



Analyse der Betriebsstrukturen des Scala Ludwigsburg

Abschlussbericht – Kurzfassung

Management Summary (1/11)

Untersuchungsauftrag und Ausgangssituation

- Das Scala Ludwigsburg ist seit der Einrichtung einer **neuen Betriebsstruktur** im Jahr 2010 und der umfassenden Sanierung des Hauses bis 2014 mit **veränderten Rahmenbedingungen** konfrontiert. Insbesondere die Scala Kultur Live gGmbH steht durch gestiegene Bespielungskosten und eine programmatische Weiterentwicklung vor **finanziellen Herausforderungen**.
- actori wurde beauftragt, die **Betriebsstrukturen des Scala** zu untersuchen sowie den **Finanzierungsbedarf** von Scala Live unter Einbezug identifizierbarer Optimierungsstellhebel im operativen Betrieb und der Gesamtstruktur zu ermitteln.

Das Betriebsmodell des Scala

- Das Betriebsmodell des Scala ist im Hinblick auf Angebot wie auch Betreibermodell als **außergewöhnliche Konstruktion** zu bezeichnen. Es gibt keine unmittelbar bzw. nur mit Einschränkungen vergleichbare Modelle in Deutschland. Die besondere Konstruktion, die sich unter anderem in verschiedenen Körperschaften spiegelt, ist begründet in der Genese des Hauses (u. a. Insolvenz und Neuaufstellung).
- Das Betriebsmodell versucht **unterschiedliche Interessen in Ausgleich** zu bringen – daher werden Aufgaben und Risiken auf verschiedene Akteure verteilt: Inhaltliche Programmgestaltung durch Scala Live, Theatersommer und KinoKult, Stärkung der wirtschaftlichen Aspekte durch Gastronomie und Scala GmbH, Übernahme der wesentlichen wirtschaftlichen Risiken durch private Betreiber. Gleichwohl ist allerdings festzuhalten, dass das Risiko nicht ausschließlich auf privater Seite verankert ist, da auch die Stadt Ludwigsburg ein immanentes Interesse hat, Erhalt und Funktionsfähigkeit des Konstrukts zu gewährleisten, und zudem den Kulturbetrieb in den vergangenen Jahren signifikant bezuschusst hat.

Management Summary (2/11)

- Die Scala GmbH dient als Puffer zwischen der WBL und den kulturellen Akteuren: Sie verfügt nur bedingt über inhaltlichen Einfluss auf die Programmgestaltung, trägt gleichzeitig aber die wirtschaftliche und strategische Verantwortung für die Gesamtaufstellung des Hauses. Die an die WBL zu erbringenden Mietzahlungen können dabei abhängig vom Vermarktungs-aufwand und Erfolg der GmbH zu 90% durch die Mietzahlungen der Untermieter gedeckt werden.
- Durch die Aufteilung auf mehrere Körperschaften steht das Gesamtkonstrukt verstärkt unter dem Vorbehalt mangelnder Transparenz der unterschiedlichen Zahlungsströme, sodass es als ein wesentliches Ziel des Projektes betrachtet wurde, die unterschiedlichen Verbindungen, Zahlungsströme und wirtschaftlichen Konsequenzen klar darzustellen.
- Eine **Verschiebung der Balance** innerhalb des Modells zu Gunsten des Betriebs von Scala Live gGmbH (z. B. durch Neuverortung von Einnahmen) würde das Gesamtkonstrukt und die Balance stören. Dies betrifft auch eine Veränderung der Veranstaltungszahlen oder Mietpreise. Die Scala GmbH ist essentiell auch von den Beiträgen der einzelnen Untermieter abhängig. Dies hat auch zur Folge, dass Optimierungen des Konstrukts im Hinblick auf z. B. Fremdvermietung dem Betrieb der Scala gGmbH nur bedingt zu Gute kommen; eine Veränderung der Balance würde der Scala GmbH wesentliche Hebel zur Finanzierung des eigenen Betriebs nehmen.
- Nach Aussagen der unterschiedlichen Nutzer erfolgt mittlerweile ein **kooperativer Austausch** zwischen den Nutzern, z. B. im Sinne der Optimierung der Auslastung und Optimierung der Vermarktung.

Management Summary (3/11)

- Mit dem neuen Saal bieten sich sehr gute Möglichkeiten für Veranstaltungen von 400 bis 800 Personen. Gleichwohl erfordert diese Veranstaltungsgröße aber auch ein **Mindestmaß an Anziehungskraft und Qualität**. Dies unterscheidet das Scala beispielsweise grundlegend von anderen soziokulturellen Zentren mit teilweise deutlich kleineren Räumlichkeiten. Aufgrund fehlender Workshop- oder Seminarräumlichkeiten sind somit Einbindungen insbesondere kleiner Gruppen und Vereine nur bedingt möglich.
- **Markt und Wettbewerb:** Das Scala befindet sich in einem intensiven **Wettbewerbsumfeld**. Ludwigsburg verfügt über ein insgesamt hohes Angebot an Veranstaltungsorten und -angeboten; die nahe Lage zu Stuttgart verschärft die Situation weiter. Dies hat ein erhöhtes Risiko für Veranstaltungsauslastung und Nachfragesituation zur Folge.

Die einzelnen Akteure im Scala: Scala GmbH

- Die Scala GmbH trägt das **wirtschaftliche Risiko im Gesamtbetrieb**, hat aber nur bedingt Einfluss auf die inhaltliche Programmgestaltung (z. B. auf KinoKult oder Scala gGmbH) und damit einen wesentlichen Faktor der Außenwahrnehmung. Einzig die Gesellschaftergleichheit zwischen GmbH und gGmbH sowie Kommunikation und Interaktion bieten Möglichkeiten der Einflussnahme.
- Gleichzeitig ist die Scala GmbH auch nicht unwesentlich von ihren Untermietern abhängig: Einsparungen beispielsweise bei Scala Live (z. B. hinsichtlich des Veranstaltungsangebots) wirken auf die Scala GmbH zurück, solange kein Ausgleich durch Fremdvermietungen möglich ist. Diese **Abhängigkeit** zeigt auch, dass die Entwicklungspotenziale der Scala GmbH begrenzt sind bzw. starke Abhängigkeit von anderen Einflussfaktoren und Risiken wie z.B. Sponsoringeinnahmen abhängig ist.

Management Summary (4/11)

- Die Scala GmbH deckt rund 47% ihrer Einnahmen aus Erträgen der Untermieter – übrige Erträge stammen aus **Sponsoring und Fremdvermietung**. Die Gesellschafter haben ein hohes Darlehen in der Gesellschaft aufgrund erforderlicher Anfangsinvestitionen; dieses konnte bislang nur bedingt abgebaut werden.
- Die Scala GmbH hat mit deutlich **steigenden Kosten für die Immobilie** zu kämpfen. Die Miete an die WBL ist seit 2011 um 261% (33,4 TEUR p. a.) gestiegen, seit Eröffnung allein um 72% (48,5 TEUR p. a.). Allein seit 2015 hat die GmbH um 24 TEUR höhere Zahlungen an die WBL zu verkraften, die auch nicht anteilig auf die Mieter umgelegt wurden. Durchschnittlich muss jede Veranstaltung einen Beitrag von 880 EUR (inkl. Nebenkosten) erbringen, um die Kosten für den Hausbetrieb sicherzustellen.
- Die Belastung von 9,68 EUR pro m² für die Immobilie Scala ist auf Basis der Vergleichswerte von actori eine hohe Belastung für den Betrieb einer Veranstaltungsstätte (Vergleichshäuser max. 6-8 EUR pro m²). Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass nicht die Miete an sich überdurchschnittlich hoch ist, sondern lediglich die Höhe des im Betrieb verorteten Betrags.
- Aufgrund der bestehenden Untermietverträge leistet die Scala GmbH einen signifikanten **Beitrag zum KinoKult Betrieb**. Die von KinoKult zu entrichtende Miete in Höhe von 210 EUR pro Veranstaltungstag (inklusive Nebenkosten) weicht deutlich vom zur Kostendeckung erforderlichen Preis ab. Ein Vergleich der Miete mit anderen Programm kino-Betrieben zeigt, dass die Miete nur unwesentliches Steigerungspotenzial (max. 50-100 EUR) besitzt, wobei an dieser Stelle nicht beurteilt wird, ob KinoKult eine Steigerung der Miete wirtschaftlich verkraften kann. Die Scala GmbH leistet gesamthaft einen Beitrag von rund 90.000 EUR p. a. zum Kinobetrieb.

Management Summary (5/11)

- Auch zum Betrieb der Scala gGmbH leistet die GmbH verschiedene **Unterstützungsleistungen**: Dazu gehören z. B. die Nicht-Fakturierung von ausgefallenen Veranstaltungen, die Vorfinanzierung von Aktivitäten zur Erhaltung des Cash-Flows sowie die Übernahme der gestiegenen Nebenkosten seit 2015.
- Der Mietpreis für Fremdvermietungen scheint im Ludwigsburger Vergleich noch begrenztes Potenzial zu bieten. Gleichzeitig besteht laut Eigenaussagen noch geringfügiges Potenzial für zusätzliche Vermietungen. Da keine Gesamtdisposition im Rahmen des Projektes vorlag, ist nicht zu beurteilen, inwieweit weitere Slots zeitlich unterzubringen sind.

Die einzelnen Akteure im Scala: Scala Kultur Live gGmbH

- Die finanziellen Rahmenbedingungen von Scala Live gGmbH haben sich in den letzten Jahren nicht wirklich verbessert. Der institutionelle Zuschuss ist seit mindestens 2000 auf dem gleichen Niveau. Seit **2013** ist Ausgleich der Finanzierungslücke durch Sonderzuwendungen erforderlich. Wäre der Zuschuss seit 2000 nur um die Inflationsentwicklung angepasst worden, so wären mittlerweile rund **57.000 EUR** p.a. mehr Zuschuss erforderlich.
- **Kostenstruktur**: Scala Live verzeichnet seit 2015 v.a. in den Bereichen Veranstaltungen und Personal einen Kostenanstieg: Dieser ist auf Veränderungen im Programm und gestiegene Kosten für eine sanierte Spielstätte durch Mieten und Ausstattung zu begründen.

Management Summary (6/11)

- **Erlösstruktur:** Die Scala Live hat im Rahmen der Programmanpassung keine positive Einnahmenentwicklung vollzogen. Dies ist vermutlich in der neuen Programmausrichtung zu begründen, wobei Aussagen über die Programmausrichtung aufgrund einer mangelhaften Datengrundlage nur bedingt analytisch fundiert werden können. Eine Ausnahme ist die Höhe von Einnahmen aus privater Förderung; dieses Bild verstärkt sich insbesondere wenn man die Gesamteinnahmen aus Sponsoring und Fundraising des Betriebsmodell Scala berücksichtigt.
- Die **personelle Situation** der Scala Live ist durch eine **hohe Fluktuation** gekennzeichnet. Gleichwohl wird die Personalaufstellung der Scala Live als ausreichend in Bezug auf die Anzahl der Veranstaltungen erachtet: Eine leichte Steigerung des Outputs scheint möglich, ebenso ist es realistisch, durch eine Neuverteilung von Aufgaben eine stärkere soziokulturelle Ausrichtung zu ermöglichen (z. B. durch Stärkung der medienpädagogischen Kompetenz).
- Die Scala verfügt über wenig festangestelltes Personal; eine stabile Finanzierungszusage bzw. eine Umschichtung der Vergabe im technischen Bereich kann hier ggf. ein Ansatz sein.
- Eine Umgestaltung der Vertragssituation im Bereich des technischen Personals (z. B. Reduktion des frei eingekauften Personals) bietet keine Optimierungsmöglichkeit. Zwar wird in der Veranstaltungstechnik regelmäßig auf frei beauftragtes Personal zurückgegriffen, jedoch deuten die der Untersuchung zugrunde liegenden Daten darauf hin, dass Festanstellung eines VA-Meisters keine Kosten einspart.

Management Summary (7/11)

- Die von der Stadt definierten **Zielvorgaben** werden in inhaltlichen Punkten im wesentlichen **erfüllt**. Entwicklungsbedarf bietet die **Vermarktung** des Hauses **als Gesamtheit** sowie die Einbindung ehrenamtlicher Kräfte.
- Mit der Neuausrichtung nach der Sanierung hat die Scala Live sich stärker in Richtung eines **soziokulturellen Zentrums** entwickelt. Allerdings fehlen noch immer zentrale Elemente von soziokulturellen Zentren, was sich auch in der Art der Infrastruktur begründen lässt. Die Wahrnehmung als „offenes Haus“, wie sie im Kontext des soziokulturellen Zentrums kommuniziert wird, lässt sich von außen bislang nur bedingt wahrnehmen. Dies wird insbesondere auch durch die vergleichsweise **geringe Anzahl an partizipativen Formaten** deutlich: 74% des Angebotsspektrums der soziokulturellen Zentren in Deutschland werden durch kontinuierliche Angebote (Kurse, Workshops, Beratungen etc.) abgedeckt. Das Scala bietet dazu **nur bedingt die infrastrukturellen Voraussetzungen**.
- Eine Detailanalyse der Programmstruktur im Hinblick auf Deckungsbeitrags-, Ertrags- und Kostenstruktur war aufgrund nicht vorliegender Daten im Rahmen des Projektes **nicht leistbar**. Dies zeigt zum einen das **mangelhafte Controlling**, zum anderen verhindert es eine detaillierte Betrachtung von Erfolg und Misserfolg der Programmgestaltung sowie etwaiger damit verbundener Kostenveränderungen. Die detaillierte Erfassung der mit der Programmveranstaltung verbundenen Kosten und Erlöse ist ein unbedingtes Desiderat.

Management Summary (8/11)

Optimierungspotenziale

Verschiedene Bereiche bieten aus Sicht von actori noch Optimierungspotenzial:

- **Controlling:** Derzeit besteht keine wirkliche Transparenz über einzelne Veranstaltungen. Insbesondere hinsichtlich der Kosten- und Erlössituation lässt sich auf Basis bestehender Daten keine zuverlässige Aussage über den Erfolg einer Veranstaltung oder einer Sparte treffen. In der Einführung eines aussagefähigen Controllings besteht Potenzial.
- **Marke:** Der Anspruch, das Scala als Haus aus einer Hand zu verstehen, wird in der Öffentlichkeit bisher nur schwer wahrgenommen. Die einzelnen Nutzer kommunizieren stark über ihre eigenen Profile. Es bedarf gemeinsamer Anstrengung, um das Gesamtprofil des Hauses stärker in den Vordergrund stellen und die bisherigen Außenauftritte zu modernisieren.
- **Marketing:** Essentiell für die Wahrnehmung des Scala als Haus aus einem Guss ist die Verbesserung der Findbarkeit der übergreifenden Webseite [scala.live](#), die derzeit bei Google nicht gerankt ist. Durch die Auswertung von Ticketingdaten und die Einführung eines CRM-Systems lassen sich außerdem die Kundenansprache zielgruppenspezifisch optimieren und die Besucherzahlen steigern.
- **Langfristige Finanzierungszusage:** Die unsichere Finanzierungssituation des Scala führt zu einer problematischen wirtschaftlichen Gesamtsituation, die ggf. auch eine Insolvenz zur Folge haben kann. Um den Betrieb langfristig aufzustellen, ist eine dauerhafte und belastbare Finanzierungszusage erforderlich.

Management Summary (9/11)

Die einzelnen Akteure im Scala: KinoKult

- Mit ca. 120 Spieltagen pro Jahr ist KinoKult der **größte Nutzer** im Scala, leistet aber gleichzeitig wirtschaftlichen den geringsten Beitrag. Eine hohe Auslastung und Abfrage stehen einem **geringen Ertrag** für den Betrieb des Scala gegenüber.
- Die Verlängerung der bestehenden Mietverträge führt dazu, dass KinoKult **keinen Anteil an den gestiegenen Mietkosten** seit der Sanierung mitträgt. Mit 210 EUR inklusive Nebenkosten pro Tag ist der Mietpreis für die Kinoveranstaltungen niedrig, im Vergleich zu anderen soziokulturellen scheint eine Reduktion von 70-85% des Normalpreises für Kinoveranstaltungen jedoch durchaus normal. Eine Erhöhung um 50-100 EUR je Veranstaltungstag (ggf. in Abhängigkeit vom Wochenende) erscheint als maximales Potenzial; dies würde einen zusätzlichen Mietertrag von ca. 10-17 TEUR pro Jahr bedeuten. Aussagen über die Zahlungsfähigkeit von KinoKult können aufgrund nicht vorliegender Informationen nicht getroffen werden.
- Die Programmplanung von KinoKult erfolgt in Abhängigkeit von den Filmverleihen oft kurzfristig (4-8 Wochen Vorlauf) und in erster Linie **nach inhaltlichen Gesichtspunkten**. Scala GmbH behält sich die Belegung von Einzelterminen bei Vermietungsanfragen innerhalb der KinoKult Blöcke vor. Dies geht teilweise zu Lasten von KinoKult, da die Buchung von attraktiven Filmstarts erschwert wird. actori liegen keine Informationen über Besucherzahlen/ Auslastung der Kinoveranstaltungen vor, eine eventuelle Steigerung in diesem Bereich wäre für den Gesamtbetrieb aber ohne große Auswirkungen.

Management Summary (10/11)

Die einzelnen Akteure im Scala: Gastronomie

- Die Mietzahlungen der Gastronomie an die Scala GmbH sind im Verhältnis zu den vorliegenden Umsatzzahlen als **vorteilhaft für die GmbH** zu betrachten: Jährlich fließen rund 80.000 EUR bzw. 15% des Umsatzes an die Scala GmbH. Der erzielte Umsatz in der Gaststätte ist im Verhältnis zur Besucherzahl des Scala auf Basis von DEHOGA-Vergleichszahlen grundsätzlich realistisch. Weitere Steigerungsmöglichkeiten bieten Catering bei Fremdvermietungen und eigene Partyveranstaltungen, die allerdings von der Zahl der verfügbaren Zeitslots abhängen.
- Die bestehenden Internetbewertungen (z. B. TripAdvisor) zeigen auf, dass die Gastronomie im Ludwigsburger Vergleich zurückhaltend bewertet wird. Hintergrund könnten dabei unter anderem die unregelmäßigen Öffnungszeiten sein, gleichwohl die Gastronomie allerdings nicht Teil des Prüfungsauftrags war.

Management Summary (11/11)

Optimierungspotenzial und Zuschussbedarf

- Die von actori für Scala Live identifizierten Optimierungen lassen sich unter den Bereichen Controlling, Marke/ Vermarktung sowie langfristige Finanzierungszusage zusammenfassen und bewerte: Gesamthaft geht actori dabei von einem Optimierungspotenzial im laufenden Betrieb von rd.30 TEUR aus, das sich im wesentlichen aus Einsparungen bei den Sachkosten wie einer leichten Einnahmensteigerung ausgeht.
- Auf Basis der Optimierungen und unter Berücksichtigung der aktuellen inhaltlichen Aufstellung der Scala live (Ausgangssituation 2016) sowie unter Berücksichtigung des geplanten Ausbaus soziokultureller Aktivitäten (Planung 2017) ergibt sich ein gemittelter gesamthafter Zuschussbedarf von rd. 320-340 TEUR p.a.; dabei ist zu bemerken, dass der Zuschussbedarf mit Intensivierung der soziokulturellen Programmbausteine zunimmt und auf bis zu rd. 360 TEUR p.a. anwächst. Eine Reduktion des Zuschusses auf das heutige Niveau würde zwangsläufig auch die Frage nach Angebotsumfang, Struktur und Überlebensfähigkeit mit sich bringen.
- Unter Berücksichtigung einer Aufspaltung der Aufwendungen in fixe und variable (d. h. veranstaltungsbezogene) Kosten ist es auf dieser Basis möglich, dass Scala Live unter Einbezug der Optimierungspotenziale sowohl die variablen Kosten für die Bespielung des Hauses deckt als auch einen Beitrag von ca. 35 TEUR p.a. zum Fixkostenblock leistet.
- Die Scala GmbH profitiert ebenfalls von der Realisierung der Optimierungen von Scala Live, insbesondere der Stärkung der Marke Scala und der Planungssicherheit, die durch eine langfristige Finanzierungszusage gegeben ist. Weitere Optimierungspotenziale für die Scala GmbH liegen im Ausbau des externen Vermietungsgeschäfts sowie einer potentiellen Mieterhöhung für KinoKult, jedoch können diese von actori im Rahmen des Projektauftrags nicht detailliert bewertet werden.

A photograph of a theater interior. The stage is at the far end, framed by a large, glowing white archway. The stage is covered with blue curtains, and several spotlights are visible above it. The audience seating area is filled with rows of red seats. The theater has a modern design with dark wood paneling and recessed lighting along the walls and ceiling. The overall atmosphere is dimly lit, focusing attention on the stage.

Wesentliche Projektergebnisse

September 2017

actori

Projekterarbeitung erfolgte in zwei Phasen – Untersuchung des Betriebs und Ermittlung des Finanzierungsbedarfs als wesentliche Aufgaben

August

September

1

Positionsbestimmung

- Status-quo Analyse in **zwei Stufen**:
 - Übergeordnete Beurteilung des **Betriebsmodells** Scala und der Schnittstellen zwischen den Akteuren
 - Betrachtung der **einzelnen Akteure** mit Fokus auf Scala Live
- Vergleichende Marktanalyse
- Durchführung von **Interviews** mit Vertretern des Scala und der Stadt zur Validierung und Ergänzung

2

Optimierungsansätze und Finanzbedarf

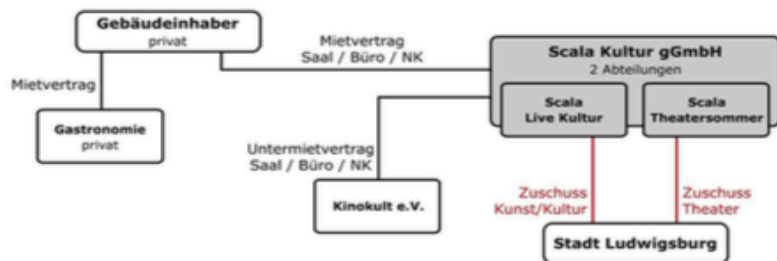
- Identifikation von **Optimierungen** im operativen Betrieb und Gesamtkonstrukt
- Ermittlung des erforderlichen **Finanzierungsbedarfs**

Datengrundlage

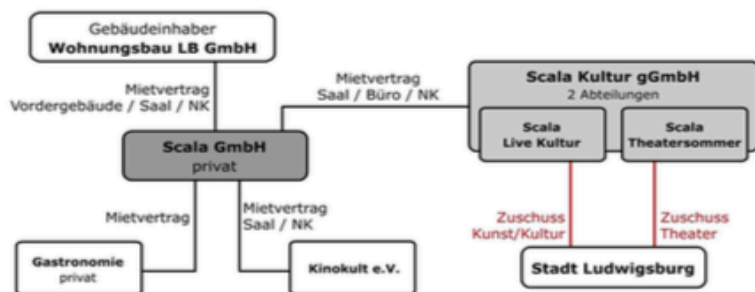
- Scala Live: Zuschussanträge, GuVs und Wirtschaftspläne, Veranstaltungsstatistiken 2011, 2014-2016, uvm.
- Scala GmbH: Verträge: Miete, Vermietung, Sponsoring; Finanzen: GuVs und Businesspläne
- Stadt Ludwigsburg: vorläufiger Revisionsbericht Scala Live, Beschlussvorlagen, Leitziele Scala
- Externe Daten zu Vergleichshäusern und Markt
- actori-interne Projektdatenbank

Mit der Einrichtung der neuen Betriebsstruktur ab 2010 hat sich auch die Rolle der Scala Kultur Live gGmbH verändert

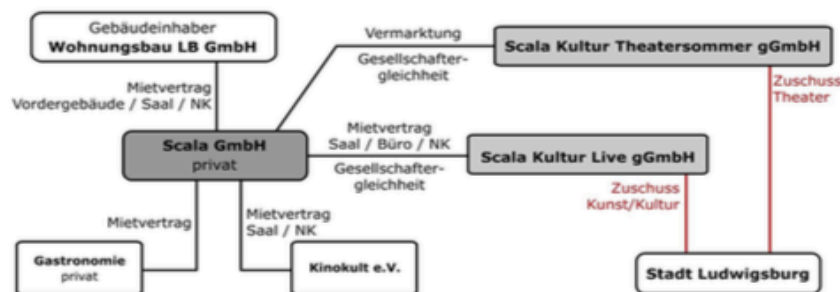
2000: "Neugründung Scala Kultur gGmbH/Aufrechterhaltung des Kulturbetriebes"



2010: "Neugründung privater Betreibergesellschaft Scala GmbH"



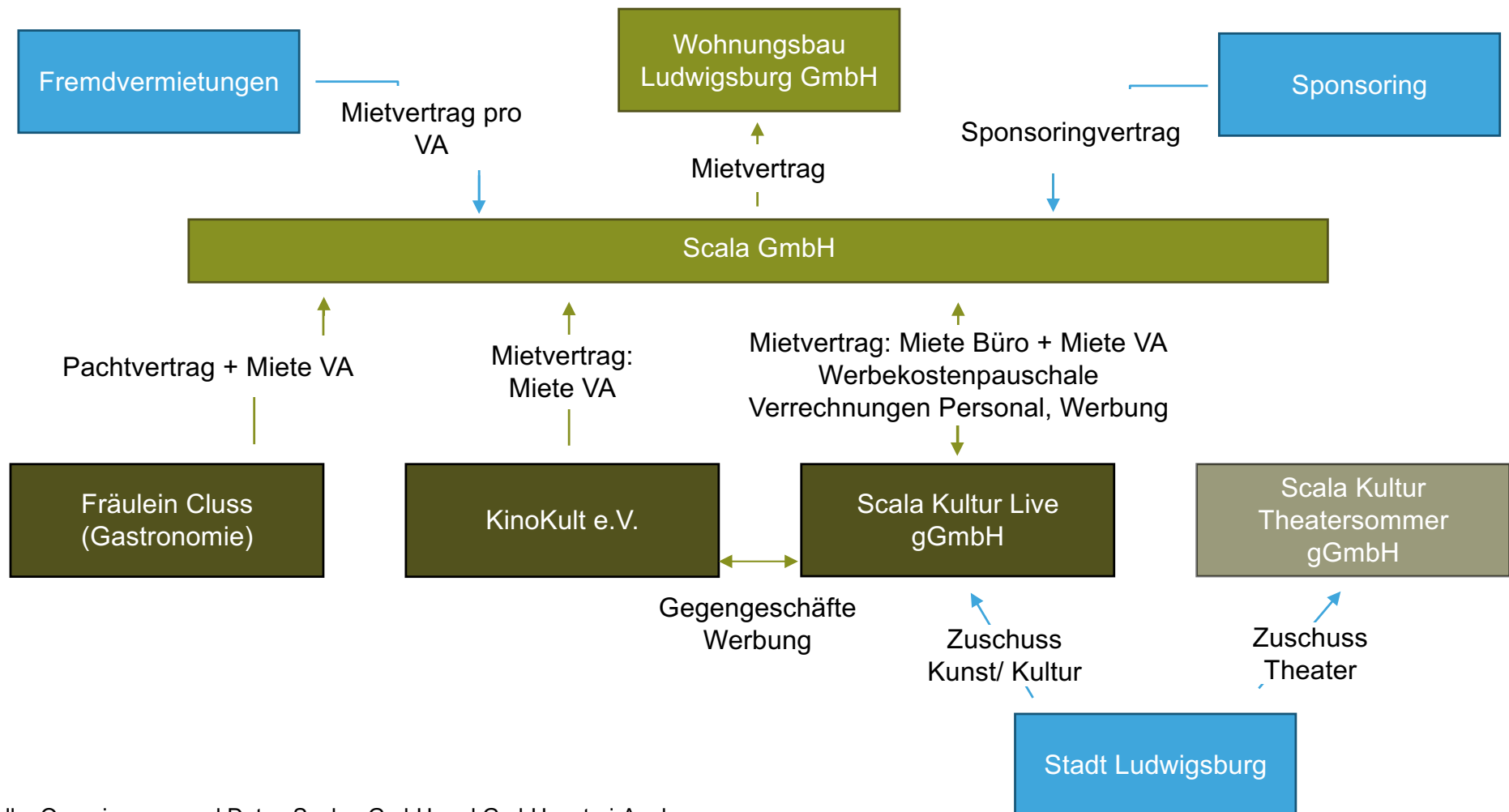
2016: "Aufspaltung der Scala Kultur gGmbH in 2 eigenständige gGmbHs"



Quelle: Organigramm Scala gGmbH.

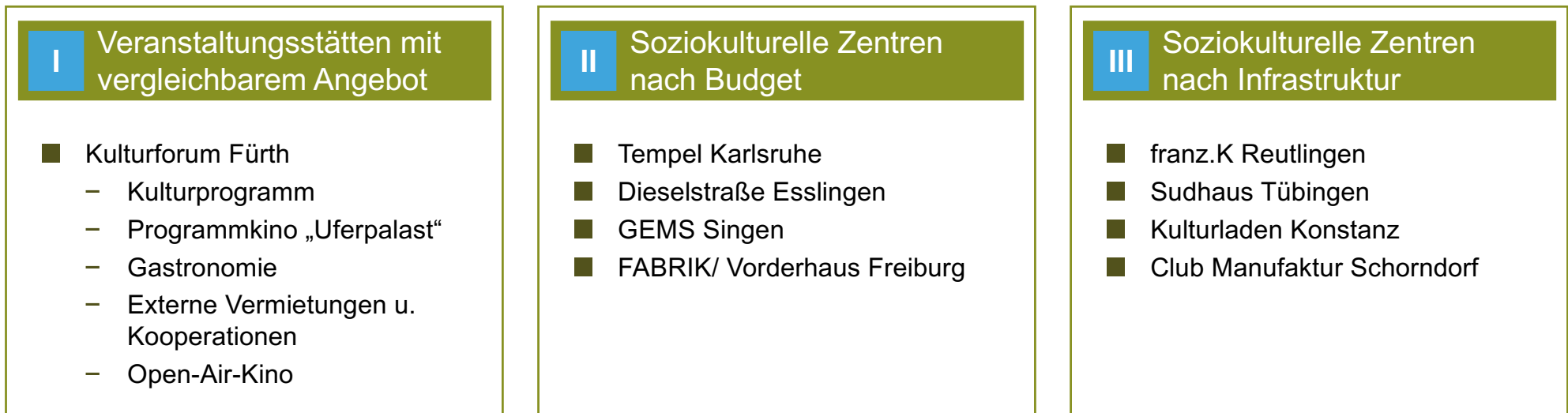
- Strukturelle Neuausrichtungen der letzten Jahre sowie Sanierung mit Schließung des Theater- und Kinosaals von 2012 bis 2014 erschweren Vergleichbarkeit einzelner Jahre des Scala-Betriebs
- Strukturelle Aufspaltung führt zu unterschiedlicher Vermarktung und Markenbildung
- Inhaltliche Neuausrichtung und Orientierung in Richtung soziokulturelles Zentrum verändert Rahmenbedingungen, Handlungsmöglichkeiten und ggf. Finanzbedarf weiter
- Frage nach dem Finanzbedarf der Scala hängt auch mit inhaltlicher Entscheidung zusammen – aktuelle Ausrichtung Basis des Projektes

Das Betriebsmodell des Scala bedingt vielfältige Vertragsbeziehungen zwischen Akteuren – Scala GmbH als zentrale Anlaufstelle



Quelle: Organigramm und Daten Scala gGmbH und GmbH, actori-Analyse.

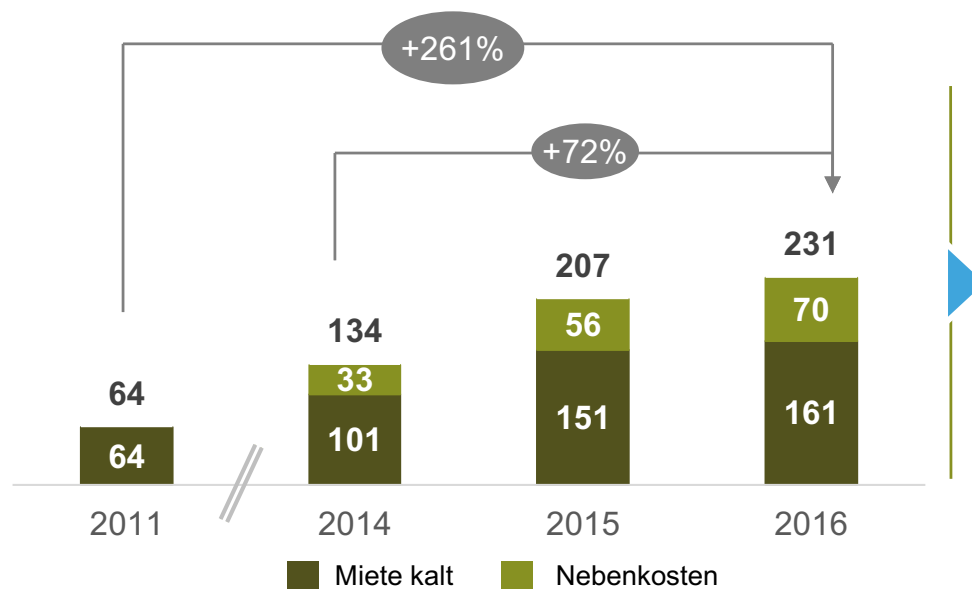
Vergleich mit anderen Kulturzentren zeigt Einzigartigkeit des Scala – klassischer Benchmark kaum möglich



- Vergleich mit anderen Häusern verdeutlicht Singularität des Scala: es existiert kaum ein anderes Kulturzentrum, das sowohl in Bezug auf Angebot und Infrastruktur als auch Budget und Rechtsform mit dem Scala vergleichbar ist.
- Auch im Hinblick auf das Betreibermodell ist das Scala durch seine Aufspaltung auf mehrere Körperschaften „besonders“. Im Regelfall ist der Betrieb einer VA-Stätte aus wirtschaftlicher und inhaltlicher Sicht gebündelt.
- Aus diesem Grund ist ein klassischer Benchmark zur Einordnung des Scala nicht sinnvoll; stattdessen steht die Betrachtung ausgewählter Teilbereiche im Fokus des Projektes.

Scala GmbH: Hauskosten gegenüber 2011 und seit Eröffnung deutlich angewachsen – Belastung für Betrieb überdurchschnittlich

Scala GmbH: Entwicklung Kosten Immobilie (Mietzahlung an WBL)¹⁾ [in TEUR]



Einordnung Kosten Immobilie

Mietpreis pro m² (pro Monat)

$$13.390 \text{ EUR} / 1.383 \text{ m}^2 = 9,68 \text{ EUR/ m}^2$$

Vergleich VA-Stätten: max. 6-8 X EUR/ m²

Erforderliche Beitrag je VA

Umschlag Kosten²⁾ pro VA

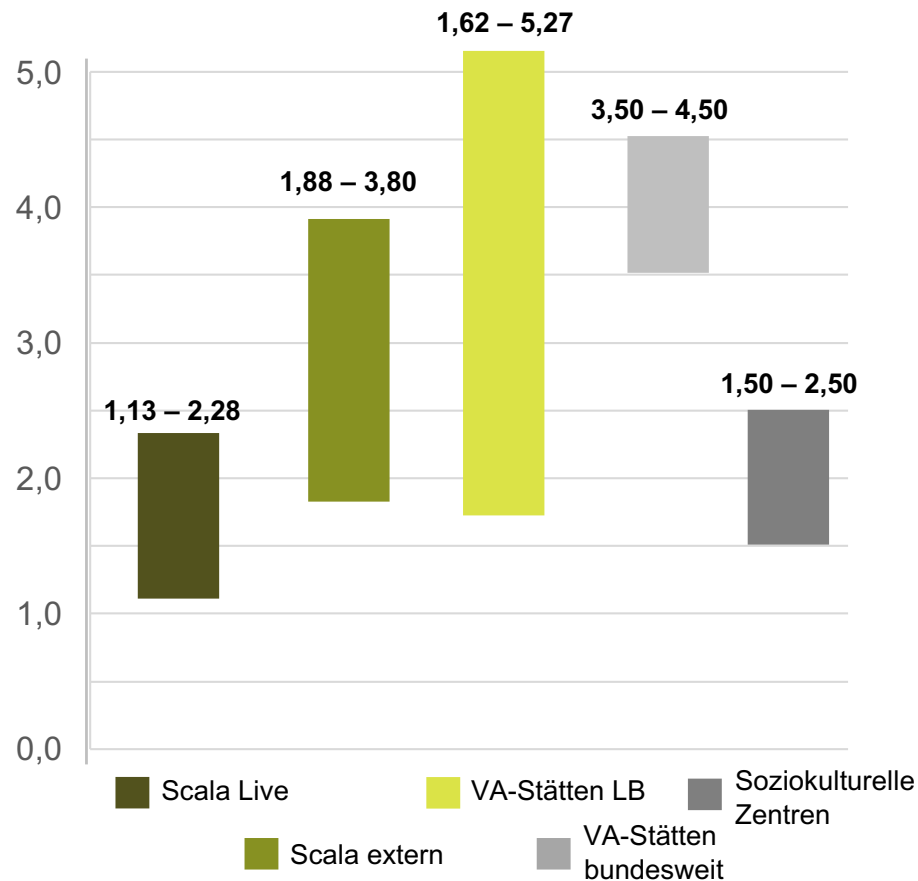
$$202.303 \text{ EUR} / 230 \text{ VA}^3) = 880 \text{ EUR/ VA}$$

- Miete, die Scala GmbH an WBL entrichtet, ist seit 2011 enorm angestiegen – Kompensation nur teilweise über Verrechnung an Untermieter möglich. Im Vergleich zu anderen Veranstaltungsstätten vergleichsweise hohe Belastung je m², die im Betrieb verortet ist. Dies ist vermutlich in der Umlage der Sanierungsfinanzierung begründet.
- Um eigene Mietkosten zu decken, müsste Scala GmbH pro VA rd. 880 EUR Miete einnehmen.

1) Anmerkung: Nebenkostenaufschlüsselung für 2011 und 2016 nicht verfügbar. 2) abzgl. Büromiete + NK Scala gGmbH. 3) 134 KinoKult, 62 Live, 34 Fremd. Ohne Rüsttage. Quelle: GuVs und Bilanzen Scala GmbH, actori Interviews. Zahlen gerundet. Anmerkung: VA Live 2016 64, davon 2 außer Haus.

Scala GmbH: Potenzial bei Fremdvermietungen erscheint im Hinblick auf Anzahl sowie realisierbaren Mietpreis weitgehend ausgereizt

Vergleich: Mietpreis pro Platz in EUR

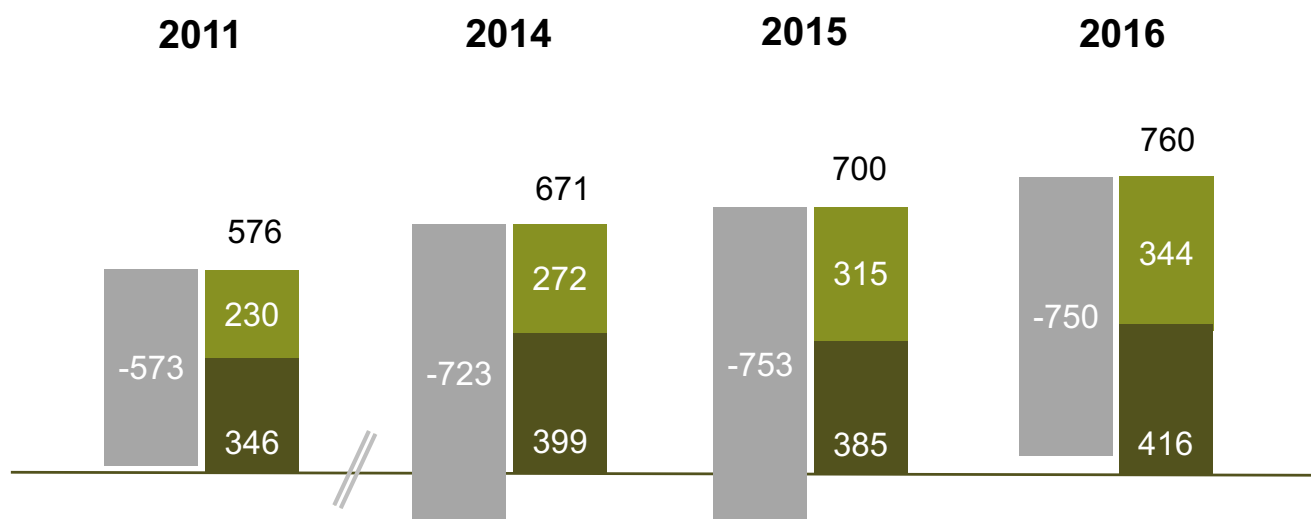


- Der Mietpreis für Scala GmbH erscheint angemessen; im Vergleich mit anderen Ludwigsburger Veranstaltungsstätten bieten externe Vermietungspreise noch Potenzial.
- Laut Aussage der Scala GmbH ist leichte Steigerung der Fremdvermietungen von derzeit rund 30 auf ca. 40 möglich.
- Weiteres Umsatzpotenzial ließe sich laut Aussage von Scala GmbH durch die Vermarktung/ Bespielung einer weiteren (städtischen) Halle generieren.

Quellen: Angaben Scala GmbH, <https://locations-ludwigsburg.de>, actori Datenbank. Anmerkung: Miete inkl. NK, ohne Technik/ Personal etc., Sitz- + Stehplätze. Werte gerundet.

Scala Kultur Live verzeichnet seit 2014 steigende Erlöse und Kosten – höherer Zuschuss für kostendeckenden Betrieb erforderlich?

Entwicklung der Kosten und Erlöse Scala Kultur Live gGmbH [in TEUR]



Ergebnis	2011	2014	2015	2016
	+3 ¹⁾	-52	-53 ¹⁾	+10

■ Eigeneinnahmen und Spenden ■ Zuschüsse ■ Kosten

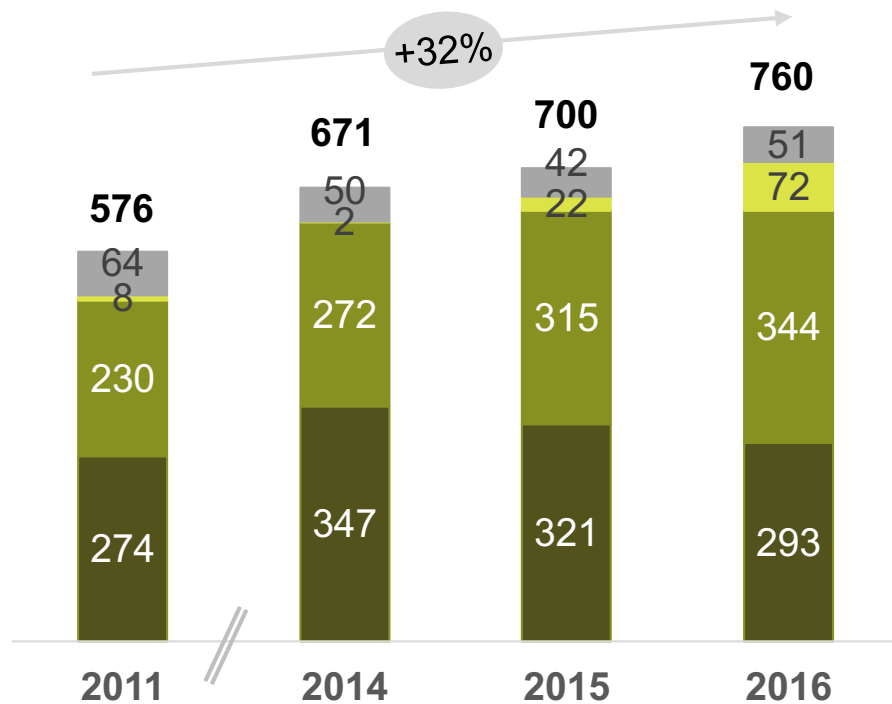
1) Aufgrund von Rundungen geringfügige Abweichung zu GuV. 2) 410.000 DM.
Quelle: GuV Scala Kultur Live gGmbH 2011, 2014-2016. Ohne Theatersommer. Alle Werte gerundet.

Zuschuss- und Inflationsentwicklung 2000-2016

Zuschuss im Jahr 2000	209.630 EUR ²⁾
Hochrechnung Zuschuss 2016 auf Basis Inflation	266.552 EUR + 27%
Zuschuss 2016 inklusive Sonderzahlungen	309.650 EUR + 48%

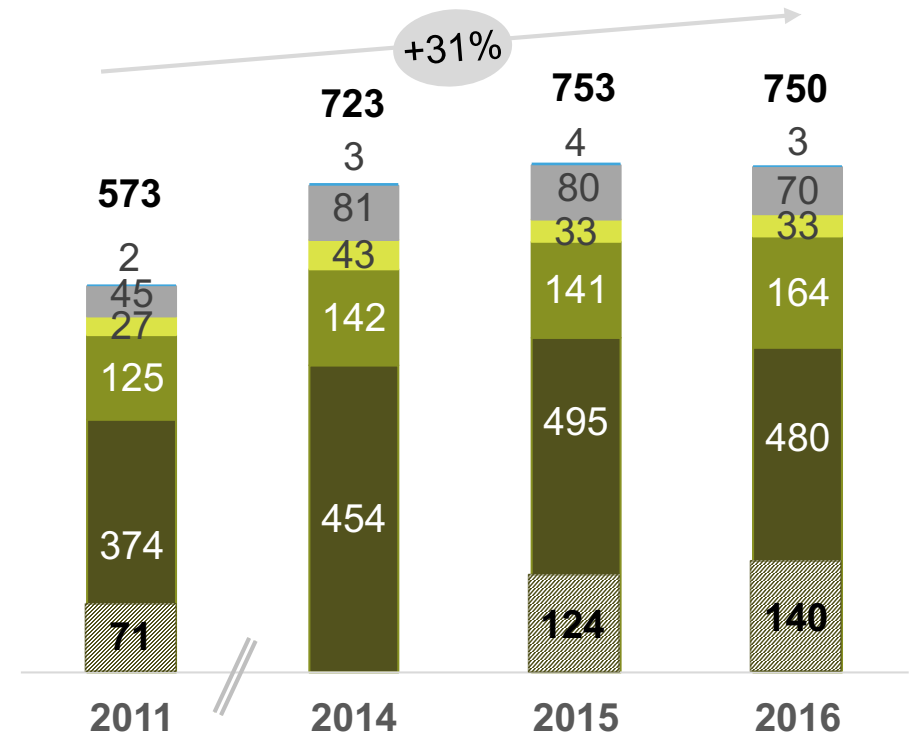
Sinkende Ticketerlöse können mittels Spendeneinnahmen kompensiert werden – steigende Beispielungskosten erfordern Sonderzuwendungen

Scala gGmbH: Entwicklung Erlöse [in TEUR]



Ticketerlöse¹⁾
 Zuschüsse
 Spenden
 sonst. Betriebserlöse

Scala gGmbH: Entwicklung Kosten [in TEUR]



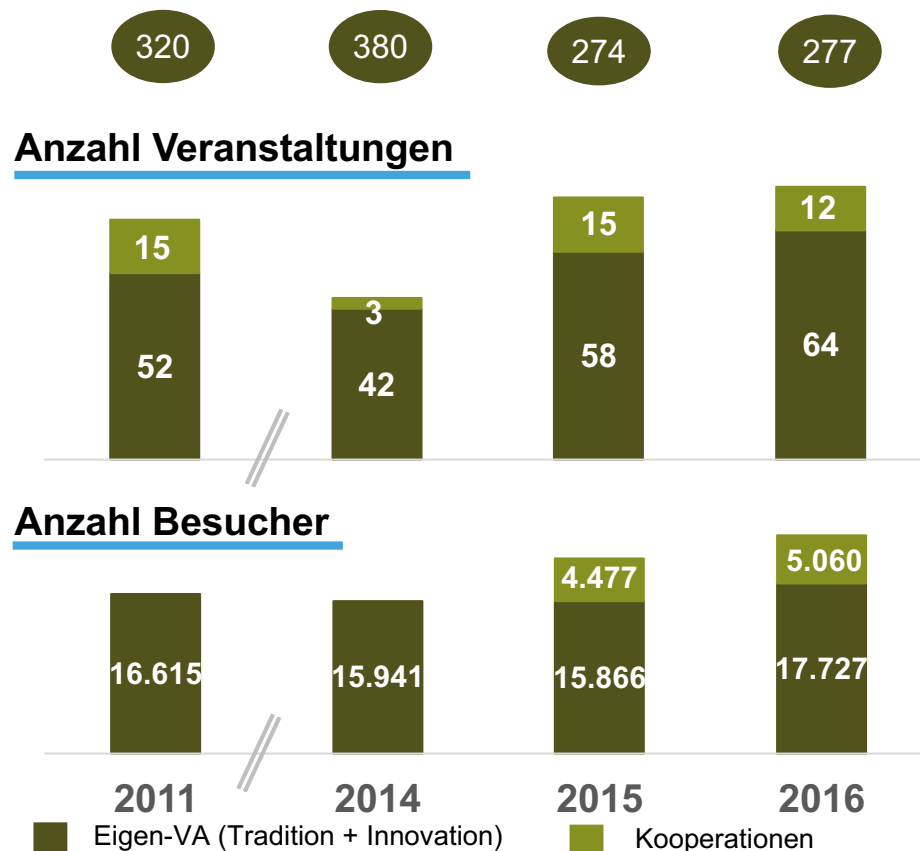
Programm
 Personal²⁾
 Immobilien
 Betriebskosten
 Sonstige

davon Miete + NK Saal + Kosten f. Durchführung VA (Ton, Licht, Aufbau)

1) Erlöse Nebenkosten, Refund. VVK- und Systemgebühren in sonst. Betriebserlösen enthalten. 2) Personalkosten entsprechend Posten in GuV ohne freies, künstlerisches Personal (freie MA Veranstaltungen und künstlerische Leitung unter Programmkosten). Quelle: GuVs Scala Kultur Live gGmbH. Alle Werte gerundet.

Ausbau des Veranstaltungsangebots geht nicht mit entsprechendem Besucherzuwachs einher

Scala gGmbH: Verhältnis Besucher/Veranstaltungen [Tradition + Innovation]



- Deutlicher Ausbau des Veranstaltungsangebots seit 2011 geht nicht mit linearem Zuwachs der Besucher einher.
- Durchschnittliche Besucherzahlen pro Veranstaltung um 13% gesunken – ggf. abhängig von veränderter inhaltlicher Ausrichtung und Ausbau des Angebots.
- Aufschlüsselung nach Art der Veranstaltungen (Eigen-VA/ Kooperation, Sparte etc.) und Kosten-/Erlösstruktur teilweise inkonsequent oder nicht vorhanden – nur bedingte Aussagefähigkeit über Erfolg einzelner VAs und Sparten

Quelle: Statistik Veranstaltungen Scala gGmbH. Zuschussanträge Scala gGmbH. Anmerkung: Angaben 2011 in Absprache mit Hr. Lichtner auf Basis Zuschussantrag 2015. Alle Werte gerundet.

actori hat Optimierungspotenziale in vier Bereichen identifiziert und bewertet



Controlling

- Transparenz über den Erfolg einzelner Veranstaltungen/ Sparten
- Bewertung Erfolg/ Misserfolg Programme

Einsparpotenzial: -3% auf Sachkosten



Marke

- Einheitliches Profil nach außen
- Wahrnehmung der einzelnen Nutzer/ Sparten



Vermarktung

- Einrichtung CRM-System – Zielgruppenspezifisches Marketing
- Sichtbarkeit des Webauftritts

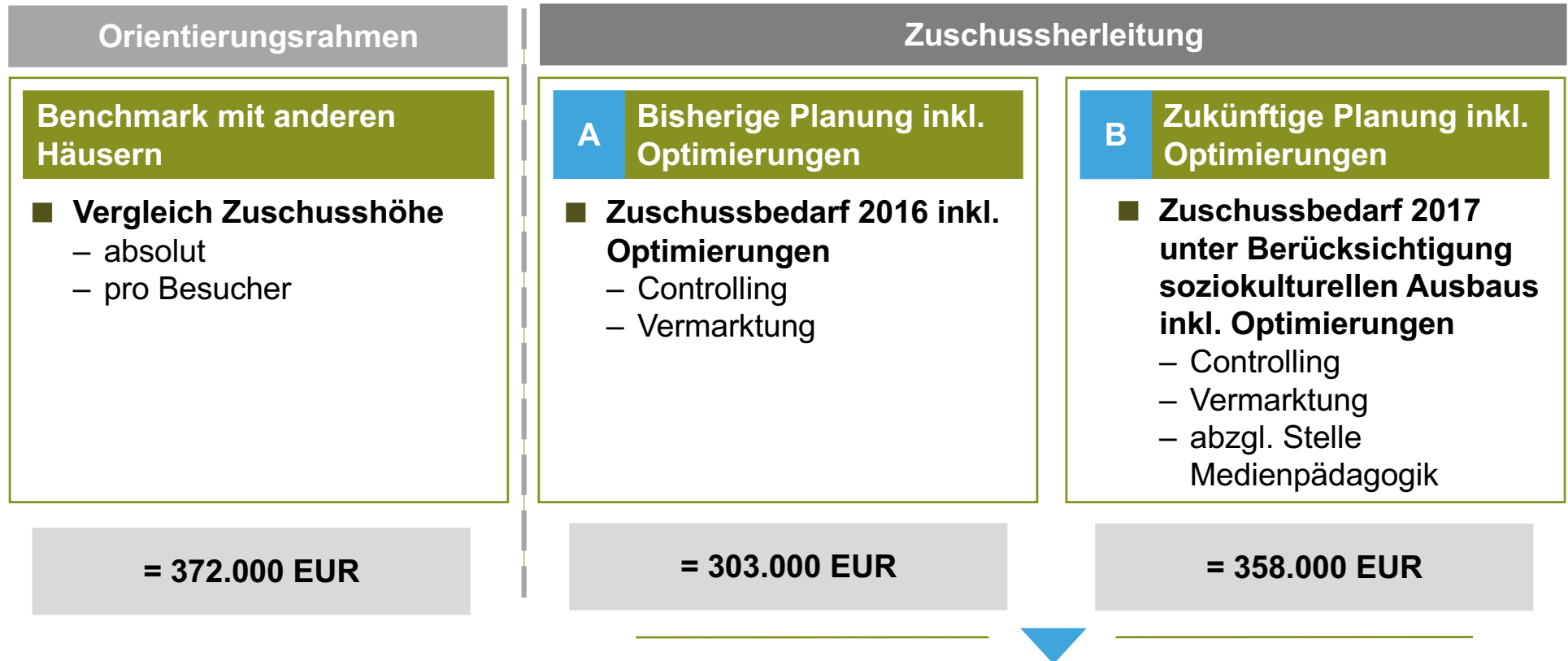
Erlöspotenzial: +5% Ticketeinnahmen



Langfristige Finanzierungszusage

- Klarheit über zukünftige finanzielle Ausstattung
- Planbarkeit und Sicherheit für den Betrieb

Um den Finanzierungsbedarf für Scala Live zu ermitteln, wurden externe und interne Aspekte integriert



- Deckungslücke, die sich nach Anwendung der Optimierungen auf Kosten- und Erlösblöcke der Jahre 2016 und 2017 ergibt, stellt zusätzlichen Finanzierungsbedarf dar.
- Auf Basis der Bewertung der Faktoren ergibt sich ein mittlerer gesamter Zuschussbedarf in Höhe von **320-340 TEUR¹⁾**.

1) inkl. Zuschuss Landkreis LB. Quelle: GuV 2016 und Wirtschaftsplan 2017 Scala Live gGmbH. Daten der anderen Häuser: LAKS BW, actori-Datenbank. Alle Werte gerundet.

Im optimierten Zustand: Scala Live deckt mit eigenen Erlösen variable Kosten ab und leistet Beitrag zu Fixkosten des Betriebs

Variabler Kostenblock nach Optimierungen	
■ Personal	
■ Programm/ Künstler	
■ Technik	
■ Werbung	
= - 387 TEUR	

Σ Eigenerlöse Scala Live nach Optimierungen	= + 422 TEUR
---	---------------------

Überschuss = + 35 TEUR



Fixkostenblock nach Optimierungen	
■ Personal	
■ Mieten	
■ Abschreibungen	
■ Versicherungen	
■ Werbung	
■ sonst. Betriebskosten	
= - 393 TEUR	

Beitrag zu Fixkosten = + 35 TEUR

Deckungslücke - 358 TEUR

= Zuschussbedarf Scala Live

1) Quelle: Fix-Variabel IST 2016, PLAN 2017 Scala Live. actori-Analyse. Zahlen gerundet.

DISCLAIMER

Die Ausführungen der actori GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die actori GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.

In der vorliegenden Unterlage wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit auf eine geschlechterspezifische Differenzierung, wie z.B. Besucher/Innen, verzichtet. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten.

All the statements and recommendations of actori GmbH are based on assumptions that are considered as correct with respect to the available data and the information given by the contact persons of the client or other sources. Nevertheless actori GmbH does not take liability for the correctness of the assumptions and the statements and recommendations based upon.

COPYRIGHT

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der actori GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt, diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der actori GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual property (except sources are referenced) of actori GmbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of actori GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori GmbH

Büro München
Gundelindenstraße 2
80805 München
Tel +49-89-540 447 400
Fax +49-89-540 447 499
team@actori.de

Büro Dresden
Maxstraße 15
01067 Dresden
Tel +49-351-484 319 6
Fax +49-351-484 320 9
team@actori.de

www.actori.de

Beirat:
Prof. Dr. h.c. Roland Berger
(Vorsitzender)
Sir Peter Jonas
Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Horst Wildemann

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg
Frank Schellenberg