



## BESCHLUSSVORLAGE

**Federführung:**

FB Kunst und Kultur

VORL.NR. 411/17

**Sachbearbeitung:**

Wiebke Richert  
Ulrich Kiedaisch  
Andrea Meier

**Datum:**

09.10.2017

<b>Beratungsfolge</b>	<b>Sitzungsdatum</b>	<b>Sitzungsart</b>
Ausschuss für Wirtschaft, Kultur und Verwaltung	24.10.2017	ÖFFENTLICH
Gemeinderat	08.11.2017	ÖFFENTLICH

**Betreff:** Scala Kultur gGmbH Live - Betriebsstrukturen, finanzielle Situation, Zuschussantrag 2018

**Bezug SEK:** Masterplan 2 - Kulturelles Leben

**Bezug:** 206/17, 268/17, 359/17

**Anlagen:** 1\_Analyse der Betriebsstrukturen des Scala Ludwigsburg – Kurzfassung Fa. actori, München  
2\_Prüfungsbericht FB Revision – Sonderprüfung Geschäftsjahre 2012-2015  
3\_Zuschussantrag Scala Kultur gGmbH Live Haushaltsjahr 2018 incl. Anlagen  
4\_Kulturpolitische Leitlinien für das Scala 2010

**Beschlussvorschlag:**

1. Die Ergebnisse des Gutachtens zu den Betriebsstrukturen des Scala in Ludwigsburg durch die Beratungsfirma actori in Anlage 1 sowie der Sonderprüfung durch den Fachbereich Revision in Anlage 2 werden zur Kenntnis genommen.
2. Der Scala Kultur gGmbH Live wird aufgrund der Ergebnisse des Gutachtens und entsprechend dem in Anlage 3 eingereichten Zuschussantrag für das Jahr 2018 ein Zuschuss aus dem Haushalt der Stadt Ludwigsburg in Höhe von 323.500,00 € bewilligt.
3. Damit zusammenhängend erhält die Scala Kultur gGmbH Live den Auftrag,
  - a. das soziokulturelle Profil des Hauses weiter auszubauen und so bald wie möglich einen erneuten Antrag auf Förderung aus Landesmitteln zu stellen
  - b. ein internes Controlling, insbesondere zum Veranstaltungsbetrieb herzustellen und die entsprechenden Instrumente dafür aufzubauen.
  - c. die dadurch erwarteten finanziellen Optimierungen umzusetzen
  - d. gemeinsam mit der Scala GmbH die im Gutachten ermittelten, weiteren Verbesserungspotenziale (Marke/ Vermarktung) zu heben
4. Der bestehende Kassenkredit über 118.000 € wird in ein Darlehen mit einer Laufzeit von 10 Jahren umgewandelt. Die Fachbereiche Finanzen und Kunst und Kultur werden beauftragt, mit der Scala Kultur gGmbH Live einen entsprechenden Kreditvertrag abzuschließen. Der

Darlehensbetrag wird außerplanmäßig im Haushalt 2017 zur Verfügung gestellt. Die Deckung erfolgt aus der Deckungsreserve.

## **Sachverhalt/Begründung:**

### **Vorbemerkung**

Mittels der Vorlagen 206/17, 268/17 und 359/17 wurden in den letzten beiden Sitzungen des Ausschusses für Wirtschaft, Kultur und Verwaltung die Zuschüsse an die Scala Kultur gGmbH Live für das Jahr 2017 freigegeben bzw. aufgrund ausbleibender Landesfördermittel um 100.000€ aufgestockt.

Zur allgemeinen Situation der Einrichtung Scala stehen derzeit folgende Themenfelder zur Diskussion:

- Bewertung der Betriebsstrukturen seit der Neueröffnung im September 2014
- Allgemeine Finanzsituation im Betriebskonstrukt – Zuschussbemessung Scala Kultur gGmbH Live 2018 ff
- Entwicklung hin zu einem Soziokulturellen Zentrum - Perspektive Landesförderung
- Verbindlichkeiten bei der Stadt Ludwigsburg aus den vergangenen Geschäftsjahren

Mit dieser Vorlage werden die Ergebnisse des angekündigten Gutachtens zum Betrieb bzw. die Sonderprüfung zu den Geschäftsjahren 2012-15 vorgelegt. Darauf aufbauend erfolgt eine Empfehlung zur Zuschussbemessung für das Jahr 2018.

### **1. Ergebnisse des Gutachtens der Beratungsfirma actori GmbH, München**

Mit der Fa. actori GmbH wurde von der Verwaltung ein auf Kulturbetriebe spezialisiertes, und mit Ludwigsburg vertrautes Beratungsunternehmen beauftragt, die Betriebsstrukturen und Rahmenbedingungen des Gesamtkonstruktes Scala in Ludwigsburg, mit dem Schwerpunkt auf der Scala Kultur gGmbH Live, zu untersuchen, und auf ihre Angemessenheit bzw. auf mögliches Verbesserungspotenzial zu bewerten. Außerdem sollte eine Empfehlung zur Zuschussbemessung auf der Basis von Vergleichen bzw. einer Markteinschätzung erfolgen. Die Ergebnisse sind in Anlage 1 enthalten und werden im Ausschuss für Wirtschaft, Kultur und Verwaltung von den Vertretern von actori vorgestellt. Eine nicht öffentliche Langfassung des Gutachtens erhalten die Fraktionen ergänzend. Die folgende Zusammenfassung beschränkt sich v.a. auf die Bereiche Scala GmbH Scala Kultur gGmbH und Scala Kultur gGmbH Live.

Im Wesentlichen beinhaltet das Gutachten (Anlage 1) folgende Erkenntnisse:

Das Scala hat in seiner Gesamtheit eine ungewöhnliche Betriebsstruktur, die die inhaltlichen und wirtschaftlichen Kompetenzen verteilt, durch die ein direkter Vergleich mit anderen Häusern nur eingeschränkt möglich ist (S. 2/3). Es wurden daher Teilbereiche vergleichend untersucht.

Die Scala GmbH (S.4/5) ist angesichts des von ihr im Wesentlichen zu tragenden Gesamtrisikos wirtschaftlich gut aufgestellt; sie hebt die möglichen Einnahmepotenziale, v.a. aus Gastronomievermietung und Ankermietern und sieht trotz eines starken Konkurrenzfeldes in Ludwigsburg die Möglichkeit einer leichten weiteren Steigerung.

Die Mietkosten des Hauses (S.5) an die WBL sind angesichts der Investitionen und der Vergleichspreise angemessen. Im Vergleich zu Mieten, die intern an anderen Häusern von den dortigen Akteuren finanziert bzw. weitergereicht werden, sind sie jedoch hoch und deshalb eine große Belastung. Zwar werden sie schon jetzt z.T. reduziert weitergegeben und von der Scala GmbH gegenfinanziert. In der Konsequenz könnten sie den Ausbau des Programmes bzw. die

kostengünstige Bereitstellung an dritte Partner aus Kultur und Gesellschaft, so wie es programmatisch und soziokulturell sinnvoll wäre, aber hemmen.

#### Scala Kultur gGmbH Live (S. 6/7)

Trotz Ausbau des Veranstaltungsangebotes seit 2015 sanken die Besucherzahlen um durchschnittlich 13% pro Veranstaltung. Die Umsätze aus Eintrittseinnahmen stiegen dadurch nicht linear an. Durch fehlende Controllingmöglichkeit/ Transparenz der Veranstaltungsabrechnungen lässt sich derzeit nicht herleiten, in welchem Maße dies mit dem geänderten, möglicherweise subventionsträchtigeren Programmprofil (z.B. kleinere Formate, günstige Eintritte für Jugend etc.) oder mit anderen Faktoren (Erfolg der „klassischen“ Veranstaltungsangebote) zusammenhängt. Die Kosten für die gGmbH steigen v.a. durch höhere Mietkosten im Vergleich zu vor 2012 (frühere Hauskonstellation). Der Anteil an Spenden und Sponsoring ist deutlich gestiegen.

Die Kulturpolitischen Leitlinien sind weitgehend erfüllt, beim soziokulturellen Ausbau wird ein stärkerer Fokus auf partizipative (kleinere) Formate empfohlen. Die Infrastruktur des Hauses mit einem großen Saal und eher nachrangigen kleineren Veranstaltungsflächen bzw. Räumen ist für die Entwicklung kleinerer Formate im Rahmen eines soziokulturellen Ausbaus z.Zt. jedoch nicht optimal. Dieser Aspekt sollte unbedingt näher auf mögliche (räumliche) Alternativen untersucht werden.

Im Ergebnis ist die Scala Kultur gGmbH bezüglich des bislang gewährten jährlichen städtischen Grundzuschusses i.H.v. 209.000€ im Vergleich zu anderen Häusern und inflationsbereinigt/ bzgl. des Verbraucherpreisindex unterfinanziert. Insofern waren die gewährten Sonderzahlungen der vergangenen Jahre und ihre Höhe aus Sicht der Verwaltung durchaus angemessen (s.a. Anlage 2, S.5). Es wird dennoch ein finanzielles Verbesserungspotenzial durch besseres Controlling und Vermarktung i.H.v. 31.000€ ermittelt. Das Gutachten ermittelt bei einem konsequenten Ausbau Richtung soziokulturelles Zentrum incl. der Optimierungen einen gesamten (öffentlichen) Zuschussbedarf i.H.v. 358.000€ (Anlage 1, S. 24-25). Nach Berücksichtigung des Zuschusses Landkreis Ludwigsburg i.H.v. 34.500 € verbleibt ein kommunaler Zuschussbedarf i.H.v. 323.500,00€.

Optimierungspotenziale werden in folgenden Bereichen gesehen:

- Controlling Veranstaltungen Scala Kultur gGmbH Live aufbauen
- Marke des Hauses stärken
- Marketing/ Website des Hauses verbessern
- Langfristige Finanzierungszusage

## **2. Verbindlichkeiten gegenüber der Stadt - Sonderprüfung durch den FB Revision**

Angesichts der identifizierten Verbindlichkeiten i.H.v. 118.500€, die die Scala Kultur gGmbH Live bei der Stadt hat, wurde eine Sonderprüfung über die Ursachen der Defizite durch den FB Revision unternommen. Die Ergebnisse und die einzelnen Geschäftsjahresberichte sind der Anlage 2 zu entnehmen. Der Bericht stellt fest, dass sich die Jahresergebnisse der Einrichtung seit 2012 sukzessive verschlechtert haben; in den Jahren 2012-2014 wegen der Zeit ohne festes Haus und den damit verbundenen Mehrkosten. Ab 2015 stiegen v.a. die Mietkosten im neuen Haus, sowie die Kosten für Honorare und Werbung. Es liegt die Vermutung nahe, dass die schlechteren finanziellen Ergebnisse u.a. mit dem neuen, möglicherweise subventionsträchtigeren soziokulturellen Programmprofil zusammenhängen. Allerdings stellt auch der Revisionsbericht fest, dass die bis dato in der Scala gGmbH gepflegte Veranstaltungs-Abrechnungspraxis ein Controlling und Rückschlüsse auf den Erfolg der „klassischen“ Gastspielveranstaltungen bzw. einen möglichen Anteil am Defizit im neuen Haus nicht zulässt. Der Bericht kommt insofern zum gleichen Ergebnis wie das Gutachten.

## **3. Zuschussbemessung, Umgang mit Verbindlichkeiten, Maßnahmen**

Das Gutachten lässt den Schluss zu, dass Betriebsstruktur und programmatische Ausrichtung des Hauses zwar Optimierungsmöglichkeiten und Handlungsbedarf aufweisen, von der Haupttrichtung, ihrer Struktur und bzgl. des Potenzials des Hauses aber weiterhin tragfähig sind. Aus Sicht der

Verwaltung ist das Haus bezüglich seiner Entstehungsgeschichte in Ludwigsburg, der Identifikation der Bürgerschaft damit und nach der Sanierung nach wie vor dazu geeignet, als offenes Haus mit künstlerischem Anspruch, einem Gastspielprogramm mit breiter Publikumsbindung bzw. soziokulturell geprägter Partizipation weiterentwickelt zu werden. Kein anderer Veranstaltungsort in Ludwigsburg hat dazu bessere Traditionen und aktuelle Voraussetzungen, wie z.B. eine

Gastronomie, einen hochatmosphärischen, bestens ausgestatteten Saal und entsprechende Nebenräume, sowie private, bürgerschaftliche Initiatoren und Träger über inzwischen fast 30 Jahre. Die kulturpolitischen Leitlinien von 2010 (Anlage 4) hatten dies bereits aufgelegt.

#### Zuschussbemessung 2018

Vor diesem Hintergrund schlägt die Verwaltung vor, den Zuschuss für die Scala Kultur gGmbH Live für das Jahr 2018 auf 323.500€ (+114.500€ zum bisherigen Zuschuss) festzusetzen und in die Haushaltsplanung aufzunehmen. Das ermöglicht einen weiteren Ausbau Richtung soziokulturelles Zentrum bei gleichzeitiger künstlerischer Qualität. Beides muss in ein sorgfältiges und gut gesteuertes Verhältnis gebracht werden. Umgekehrt hätte die Scala Kultur gGmbH Live damit eine verlässliche und auskömmliche Finanzierung, wie es das Gutachten empfiehlt. Der in Anlage 3 befindliche Zuschussantrag gibt Aufschluss über das geplante Programm, die Kennzahlen und die Wirtschaftsplanung in 2018.

Eine mittelfristige Landesförderung muss dennoch weiter angestrebt werden. Dazu gehört ein konsequenter programmatischer Weg, aber auch Gespräche bzgl. der künftigen Förderpraxis bzw. des nächstmöglichen Antragszeitpunktes und der Vorlaufzeiten, die die Stadtverwaltung gemeinsam mit den Scala-Vertretern aufnehmen wird.

#### Verbindlichkeiten

Eine auskömmliche zukünftige Finanzierung würde über die oben dargestellte umfassende Gewährung des erforderlichen Zuschusses umgesetzt. In den Jahren, in denen die Defizite im Haushalt der Scala Kultur gGmbH Live entstanden sind, wurden bereits Sonderzuschüsse gewährt, andererseits wäre wohl auch ein gewisses wirtschaftliches Optimierungspotenzial möglich gewesen. Deshalb schlägt die Verwaltung vor, den bisherigen Kassenkredit von 118.000 € in ein Darlehen mit einer 10-jährigen Laufzeit und jährlichen Tilgungsraten mit flexiblen Rückzahlungsraten umzuwandeln. Formal muss hierzu eine außerplanmäßige Auszahlung für den Haushalt 2017 genehmigt werden, die allerdings zur keiner echten Zahlung führt, da der Kassenkredit ja bereits gewährt wurde.

#### **Unterschriften:**

**Wiebke Richert**

**Ulrich Kiedaisch**

**Andrea Meier**

Verteiler: 10,17,48, 89,

<b>Finanzielle Auswirkungen?</b>				
<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nein	Gesamtkosten Maßnahme/Projekt:		EUR
<b>Ebene: Haushaltsplan</b>				
Teilhaushalt		Produktgruppe		
ErgHH: Ertrags-/Aufwandsart				
FinHH: Ein-/Auszahlungsart				
Investitionsmaßnahmen				
Deckung		<input type="checkbox"/> Ja		
		<input type="checkbox"/> Nein, Deckung durch		
<b>Ebene: Kontierung (intern)</b>				
Konsumtiv			Investiv	
Kostenstelle	Kostenart	Auftrag	Sachkonto	Auftrag



LUDWIGSBURG

## **NOTIZEN**