentschädigungen arbeiten können, da die anfallenden Arbeiten die Grenzen des rein ehrenamtlichen Engagements übersteigen werden. Daneben können auch verschiedene arbeitsrechtlich mögliche Formen der Personalverwendung genutzt werden, die mit dem Jobcenter bzw. den entsprechenden Beschäftigungsträgern der Region besprochen und ausgehandelt werden.

Die Beziehung zwischen FUSION e.V. als Betreiber des ZEBRA KAGEL und dem eigenständigen Betrieb TIME OUT wird vertraglich geregelt als Pacht- und Gewinnbeteiligungsverhältnis, das so gestaltet wird, dass sowohl der Verein die für das Entwicklungsprojekt ZEBRA KAGEL notwendigen regelmäßigen Einnahmen erhält, als auch die Sicherung der Lebenshaltungskosten der Betreiber und Beschäftigten des TIME OUT gewährleistet wird.

Für die in diesem Businessplan angestellten Berechnungen gehen wir von einer Pacht in Höhe von 40% des Umsatzes und einer 30%-Beteiligung des Vereins am Gewinn des TIME OUT aus.

Für den Betrieb TIME OUT ist für die Startphase die Schaffung von zunächst einem und bei gesteigerter Auslastung ab 2018 von drei Minijobs zur Unterstützung der Geschäftsführung

geplant. Ab einer gewissen Auslastung können die Minijobs in Teilzeit- bzw. Vollzeitarbeitsplätze umgewandelt werden.

Die Buchhaltung des Betriebs TIME OUT sowie die Lohnabrechnung und Steuererklärung wird zusammen mit der Buchhaltung des Vereins für die Phase des Aufbaus des Gesamtprojekts und des Geschäftsbetriebs ausgelagert an die Steuerkanzlei Wenzke in Berlin, die den Verein seit vielen Jahren steuerrechtlich betreut und mit der Konstruktion und -organisation des ZEBRA KAGEL vertraut ist.

Um ein effizientes Zusammenspiel des nicht-kommerziellen Projektbereichs mit dem Geschäftsbereich TIME OUT zu gewährleisten und die Synergie-Effekte erzeugen zu können, die zu den Alleinstellungsmerkmalen des Standorts gehören, sind regelmäßige Absprachen vorgesehen zwischen den Verantwortlichen des Vereins und der Geschäftsführung des TIME OUT. Transparenz zwischen den Handlungsfeldern des Standorts verstehen wir als wesentliches Merkmal des Standortprofils.

Auch werden die satzungsgemäßen Instrumente und Verfahrensweisen des Vereins (Mitgliederversammlung, Jahresabschlussbericht, Vorstandswahlen) genutzt, um Transparenz, Zielorientierung, Motivation und Corporate Identity nachhaltig zu sichern.



### **Meilensteinplanung:**

Die Meilensteinplanung des vorliegenden Geschäftsplans orientiert sich an dem Ziel, eine möglichst schnelle kostendeckende Bewirtschaftung des Anwesens zu erreichen.

Für den Standort ZEBRA KAGEL als Gesamtkonstruktion und den Geschäftsbereich TIME OUT ergibt sich folgende Meilensteinplanung für den Zeitraum 2016 - 2019:

- M1 – 27. Mai 2016: Der Kauf des Geländes und der Gebäude ist getätigt. Der Erbbaurechtsvertrag zwischen der Stiftung trias und FUSION e.V. ist abgeschlossen.
- M2 – Juli/August 2016: Schlüsselübergabe an FUSION e.V. begründet den Lasten-Nutzen-Übergang an FUSION e.V.
- M3 – August 2016: Eröffnungsaktion des ZEBRA KAGEL = Beginn der Projektarbeit von FUSION e.V. vor Ort.
- M4 – August 2016: Die im Erbbaurechtsvertrag festgelegten Versicherungen sind abgeschlossen, ebenso Verträge mit den kommunalen und regionalen Dienstleistern über Strom- und Gasversorgung, Müllabfuhr, etc.
- M5 – Dezember 2016: Die technische Infrastruktur ist fachgerecht instandgesetzt und betriebsbereit. Erste bauliche Instandsetzungsmaßnahmen wurden unter Architektenbegleitung fachgerecht durchgeführt. Ein Teil der Räumlichkeiten ist renoviert und eingerichtet, so dass der Betrieb aufgenommen werden kann und die restlichen Räumlichkeiten schrittweise renoviert und eingerichtet werden können und somit die Auslastungskapazität erhöht werden kann.
- M6 - 31.12. 2016: Die Erfahrungen der ersten Monate sind ausgewertet, so dass die Bedarfe für das Gesamtprojekt ZEBRA KAGEL und den Geschäftsbetrieb TIME OUT angepasst werden können. Die allgemeine Jahresplanung für 2017 ist abgeschlossen. Zielvorgaben wurden erarbeitet. Die TIME OUT UG ist gegründet.
- M7 - Januar 2017: Der Betrieb TIME OUT nimmt seine Arbeit auf mit einer 5% Auslastung. Wohnraum für insgesamt 1.000 €/Monat ist an Projektmitarbeiter vermietet.
- M8 - 30.06. 2017: Das TIME OUT hat 10% Auslastung erreicht.

■ M9 - 31.12. 2017: Das TIME OUT hat 16% Auslastung erreicht.

Mehrere öffentlich geförderte soziokulturelle und bildungsorientierte Projekte wurden auf dem Gelände durchgeführt. Das ZEBRA KAGEL ist in unterschiedlichen Szenen in Berlin und Brandenburg bekannt und konnte sein Netzwerk an Kooperationspartnern vergrößern. Die Jahresplanung für 2018 ist abgeschlossen. Zielvorgaben wurden erarbeitet.

■ M10 - 30.06. 2018: Das TIME OUT hat 22% Auslastung erreicht.

■ M11 - 31.12. 2018: Das TIME OUT hat 28% Auslastung erreicht.

Wenn dieser Auslastungsstand gehalten wird, arbeitet das TIME OUT kostendeckend in Bezug auf die Bewirtschaftungskosten des Gesamtgeländes. Das ZEBRA KAGEL ist in Berlin und Brandenburg bekannt und genießt einen guten Ruf als innovativer und origineller Kultur- und Bildungsstandort. Events waren gut besucht. Mehrere soziokulturell orientierte Projekte wurden von FUSION e.V. zusammen mit Kooperationspartnern durchgeführt.

■ M12 - 31.12. 2019: Das TIME OUT hat 40% Auslastung.

Die Einnahmen aus Pacht und Gewinnbeteiligung über das TIME OUT, aus Veranstaltungen und Wohnraumvermietung decken die Bewirtschaftungskosten des Gesamtgeländes und erzeugen darüber hinaus einen Gewinnüberschuss, der in die Geländeentwicklung reinvestiert wird.

### **Rechtsform, Eigentumsverhältnisse und Geschäftsführung:**

Eigentümer des Grundstücks ist die Stiftung trias.

Zwischen der Stiftung trias und FUSION-Intercultural Projects Berlin e.V. besteht ein Erbpachtvertrag über 99 Jahre.

FUSION e.V. koordiniert und leitet die Projektentwicklung des Standorts unter dem Namen ZEBRA KAGEL. Die Geschäftsführung wird für den Zeitraum der Wiederinbetriebnahme, Instandsetzung und des Betriebsaufbaus von Vereinsmitgliedern übernommen..

Der Betrieb TIME OUT wird als UG (haftungsbeschränkt) gegründet und aufgebaut. Als Geschäftsführer wird ein kompetentes Vereinsmitglied bestimmt.

Durch die Gründung als eigenständige Kapitalgesellschaft ist eine klare Unterscheidbarkeit der gemeinnützigen Projektstätigkeit von FUSION e.V. und dem Geschäftsbetrieb TIME OUT gegeben. Die Beziehung zwischen FUSION e.V. und TIME OUT wird vertraglich geregelt als Pachtverhältnis mit zusätzlicher Gewinnbeteiligung.



## 7. Finanzplanung

### Investitionsbedarf

Folgende Investitionen werden benötigt:

Immobilienkauf: Kauf + Kaufnebenkosten	150.000,00
Wiederinbetriebnahme, Renovierung	53.000,00
Geringwertige Wirtschaftsgüter	35.000,00
Betriebsmittel für Aufbau der Betriebsstruktur	42.000
<b>Gesamt</b>	<b>280.000</b>
<b>Bruttowert</b>	

Die einzelnen Investitionen sind nochmals unterteilt und in Anlage 1 einzeln aufgeführt.

### Finanzierung und Kapitalbedarf

<b>Finanzierung in T€</b>	<b>280,0</b>
Eigenkapital	150,0
Einlagen	
Kontokorrentkredit	
Gesellschafterdarlehen	
Stille Beteiligung	
Investitionskredit	130,0

Das Eigenkapital ist die Beteiligung der Stiftung trias für den Anteil am Erwerb des Grundstücks.

Die Grundstückskosten in Höhe von 150 T € wurden getragen mit 70% von der Stiftung trias und mit 30% durch von FUSION e.V organisierte Zustiftungen. .

Der Investitionskredit für Anfangsinvestitionen über 130 T€ soll über die GLS-Bank finanziert werden mit folgenden Konditionen:

- Laufzeit: 20 Jahre
- Zinsen effektiv: 3%
- Tilgungsfreiheit: 2 Jahre

- Ab 2018/2019 werden für Ausbau- und Sanierungsmaßnahmen weitere 240 T € benötigt.

(Die Summe orientiert sich an der Kostenschätzung durch das Architekturbüro Nier & Seiffarth, Berlin vom Mai 2016)

Die Nachfinanzierung erfolgt in Schritten während der nächsten 5 Jahre und stammt aus selbsterwirtschafteten Mitteln, Förderungen, Spenden und gegebenenfalls weiterer Kreditaufnahme.

## **Umsatz- und Finanzplanung, Liquidität**

Die Gewinn- und Verlustrechnung von 2017-2020 ist in den Anlagen 2-3 dargestellt.

Der Verein FUSION-Intercultural Projects Berlin e.V., der das zentrale Unternehmen ZEBRA KAGEL gründet und betreibt, ist verantwortlich für:

- Bauliche Maßnahmen, die für die Inbetriebnahme erforderlich sind
- Betriebskosten für das Gesamtunternehmen

und trägt somit die zentralen Hauptkosten.

Der Betrieb TIME OUT wird als UG (haftungsbeschränkt) gegründet und führt Pacht und Gewinnbeteiligung an FUSION e.V. ab.

Der Umsatz, den FUSION e.V. im ZEBRA KAGEL erwirtschaftet, setzt sich wie folgt zusammen:

1. Der Geschäftsbetrieb TIME OUT pachtet bei FUSION e.V. mit einem Prozentsatz vom Umsatz in Höhe von 40%.
2. FUSION e.V. wird mit 30% am Gewinn des TIME OUT beteiligt.  
Der Rest des Gewinns wird in den Ausbau des Betriebs reinvestiert.
3. Einnahmen über die Durchführung von Events.
4. Zinsen und Tilgung der von FUSION e.V. an den Geschäftsbetrieb TIME OUT gewährten Darlehens für den Betriebsstart.
5. Mieteinnahmen durch Wohnraumvermietung an Mitarbeiter und temporäre Raumvermietung an Künstler.

In den Liquiditätsplänen in den Anlagen 4-5 wird die Liquiditätslage des ZEBRA KAGEL und des TIME OUT detailliert dargestellt.

In den Anlagen 6-7 werden in den GuV-Übersichten zu ZEBRA KAGEL und TIME OUT die jeweiligen Jahresergebnisse sowie die Umsatzrentabilität für die Jahre 2017-2020 dargestellt.



## 8. Anlagen

Anlage 1	Investitionsplan ZEBRA KAGEL
Anlage 2	GuV-Detailplan ZEBRA KAGEL 2017-2020
Anlage 3	GuV-Detailplan TIME OUT 2017-2020
Anlage 4	Detail-Liquiditätsplan ZEBRA KAGEL 2017-2018
Anlage 5	Detail-Liquiditätsplan TIME OUT 2017-2018
Anlage 6	GuV-Übersicht ZEBRA KAGEL 2017-2020
Anlage 7	GuV-Übersicht TIME OUT 2017-2020
Anlage 8	Invest- u. AfA-Plan ZEBRA KAGEL 2017-2020
Anlage 9	Zins- u. Tilg.-Plan ZEBRA KAGEL 2017-2020
Anlage 10	Zins- u. Tilg.-Plan TIME OUT 2017-2020

**Fotos zu den Gebäuden und dem Grundstück sind unter folgendem Link zu sehen:**

[https://drive.google.com/folderview?id=0B3\\_nxysoXUa4NVNLUVFpdldUYmc&usp=sharing](https://drive.google.com/folderview?id=0B3_nxysoXUa4NVNLUVFpdldUYmc&usp=sharing)