



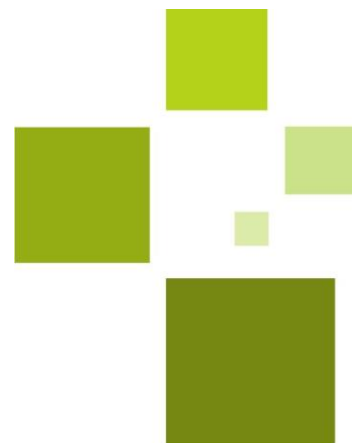
LUDWIGSBURG

FACHBEREICH
REVISION

PRÜFUNGSBERICHT

Scala Kultur Live gGmbH

Sonderprüfung Geschäftsjahre 2012 bis 2015



Prüfungsnummer:	I-14/2017/0046/11.13.11
Prüfungszeitraum:	Geschäftsjahre 2012 bis 2015
Prüfungsumfang:	Darstellung der Ursachen für die Defizite in den genannten Jahren
Prüfungsunterlagen:	Jahresabschlüsse der Scala Kultur Live gGmbH Veranstaltungs- und Besucherzahlen Beschlussvorlagen Zuschussanträge Exporte Erträge und Aufwendungen je Kostenstelle
Prüfer/in:	Baral, Esther
Verteiler:	Scala Kultur Live gGmbH Herrn Oberbürgermeister Spec Fachbereich Kunst und Kultur Fachbereich Finanzen Fachbereich Revision

Inhaltsverzeichnis

1.	Prüfungszielsetzung und –inhalte	3
2.	Prüfungsfeststellungen.....	4
2.1.	Entwicklung der Jahresergebnisse.....	4
2.2.	Ertragslage.....	5
2.2.1.	Entwicklung der Umsatzerlöse	5
2.2.2.	Entwicklung der Zuschüsse.....	7
2.3.	Analyse der Aufwendungen.....	8
2.3.1.	Miete und Nebenkosten.....	9
2.3.2.	Personalkosten	9
2.3.3.	Kosten für Werbung	9
2.3.4.	Künstlerhonorare	10
2.4.	Analyse des Zuschussbedarfs	10
2.4.1.	Entwicklung des Zuschussbedarfs in den Jahren 2011 bis 2016	10
2.4.2.	Empfehlung zur Gestaltung künftiger Zuschussgewährungen.....	11
2.5.	Verbindlichkeiten gegenüber der Stadt Ludwigsburg.....	13
3.	Prüfungsergebnis.....	13

1. Prüfungszielsetzung und –inhalte

Die Sonderprüfung durch den Fachbereich Revision war mit der Zielsetzung angelegt, die Ursachen der Defizite in den Jahren 2012 bis 2015 zu untersuchen und entsprechend darzustellen. Dazu sollten unter anderem auch die Einnahmen und Ausgaben der einzelnen Veranstaltungen (Kostenrechnung) ausgewertet werden.

Wir haben die Gewinn- und Verlustrechnungen der Jahre 2011 bis 2015 untersucht und bei großen betragsmäßigen Schwankungen im Bereich einzelner Positionen genauere Prüfungen angestellt.

Des Weiteren haben wir Prüfungen zur Beurteilung der Ertragslage der Scala Kultur Live gGmbH unternommen.

Zusätzlich haben wir auch die Zahlen des Geschäftsjahres 2016 zu Vorjahren in Bezug gesetzt, um Erkenntnisse über die Ertrags- und Aufwandsstruktur des neuen Hauses zu gewinnen.

Die Ergebnisse unserer Prüfung haben wir nachfolgend dargestellt.

Die Scala Kultur Live gGmbH wechselte in den betreffenden Jahren den Kontenrahmen. Daher war die Zuordnung der einzelnen Konten zu den Positionen in der Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Buchungsweise über die Jahre nicht konstant. Wir mussten deshalb zur Vergleichbarkeit alle Sachkonten der Jahre 2011, 2012 und 2016 auf die Gliederung des Jahres 2015 neu zuordnen. Unsere Darstellungen können daher bei einzelnen Positionen von den Darstellungen der Scala Kultur Live gGmbH abweichen.

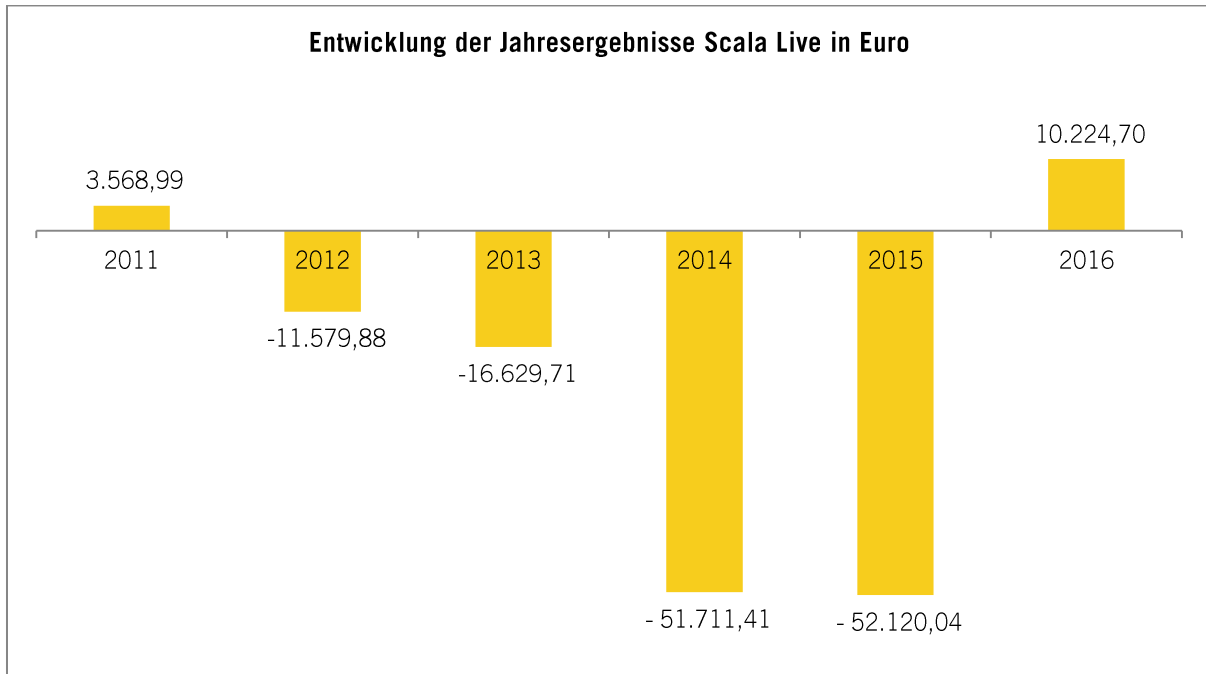
Die Prüfung wurde im Zeitraum vom 15.05.2017 bis 15.09.2017 mit Unterbrechungen durchgeführt. Einzelheiten über die Prüfungsdurchführung haben wir nach Art, Umfang und Ergebnis in unseren Arbeitspapieren dokumentiert.

Die Geschäftsführung der Scala Kultur Live gGmbH trägt die Verantwortung für die uns erteilten Auskünfte und vorgelegten Unterlagen.

2. Prüfungsfeststellungen

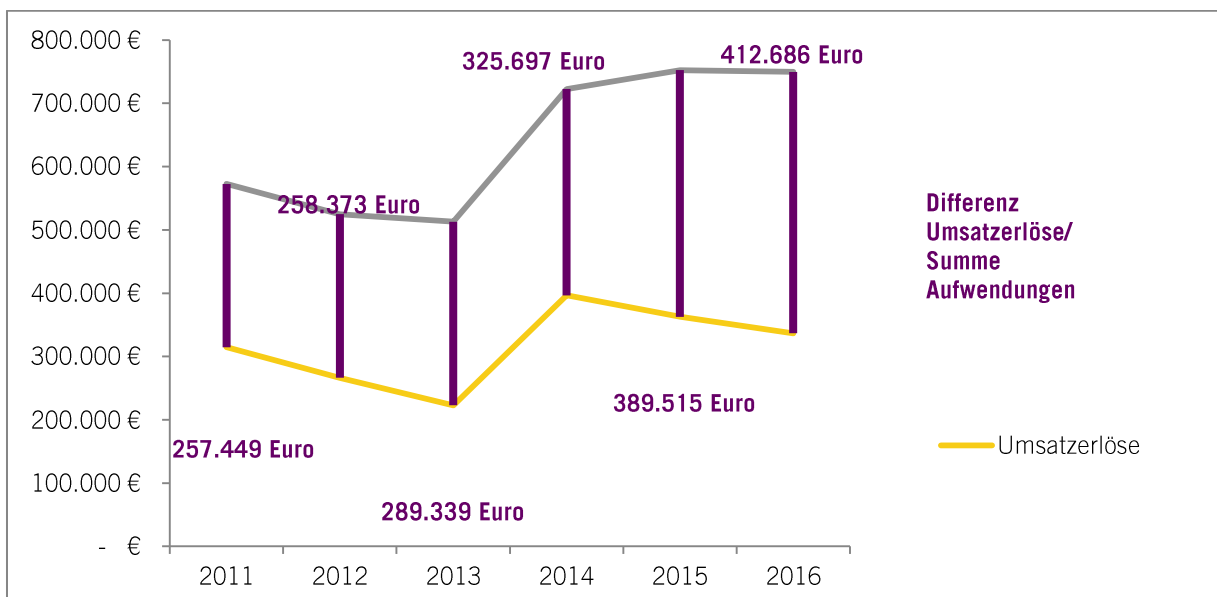
2.1. Entwicklung der Jahresergebnisse

Die Jahresergebnisse der Scala Kultur Live gmbH entwickelten sich seit dem Jahr 2012 negativ. Im Jahr 2016 konnte erstmals wieder ein positives Jahresergebnis ausgewiesen werden.



Die negativen Ergebnisse sind überwiegend auf den Umbau des Scala-Saals und die Mehrkosten durch „Scala: On Tour!“ in den Jahren 2012 bis einschließlich 2014 zurückzuführen, jedoch musste auch im Jahr 2015 (also nach dem Umbau und „Scala: On Tour!“) ein negatives Ergebnis ausgewiesen werden.

Eine hauptsächliche Ursache ist, dass sich ab dem Jahr 2015 die Umsatzerlöse und die Aufwendungen gegenläufig entwickelten. Im Jahr 2014 stiegen zwar die Umsatzerlöse an, jedoch ebenfalls nicht in gleicher Höhe wie die Aufwendungen (siehe nachstehende Abbildung).

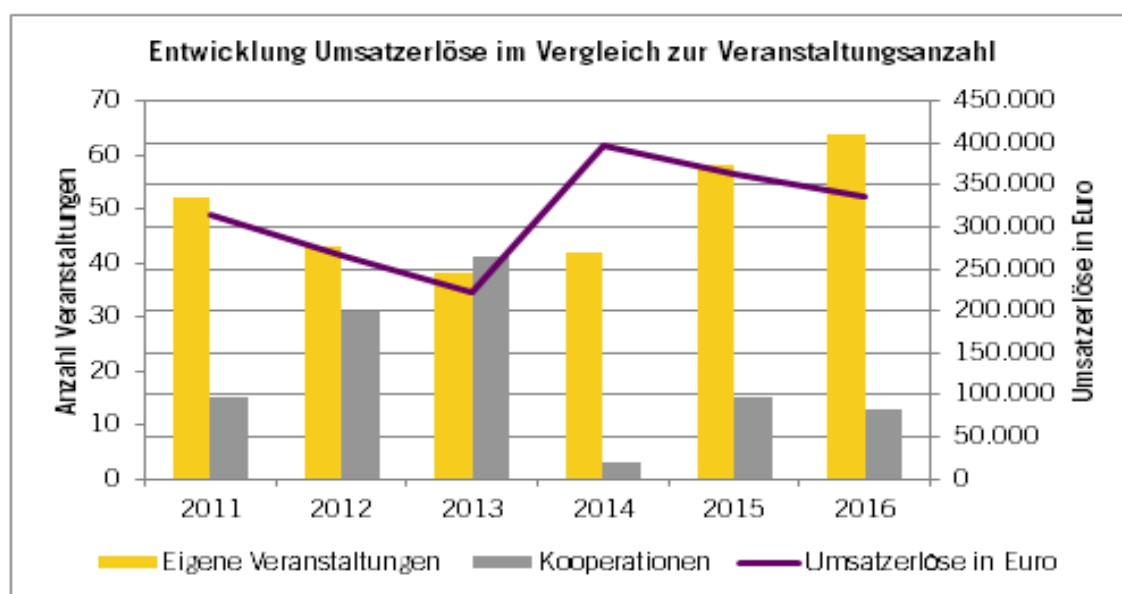


2.2. Ertragslage

Die Scala Kultur Live gGmbH generierte im Zeitraum 2011 bis 2016 im Durchschnitt 54,8 % ihrer Erträge pro Jahr aus öffentlichen Zuschüssen. Der Anteil der Zuschüsse stieg jedoch vom Jahr 2011 mit 39,9 % auf 45,3 % im Jahr 2016.

	2011 in Euro	2012 in Euro	2013 in Euro	2014 in Euro	2015 in Euro	2016 in Euro
Landkreis Ludwigsburg	34.512	34.512	34.512	34.512	34.512	34.512
städtischer Zuschuss	195.650	209.650	227.185	237.171	280.252	309.650
<i>institutioneller Zuschuss</i>	<i>195.650</i>	<i>209.650</i>	<i>209.650</i>	<i>209.650</i>	<i>209.650</i>	<i>209.650</i>
<i>Sonderzuschuss</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>17.535</i>	<i>27.521</i>	<i>70.602</i>	<i>100.000</i>
Summe Erträge öffentl. Zuschüsse	230.162	244.162	261.697	271.683	314.764	344.162
Spenden	8.260	124	4.800	2.400	22.450	72.074
Umsatzerlöse (ohne Zuschüsse)	314.786	266.457	222.982	396.664	362.820	336.736
Zinsen und ähnliche Erträge	1.320	527	277	23	304	3
Sonstige betriebliche Erträge	21.638	1.981	6.453	0	0	6.794
Summe eigene Erträge	346.004	269.089	234.513	399.087	385.574	415.606
Erträge gesamt	576.166	513.251	496.210	670.770	700.339	759.768
Anteil öffentl. Zuschüsse an Gesamterträgen in %	39,9	47,6	52,7	40,5	44,9	45,3

2.2.1. Entwicklung der Umsatzerlöse



Im Verlauf der Jahre ist die Entwicklung der Umsatzerlöse auffällig (siehe Diagramm).

Diese sanken in den Jahren 2012 und 2013 aufgrund der geringeren Veranstaltungszahlen, begründet durch den Scala-Umbau.

	2011*	2012*	2013*	2014**	2015**	2016**
Eigene Veranstaltungen	52	43	38	42	58	64
Besucher gesamt	16.615	15.899	14.699	15.941	15.866	17.727
durchschnittl. Auslastung in %	78,0	73,0	71,0	79,0	68,8	70,2
Umsatzerlöse in Euro	314.786	266.456	222.982	396.664	362.819	336.735
durchschnittl. Umsatzerlöse je Veranstaltung	6.054	6.197	5.868	9.444	6.256	5.261

*Quelle Anzahl Veranstaltungen, Besucher und Auslastung der Jahre 2011, 2012 und 2013: Zuschussantrag 2015

** Quelle Anzahl Veranstaltungen, Besucher und Kapazität 2014 bis 2016: Scala Live Geschäftsführung

Allerdings gingen die Umsatzerlöse auch in den Jahren 2015 und 2016 jeweils im Verhältnis zum Vorjahr zurück und das obwohl mehr eigene Veranstaltungen durchgeführt wurden als in Vorjahren (siehe Diagramm und Tabelle). Teilweise ist dies auf eine geringere Auslastung zurückzuführen.

Ab dem Jahr 2015 gab es eine Neuausrichtung des Programmkonzepts. Diese könnte zusätzlich Auswirkungen auf die Entwicklung der Umsatzerlöse in den Jahren 2015 und 2016 gehabt haben. Eine Auswertung der einzelnen Veranstaltungen war jedoch nicht möglich (siehe 2.4.1). Deshalb konnten wir hierüber keine Aussagen treffen.

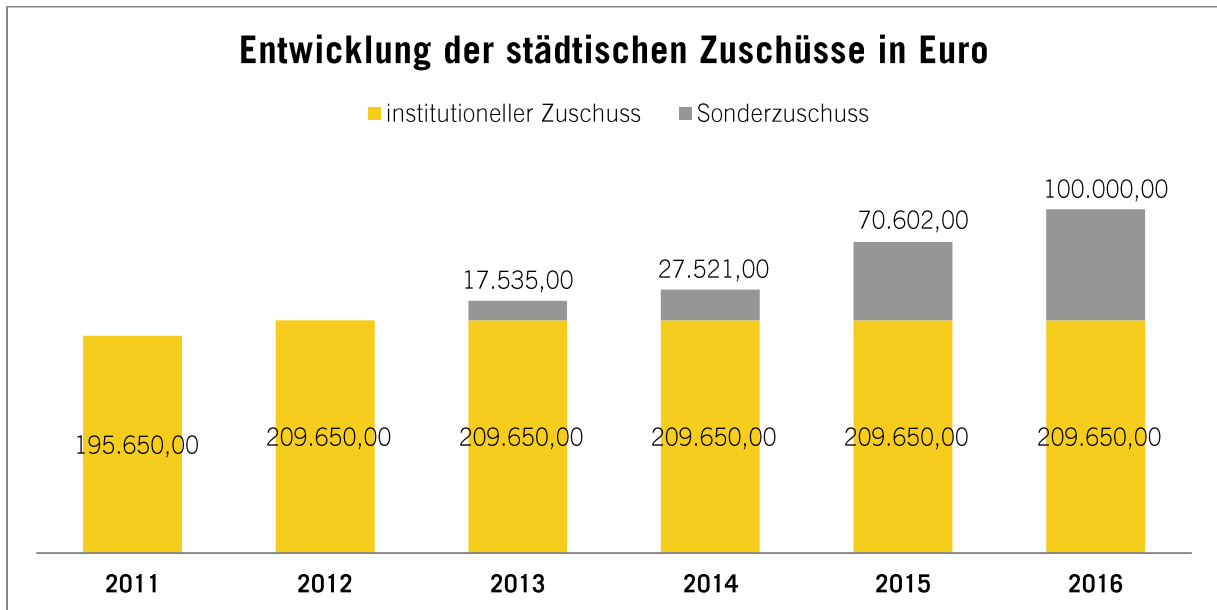
Die Geschäftsführung teilte uns jedoch dazu folgendes mit:

„Im Frühjahr 2015 gab es nach 14 Jahren den großen Schnitt in der Besetzung der Künstlerischen Leitung - die Neubesetzung wurde dann auf 2 Personen verteilt und die neue Jugendmarke HEJSCALA ins Leben gerufen. Die Jugendmarke hat dann Untermarken wie Scala: Klub oder Scala: Labor (für kleinere Veranstaltungsformate im Foyer oder auf der Hinterbühne) entwickelt. Damit einhergehend wurden die Programmsäulen von Scala Live neu definiert. Ab 2015 gibt es den Bereich "Innovation" in dem neue Formate bzw. Experimente stattfinden sollen. Diese haben teilweise noch nie oder nur selten in den vorherigen Jahren im Scala stattgefunden, was eine entsprechende Aufbauarbeit erforderlich macht - dies ist dann klassisch in den anfangs geringeren Besucherzahlen dieser Formate spürbar. Die Eintrittspreise für Veranstaltungsformen für Jugendliche und Studenten sind unter dem normalen Scala Niveau zu halten.

Parallel wurde ab 2015 die edukative und soziokulturelle Ausrichtung der Inhalte vorangetrieben. Hierzu wurden zur Finanzierung dann Drittmittel generiert, da solche Formate kostenlos angeboten werden sollen. Um einen Teil der geringeren Umsätze auszugleichen, wird verstärkt auf eine Bespielung des Saales mit Stehkonzerten bis 800 Besucher gesetzt und der Fokus auf eine Projektförderung mit Drittmitteln gelegt.“

2.2.2. Entwicklung der Zuschüsse

Der institutionelle Zuschuss der Stadt Ludwigsburg beträgt seit dem Jahr 2012 jährlich 209.650 Euro.



Zusätzlich wurden im Zeitraum 2013 bis 2016 diverse Sonderzuschüsse in Höhe von 215.757,36 Euro bewilligt. Hiervon wurden 100.000 Euro für die Deckung des vorhandenen Defizits sowie 115.757,36 Euro für bestimmte Zwecke bewilligt (siehe Tabelle).

Zuschusszweck	2013	2014	2015	2016
	in Euro	in Euro	in Euro	in Euro
Mehrkosten Scala: OnTour! (Werbung, Marketing, Technik und Personal sowie Sonderausgaben Umbau etc.)	17.534,47	27.521,18	19.343,45	-
Anschaffung von Zusatzlichttechnik	-	-	17.408,26	-
Mietkostenzuschuss	-	-	31.850,00	-
Zuschuss zur Deckung des Defizits	-	-	-	100.000,00
Zweckgebundener Zuschuss Music Animation (Bewilligung durch R05)	-	-	2.000,00	-
Bewilligungssumme	17.534,47	27.521,18	70.701,71	100.000,00
Beschlussvorlage Nr.	068/13	170/14	249/15	131/16

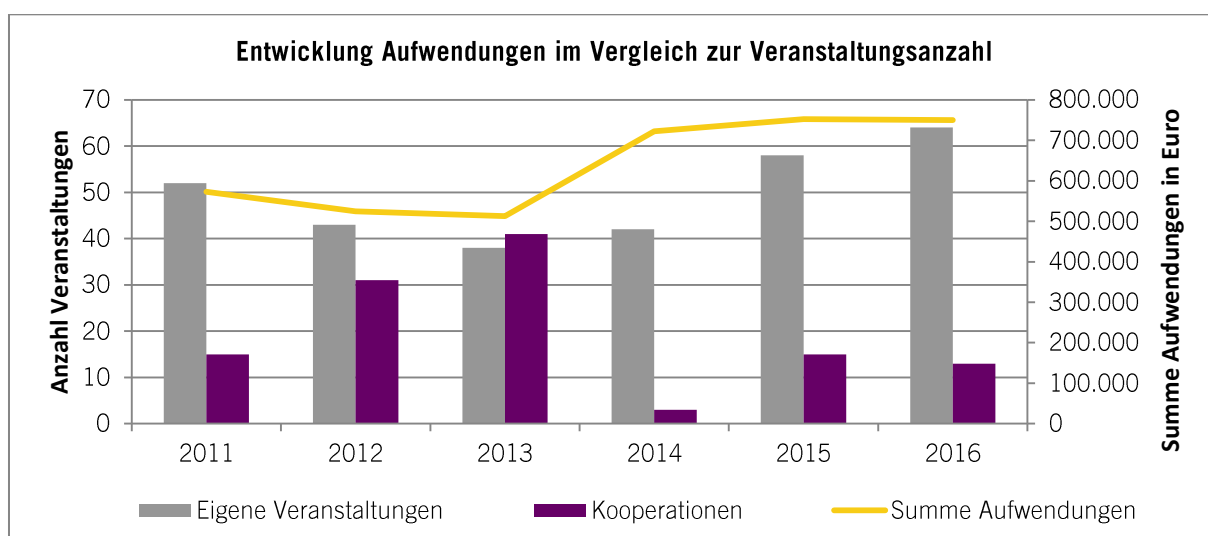
Eine Anpassung des institutionellen Zuschusses, zum Beispiel in Anlehnung an die Entwicklung des Verbraucherpreisindex, fand seit dem Jahr 2000 nicht statt. Der Wert des Zuschusses im Jahr 2016 ist daher real, unter Zugrundelegung des Verbraucherpreisindex Baden-Württemberg (Basisjahr 2010) um rund 5.650,00 Euro geringer als zu Beginn des Prüfungszeitraumes im Jahr 2012 (ab letzter Zuschusserhöhung im Jahr 2000 Wertverlust deutlich höher).

2.3. Analyse der Aufwendungen

Betrachtet man die Summe der Aufwendungen, kann man in den Jahren 2012 und 2013 zunächst eine Minderung im Vergleich zum Jahr 2011 erkennen. Grund dafür ist, wie auch für den Rückgang der Umsatzerlöse, die geringere Anzahl der Veranstaltungen aufgrund des Scala-Umbaus. Hier fielen deshalb zum Beispiel auch weniger Kosten für Miete, Technik und Personal an.

Dennoch waren in einzelnen Aufwandsarten der Jahre 2012 und 2013 im Verhältnis zu den Veranstaltungszahlen Steigerungen zu verzeichnen, die jedoch hauptsächlich durch Kosten für die Umbaumaßnahmen und Mehrkosten durch Scala: On Tour! entstanden sind.

Ab dem Jahr 2014 steigt die Summe der Aufwendungen zusätzlich sprunghaft an und zwar ohne, dass eine deutliche Steigerung der Veranstaltungszahl festzustellen ist. Der Anstieg der Aufwendungen ist also auf Kostensteigerungen in einzelnen Kostenarten zurückzuführen.



Ein detaillierter Bericht zu der Entwicklung der Ertrags- und Aufwandspositionen der einzelnen Jahre (2012 bis 2015) und des dadurch entstandenen Defizits ist unter der Anlage 1 zu finden.

Da der sprunghafte Anstieg der Aufwendungen im Jahr 2014, also unmittelbar nach Einzug ins neue Scala-Gebäude und der Wiederaufnahme des regulären Betriebs stattfand, ist ein Vergleich der größten Kostenblöcke des Jahres 2011 (letztes Jahr regulärer Betrieb vor Umbau) und den größten Kostenblöcken des Jahres 2016 (aktuellstes Jahr Betrieb nach Umbau) sinnvoll (siehe Tabelle).

	2011 in Euro	2015 in Euro	2016 in Euro	Vergleich 2011/2016 in Euro
Miete und Nebenkosten	56.744,89	91.778,46	96.351,74	39.606,85
Personal	160.472,82	173.960,10	174.976,69	
Künstlerische Leitung	34.744,00	35.886,00	17.309,00	
Personal gesamt	195.216,82	209.846,10	192.285,69	-2.931,13
Werbung	57.229,24	81.980,88	79.696,47	22.467,23
Honorare Künstler	150.030,93	188.319,23	196.793,16	46.762,23

Insgesamt ergibt sich aus der Betrachtung der größten Kostenblöcke im Jahr 2016 ein Mehrbedarf von rund 106.000,00 Euro gegenüber dem Jahr 2011. Eine detaillierte Aufgliederung der dargestellten Kostenblöcke ist in der Anlage 6 zu finden.

2.3.1. Miete und Nebenkosten

Im Bereich der Miete und Nebenkosten ergaben sich im Jahr 2016 Mehraufwendungen von rund 40.000,00 Euro im Vergleich zum Betrieb im alten Scala-Gebäude.

Dies ist zum einen auf die Steigerungen der Zahl der Veranstaltungen von 52 auf 64 Veranstaltungen zurückzuführen, zum anderen gab es jedoch deutliche Kostensteigerungen um über 100 % je Veranstaltungstag.

Die Geschäftsführung teilte uns hierzu mit:

In 2011 wurde von Scala Live der Saal pro Veranstaltungstag mit 550 € Warmmiete angemietet. Ab der Wiedereröffnung am 17.9.2014 wurde von der Scala GmbH als Vermieterin der Tag mit 1150 € in Rechnung gestellt. Zur Kaltmiete von 600 € und den Nebenkosten von 300 € kamen 250 € für die neuinstallierte Tonanlage dazu. Hauptgründe für die Anpassung sind die größeren Raumflächen (von 910 m² auf ca. 1250 m²), die, über den Gesamtmietvertrag mit der WBL definierten, gestiegenen Nebenkosten sowie die Weiterberechnung der Kosten zur Installation und Instandhaltung der neuen Tonanlage.

2.3.2. Personalkosten

Die Personalkosten konnten im Jahr 2016 gegenüber dem Jahr 2011 trotz Stellenzuwächsen nahezu konstant gehalten werden.

Die Geschäftsführung teilte uns hierzu mit:

Die Personalkosten wurden über die Jahre seit 2011 nicht erhöht sondern umgeschichtet. Bis zur Bauphase wurden die meisten Veranstaltungs- und Organisationsaufgaben mit freien Honorarkräften umgesetzt. Nach der Wiedereröffnung konnten z.B. Nachbesetzungen von ausgeschiedenen freien Mitarbeitern nicht mehr mit Honorarkräften besetzt werden, da sich der Arbeitsmarkt hier in Richtung Teilzeit verändert hat. Zudem musste Scala Live aufgrund der gestiegenen Veranstaltungsfrequenz von ca. 80 eigenen und betreuten Veranstaltungen eine entsprechende Kontinuität gewährleisten. So entstand die Stelle eines Sekretariats, einer Assistenz der Künstlerischen Leitung sowie einer Veranstaltungs- und Projektbetreuung.

2.3.3. Kosten für Werbung

Die Aufwendungen für Werbung nahmen im Verhältnis zum Jahr 2011 um rund 39 Prozent zu. Dies ist zum Teil auf die gestiegene Veranstaltungszahl (+ rund 23 Prozent) zurückzuführen. Allerdings wurden mit der Entwicklung der Dachmarke „Scala“ und dem damit anfallenden Werbekostenbeitrag von Scala Live von rund 6.000,00 Euro pro Jahr auch Mehrkosten verursacht.

2.3.4. Künstlerhonorare

Die Aufwendungen für Künstlerhonorare stiegen zwar um rund 31 Prozent, jedoch stieg auch die Veranstaltungszahl um rund 23 Prozent. Die Steigerung ist also größtenteils auf die gestiegene Veranstaltungszahl zurückzuführen. Dennoch gab es durchschnittliche Kostensteigerungen bei den Honoraren je Veranstaltung.

Die Geschäftsführung der Scala Kultur Live gGmbH wies darauf hin, dass immer schlechtere Verhandlungsmöglichkeiten im Bereich der Gagen gegeben sind. Hier lassen sich die Verhandlungspartner immer seltener auf so genannte „Prozentedeals“ ein und verlangen stattdessen immer häufiger Fixgagen bzw. Garantiegagen.

2.4. Analyse des Zuschussbedarfs

2.4.1. Entwicklung des Zuschussbedarfs in den Jahren 2011 bis 2016

Setzt man die in den Jahren 2011 bis 2016 von Scala Live jeweils selbst generierten Erträge (Betriebliche Erträge und Spenden) ins Verhältnis zu den Gesamt-Aufwendungen ergibt sich der Zuschussbedarf für das jeweilige Jahr.

Hier ist zu beobachten, dass im Jahr 2016 ein um 5 % höherer Zuschussbedarf als im Jahr 2011 (letztes Jahr im „alten“ Scala-Gebäude) gegeben war. Rechnet man die im Jahr 2016 eingeworbenen Spenden zum Zuschussbedarf hinzu, ergibt sich sogar ein um 13,2 % höherer Bedarf als im Jahr 2011. Die Ursachen liegen in den geringeren Ticketeinnahmen aufgrund des neuen Programmkonzepts (siehe 2.2.1) sowie in den gestiegenen Aufwendungen, die zum Teil durch Mehr-Veranstaltungen als auch durch diverse Kostensteigerungen (siehe 2.3) verursacht werden.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Betriebliche Erträge und Spenden in Euro	346.004	269.089	234.513	399.087	385.574	415.606
Betriebliche Erträge ohne Spenden in Euro	337.744	268.965	229.713	396.687	363.124	343.532
Aufwendungen in Euro	572.597	524.830	512.839	722.482	752.458	749.543
Zuschussbedarf in Euro	226.593	255.742	278.326	323.395	366.884	333.938
Zuschussbedarf in Prozent der Aufwendungen	39,6	48,7	54,3	44,8	48,8	44,6
Zuschussbedarf in Euro ohne Berücksichtigung von Spenden	234.853	255.866	283.126	325.795	389.334	406.011
Zuschussbedarf in Prozent der Aufwendungen ohne Berücksichtigung von Spenden	41,0	48,8	55,2	45,1	51,7	54,2

Eine Analyse der Kostenrechnung im Rahmen der Sonderprüfung des Fachbereichs Revision, sollte darüber Aufschluss geben, ob die Steigerung des Zuschussbedarfs einzelnen Veranstaltungen zuzurechnen ist. Nach Erstellung einer Deckungsbeitragsrechnung für jede einzelne Veranstaltung aus den Exporten aller Einnahmen und Ausgaben in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich 41 mussten wir feststellen, dass eine Übereinstimmung der Kostenarten mit den Sachkonten der Gewinn- und Verlustrechnungen nicht gegeben war. Die variablen Kosten und Erlöse wurden demnach nicht komplett den einzelnen Kostenstellen zugeordnet, sodass eine Aussage über den Erfolg einzelner Veranstaltungen bzw. der Programmsäulen nicht getroffen werden konnte.

Der Fachbereich empfiehlt der Scala Kultur Live gGmbH dringend eine Kostenrechnung aufzubauen und zu pflegen, sodass entsprechend gesteuert werden kann. Die Geschäftsführung teilte uns mit, dass bereits an einer Lösung gearbeitet wird. Die erstellte Deckungsbeitragsrechnung sowie unsere Feststellungen im Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung haben wir zur weiteren Verwendung an die externe Prüfung actori weitergegeben.

2.4.2. Empfehlung zur Gestaltung künftiger Zuschussgewährungen

Zuschussbemessung:

Ende des Jahres 2015 entwickelte die Scala Kultur Live gGmbH gemeinsam mit Vertretern der Verwaltung (Fachbereich 41 und Fachbereich 20) eine neue Übersicht aller Einnahmen und Ausgaben der Scala Kultur Live gGmbH mit einer Unterteilung nach von den Beteiligten fix und variabel definierten Kosten. Dabei wurde die Aufteilung jedoch nicht nach der betriebswirtschaftlichen Definition von „fixen“ und „variablen“ Kosten vorgenommen

Vielmehr erfolgte eine eigene Definition der Begriffe:

„Gefördert werden sollten die Aufwendungen, die notwendig sind, um einen Kulturbetrieb im Scala zu ermöglichen (insb. Personal- und Raumkosten) [Diese wurden als „fixe Kosten“ definiert], so dass auch die Anmietung des Saales für die Veranstaltungen den Fixkosten zugeordnet wurde. Die reinen Veranstaltungskosten [diese wurden als variable Kosten definiert] sollen über die Eintrittsgelder finanziert und darüber hinaus ein Deckungsbeitrag zur anteiligen Deckung der Fixkosten erwirtschaftet werden.“ (Leitung Fachbereich Finanzen).

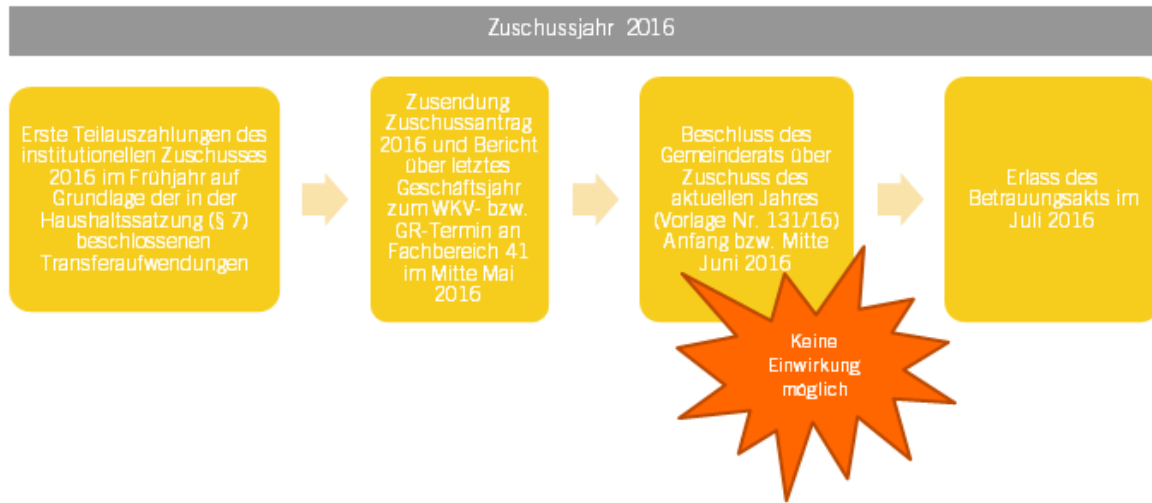
Der Fachbereich Revision empfiehlt zur künftigen Zuschussbemessung:

Die Benennung der zuschussfähigen und nicht zuschussfähigen Kosten in fixe und variable Kosten ist nach Ansicht des Fachbereichs Revision missverständlich und führt bei einem Dritten zu falschen Schlüssen. Wir empfehlen daher andere Begrifflichkeiten zu wählen und grundsätzlich zu einer allgemein gültigen Entscheidung über die Zuschussziele (z.B. bestimmte Anzahl an Veranstaltungen, Deckung bestimmter Kosten aus Eigenmitteln) sowie die zuschussfähigen Kosten (institutioneller Zuschuss oder Bezuschussung bestimmter Kosten) zu treffen und diese auch im Zuschussbescheid bzw. Betrauungsakt verbindlich festzulegen.

Zudem erscheint die Zuordnung einzelner Aufwendungen und Erträge nicht sinnvoll. Daher empfehlen wir die Darstellung nochmals zu überprüfen und den einzelnen Positionen die Kostenarten der Buchhaltung zuzuordnen. So können diese entsprechend nachvollzogen werden.

Zuschussgewährung:

Der Prozess der Zuschussgewährung stellte sich im Jahr 2016 wie folgt dar.

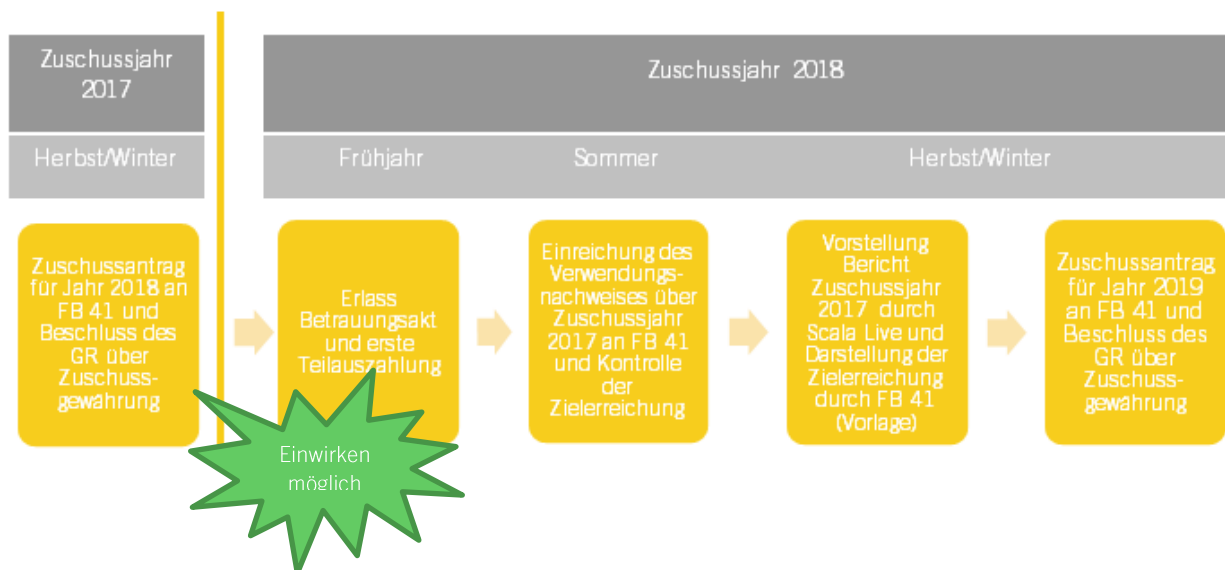


Während vor dem Jahr 2014 der Zuschussantrag sowie der Beschluss des Zuschusses vor dem entsprechenden Zuschussjahr erfolgten, änderte sich der Ablauf in den Folgejahren aufgrund der Unsicherheit bezüglich des Landeszuschusses. In den Jahren 2015 bis 2017 erfolgte der Beschluss des Gemeinderats über die Freigabe des institutionellen Zuschusses für das aktuelle Jahr meist erst in der 2. Jahreshälfte. Diesem ging die Zusendung des Zuschussantrags und des Berichts über das letzte Geschäftsjahr an den Fachbereich Kunst und Kultur voraus, die jedoch in der Regel sehr knapp erfolgte. Ebenso erfolgten bereits Teilzahlungen auf der Grundlage der beschlossenen Haushaltssatzung.

Eine genaue Sichtung des Zuschussantrags durch den Fachbereich 41 sowie eine Beurteilung der Planung ist bzw. war daher vor Auszahlung nicht mehr und ein Einwirken nur bedingt noch möglich.

Aufgrund der oben genannten Unsicherheiten empfehlen wir künftig wieder zu einer Beschlussfassung im Vorjahr des jeweiligen Zuschussjahres zurückzukehren.

Der Prozessablauf könnte wie folgt aussehen:



2.5. Verbindlichkeiten gegenüber der Stadt Ludwigsburg

Die Stadt Ludwigsburg gewährte der Scala Kultur Live gGmbH aufgrund eines Liquiditätsengpasses im Jahr 2016 einen Kassenkredit in Höhe von 90.000 Euro. Eine schriftliche Vereinbarung sowie die Klärung der Rückzahlungsmodalitäten stehen noch aus.

Zusätzlich wurde im Dezember 2016 ein Vorschuss auf den Zuschuss 2017 in Höhe von 53.500 Euro gewährt. Im Jahr 2017 wurde daher die 1 Rate des Zuschusses in Höhe von 25.000 Euro nicht ausgezahlt, sondern mit dem Zuschuss verrechnet. Der Restbetrag in Höhe von 28.500 Euro muss jedoch noch vom Vorschussempfänger (Verrechnung mit Zuschuss oder Einbezug in Kreditvertrag) beglichen werden.

Die gesamten Verbindlichkeiten gegenüber der Stadt Ludwigsburg betragen daher zum Stichtag 18.09.2017 insgesamt 118.500 Euro.

Der Fachbereich Revision weist darauf hin, dass dringend eine Vereinbarung über den Umgang mit dem noch ausstehenden Betrag in schriftlicher Form (Kreditvertrag, Bescheid f. Sonderzuschuss o.ä.) getroffen werden muss.

3. Prüfungsergebnis

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die negativen Ergebnisse der Jahre 2012 und 2013 im Wesentlichen durch die Mehrkosten für „Scala: OnTour!“ verursacht wurden.

Die Jahre 2014 und 2015 verliefen jedoch aufgrund der Steigerungen der Aufwendungen, die nicht im Verhältnis zur Steigerung der Umsatzerlöse standen negativ.

Im Jahr 2016 setzte sich die gegenläufige Entwicklung der Umsatzerlöse und Aufwendungen zwar fort, jedoch konnten durch höhere Spenden und Drittmittel sowie höhere Zuschüsse ein positives Ergebnis erzielt werden.

Die Ergebnisse der letzten Jahre sind vor dem Hintergrund zu betrachten, dass die Scala Kultur Live gGmbH ihr Programmkonzept veränderte, um das neue Ziel, Teil eines soziokulturellen Zentrums zu werden, zu verfolgen. Außerdem konnten deutliche Kostensteigerungen durch das neue Scala-Gebäude verzeichnet werden. Das hat auch grundlegende Veränderungen in der Kosten- bzw. Ertragsstruktur zur Folge.

Unsere weiteren wesentlichen Feststellungen und Empfehlungen haben wir nachfolgend nochmals dargestellt:

1. Die Umsatzerlöse gingen (einhergehend mit der Umsetzung des neuen Programmkonzepts) ab dem Jahr 2015 trotz steigender Veranstaltungszahlen zurück. Dies ist auf eine schlechtere durchschnittliche Auslastung aller Veranstaltungen zurückzuführen. Zusätzlich könnten auch durchschnittlich geringere Ticketpreise im Rahmen des neuen Programmkonzepts den Rückgang der Umsatzerlöse mit verursacht haben.

2. Ab dem Jahr 2014 steigt die Summe der Aufwendungen zusätzlich sprunghaft an und zwar ohne, dass eine deutliche Steigerung der Veranstaltungszahl festzustellen ist. Der Anstieg der Aufwendungen ist also auf Kostensteigerungen in einzelnen Kostenarten zurückzuführen. Zu diesen Kostenarten gehören im Wesentlichen die Miete und Nebenkosten für den Scala-Saal sowie die Kosten für Werbung und die durchschnittlich höheren Künstlerhonorare.
3. Eine Kostenrechnung wird aktuell nicht gepflegt. Die Schaffung eines Überblicks zur Steuerung (Controlling) ist somit nur sehr eingeschränkt möglich. Der Fachbereich empfiehlt der Scala Kultur Live gGmbH dringend eine Kostenrechnung aufzubauen. Die Geschäftsführung teilte uns mit, dass bereits an einer Lösung gearbeitet wird.
4. Auf Basis des Jahres 2016 ergibt sich ein neuer Zuschussbedarf von rund 330.000,00 Euro (inkl. Zuschuss Landkreis). Dieser belief sich im Jahr 2011 auf rund 227.000,00 Euro (inkl. Zuschuss Landkreis).
5. Der Fachbereich Revision empfiehlt eine allgemein gültige Entscheidung über die Zuschussziele (z.B. bestimmte Anzahl an Veranstaltungen, Deckung bestimmter Kosten aus Eigenmitteln) sowie die zuschussfähigen Kosten (institutioneller Zuschuss oder Bezuschussung bestimmter Kosten) zu treffen und diese auch im Zuschussbescheid verbindlich festzulegen sowie zum optimalen Prozess der Zuschussgewährung zurückzukehren.
6. Die gesamten Verbindlichkeiten gegenüber der Stadt Ludwigsburg betragen zum Stichtag 18.09.2017 insgesamt 118.500 Euro. Der Fachbereich Revision weist darauf hin, dass dringend ein schriftlicher Kreditvertrag u.a. mit entsprechenden Angaben zu den Rückzahlungsmodalitäten geschlossen werden muss.

Einen Entwurf unseres Prüfungsberichts, unsere erstellte Kostenrechnung, unsere Auswertungen im Bereich der Veranstaltungszahlen und unsere nach der Gliederung 2015 veränderte Summen- und Salden-Liste der Jahre 2011 bis 2016 haben wir an actori zur weiteren Prüfung überlassen.

Ludwigsburg, den 21.09.2017

A. Meier
Fachbereichsleitung

E. Baral
Prüferin

Anlagen

1.	Bericht Geschäftsjahr 2012.....	2
2.	Bericht Geschäftsjahr 2013.....	3
3.	Bericht Geschäftsjahr 2014.....	4
4.	Bericht Geschäftsjahr 2015.....	5
5.	Bericht Geschäftsjahr 2016.....	6
6.	Vergleich Kostenblöcke 2011, 2015 und 2016.....	7

1. Bericht Geschäftsjahr 2012

	2012 in Euro	Abweichung zum Vorjahr in Euro	Abweichung zum Vorjahr in Prozent
Umsatzerlöse	266.457	-48.329	-15,4
Zuschüsse und Spenden	244.286	5.864	2,5
Sonstige betriebliche Erträge	1.981	-19.657	-90,8
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	527	-793	-60,1
Summe Erträge	513.250	-62.916	-10,9
Aufwand Veranstaltungen	321.553	-52.209	-14,0
Personalaufwand	125.330	355	0,3
Abschreibungen	0	-1.362	-100,0
sonstige betriebliche Aufwendungen	77.947	5.811	8,1
Summe Aufwendungen	524.830	-47.405	-8,3
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-11.580	-15.511	-31,8
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0	-362	-100,0
Sonstige Steuern (Kfz)	0	0	0,0
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	-11.580	-15.149	-424,5

Aufgrund "Scala: OnTour!" konnten zwar Aufwendungen im Veranstaltungsbereich (Miete und Nebenkosten, Aufwand für Ton und Beleuchtung etc.) in Höhe von rund 52.200 Euro im Vergleich zum Vorjahr eingespart werden, jedoch gingen gleichzeitig auch die Einnahmen aus Ticketverkäufen und aus dem Getränkeverkauf um rund 48.300 Euro zurück.

Die Stadt Ludwigsburg gewährte im Jahr 2013 daher einen Sonderzuschuss in Höhe von 17.534,47 Euro (Vorl. Nr. 068/13) zur Deckung der Mehrkosten für Scala: OnTour! (Werbung, Marketing, Sonderausgaben Umbau etc.) in Höhe von insgesamt 24.843,72 Euro. Der Zuschuss wurde jedoch aufgrund des Auszahlungszeitpunkts erst im Jahr 2013 ertragswirksam und floss daher nicht in das Jahresergebnis 2012 ein. Eine detaillierte Darstellung der Mehrkosten liegt der Vorlage Nr. 068/13 als Anlage 2 bei.

Die sonstigen betrieblichen Erträge sanken zusätzlich um rund 19.600 Euro. Dies ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass gegenüber dem Vorjahr Erträge durch die Auflösung einer Rückstellung in Höhe von rund 15.800 Euro wegfielen.

Insgesamt ergibt sich dadurch der Jahresfehlbetrag von rund 11.500 Euro und damit ein um rund 15.000 Euro schlechteres Ergebnis im Vergleich zum Vorjahr.

2. Bericht Geschäftsjahr 2013

	2013 in Euro	Abweichung zum Vorjahr in Euro	Abweichung zum Vorjahr in Prozent
Umsatzerlöse	222.982	-43.475	-16,3
Zuschüsse und Spenden	266.497	22.211	9,1
Sonstige betriebliche Erträge	6.453	4.472	225,8
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	277	-250	-47,4
Summe Erträge	496.209	-17.041	-3,0
Aufwand Veranstaltungen	312.883	-8.670	-2,3
Personalaufwand	87.305	-38.025	-30,4
Abschreibungen	2.857	2.857	209,7
sonstige betriebliche Aufwendungen	109.276	31.330	43,4
Summe Aufwendungen	512.321	-12.509	-2,2
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-16.112	-4.532	-115,3
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	518	518	143,3
Sonstige Steuern (Kfz)	0	0	0,0
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	-16.630	-5.050	-141,5

Im Geschäftsjahr 2013 sanken aufgrund der geringeren Veranstaltungszahl (7 Veranstaltungen weniger) bedingt durch Scala: On Tour! sowohl die Umsatzerlöse (um 43.475 Euro) gegenüber dem Vorjahr, als die Aufwendungen um rund 12.500 Euro.

Die Abweichung der Positionen „Personalaufwand“ sowie der „sonstigen betrieblichen Aufwendungen“ zum Vorjahr sind auf den Wechsel des Kontenrahmens und damit einhergehender Umgliederungen zurückzuführen. Es handelt sich um keine tatsächlichen Aufwandsteigerungen.

Auch im Jahr 2013 gab es Mehrkosten in Höhe von 35.021,18 Euro (siehe Anlage 4 zur Vorlage Nr. 170/14) durch Scala: OnTour!. Unter der Position "sonstige betriebliche Aufwendungen" wurden diese ausgewiesen. Die Stadt trug rund 27.500 Euro dieser Mehraufwendungen durch einen Sonderzuschuss, der im Jahr 2014 zur Auszahlung kam.

Das um rund 5.000 Euro höhere Defizit im Vergleich zum Vorjahr ist hauptsächlich auf die Mehraufwendungen für "Scala: On Tour!" sowie auf höhere Abschreibungen im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen.

3. Bericht Geschäftsjahr 2014

	2014 in Euro	Abweichung zum Vorjahr in Euro	Abweichung zum Vorjahr in Prozent
Umsatzerlöse	396.664	173.682	77,9
Zuschüsse und Spenden	274.083	7.587	2,8
Sonstige betriebliche Erträge	0	-6.453	-100,0
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	23	-254	-91,8
Summe Erträge	670.770	174.561	35,2
Aufwand Veranstaltungen	453.786	140.904	45,0
Personalaufwand	141.945	54.640	62,6
Abschreibungen	3.182	325	11,4
sonstige betriebliche Aufwendungen	123.448	14.171	13,0
Summe Aufwendungen	722.361	210.040	41,0
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-51.590	-35.479	-220,2
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0	-518	-100,0
Sonstige Steuern (Kfz)	121	121	0,0
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	-51.711	-35.082	211,0

Zwar konnten Mehrerträge (v.a. im Bereich der Umsatzerlöse) von rund 174.500 Euro im Vergleich zum Vorjahr erzielt werden, gleichzeitig gab es jedoch Mehraufwendungen von rund 210.000 Euro im Vergleich zum Vorjahr, sodass ein Jahresfehlbetrag von 51.711,41 Euro ausgewiesen werden musste.

Die Steigerungen im Bereich der Aufwendungen sind hauptsächlich auf Mehrausgaben von rund 116.100 Euro bei den Künstlerhonoraren sowie auf Mehrausgaben für Ton, Licht und Aufbau der Veranstaltungen von rund 25.100 Euro im Vergleich zum Jahr 2013 zurückzuführen. Die Mehraufwendungen ergeben sich, da im Vergleich zum Vorjahr vier Veranstaltungen mehr durchgeführt wurden sowie ab dem Einzug ins neue Scala-Gebäude im Jahr 2014 die Miete und Nebenkosten pro Veranstaltung stark anstiegen.

Die Position „Personalaufwand“ nahm zwar deutlich zu (rund 54.600 Euro). Die Steigerung der Personalaufwendungen ist jedoch lediglich auf eine Umgliederung einzelner Sachkonten von der Position „Aufwand Veranstaltungen“ auf die Position „Personalaufwand“ zurückzuführen. Die tatsächlichen Personalkosten nahmen lediglich um rund 5.000,00 Euro zu.

4. Bericht Geschäftsjahr 2015

	2015	Abweichung zum	Abweichung zum
	in Euro	Vorjahr	Vorjahr
		in Euro	in Prozent
Umsatzerlöse	362.820	-33.844	-8,5
Zuschüsse und Spenden	337.214	63.131	23,0
Sonstige betriebliche Erträge	-	-	0,0
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	304	282	1.232,4
Summe Erträge	700.338	29.568	4,4
Aufwand Veranstaltungen	495.589	41.803	9,2
Personalaufwand	140.539	-1.405	-1,0
Abschreibungen	2.973	-209	-6,6
sonstige betriebliche Aufwendungen	113.234	-10.214	-8,3
Summe Aufwendungen	752.335	29.974	4,1
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-51.996	-406	0,8
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	3	3	0,0
Sonstige Steuern (Kfz)	121	-	0,0
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	-52.120	-409	0,8

Beim Geschäftsjahr 2015 handelt es sich um das erste volle reguläre Jahr nach "Scala: On Tour!".

Zwar stiegen in diesem Jahr die Aufwendungen um insgesamt rund 30.000 Euro, konnten jedoch fast vollständig durch die Steigerung der Erträge um rund 29.600 Euro aufgefangen werden.

Jedoch ist zu beachten, dass die Umsatzerlöse deutlich sanken (rund 33.800 Euro) und eine Steigerung der Erträge sowie die Vermeidung eines deutlich schlechteren Jahresergebnisses im Vergleich zum Vorjahr nur durch höhere Zuschüsse und Spenden (rund 63.400 Euro) erreicht werden konnte. Im Vergleich zum Vorjahr wurden deutlich mehr Veranstaltungen (16) durchgeführt bzw. unterstützt.

Verantwortlich für die Steigerung der Aufwendungen im Bereich Veranstaltungen sind überwiegend Aufwendungen für Ton, Licht und Aufbau (+ 22.518 Euro), Aufwendungen für Anzeigen, Werbung und Plakatierung (+ 13.140 Euro) sowie die Nebenkosten für Ton und Licht im Scala Saal (+ 13.507 Euro). Bei diesen Aufwendungen handelt es sich um den Veranstaltungen direkt zuordenbare Kosten.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass die Steigerung der Veranstaltungszahl in diesem Jahr erneut (wie im Jahr 2014) nicht zu einer Verbesserung des Jahresergebnisses im Vergleich zum Vorjahr beigetragen hat, da die Aufwendungen stiegen und die Umsatzerlöse sogar zurückgingen.

Dies ist jedoch teilweise auch auf das neue Programmkonzept und die damit einhergehenden geringeren Ticketpreise sowie die bereits genannten Mietkostensteigerungen zurückzuführen.

5. Bericht Geschäftsjahr 2016

	2016 in Euro	Abweichung zum Vorjahr in Euro	Abweichung zum Vorjahr in Prozent
Umsatzerlöse	336.736	-26.084	-7,2
Zuschüsse und Spenden	416.236	79.022	23,4
Sonstige betriebliche Erträge	5.483	5.483	0,0
sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	1.313	1.009	331,3
Summe Erträge	759.768	59.430	8,5
Aufwand Veranstaltungen	479.820	-15.769	-3,2
Personalaufwand	164.357	23.817	16,9
Abschreibungen	2.369	-604	-20,3
sonstige betriebliche Aufwendungen	102.876	-10.357	-9,1
Summe Aufwendungen	749.422	-2.913	-0,4
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	10.346	62.343	119,9
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	1	-2	-76,6
Sonstige Steuern (Kfz)	121	-	0,0
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	10.225	62.345	119,6

Im Jahr 2016 war trotz steigender Veranstaltungszahlen im Vergleich zum Vorjahr ein deutlicher Rückgang der Umsatzerlöse festzustellen. Dieser Rückgang wurde jedoch vollständig durch erhaltene Spenden von rund 70.000,00 Euro aufgefangen. Insgesamt konnte damit eine Steigerung der Erträge von rund 60.000,00 Euro im Vergleich zu 2015 erreicht werden. Die Aufwendungen nahmen geringfügig ab. Dadurch konnte erstmals wieder seit dem Jahr 2011 ein positives Jahresergebnis ausgewiesen werden.

6. Vergleich Kostenblöcke 2011, 2015 und 2016

Jahr	Konto	2011	Bezeichnung Konto 2011	Konto	2015	Konto	2016	Bezeichnung Konto 2015/2016	Vergleich 2011/2016
		EUR					EUR		
Miete und Nebenkosten	6212	35.324,89	Miete Saal + NK	3214	28.632,14	3214	30.757,00	NK Saal	
				3215	34.592,00	3215	36.849,51	Miete Veranstaltungsraum	
	6210	21.420,00	Miete Büro	4210	26.599,56	4211	26.599,56	Miete Büro	
				4240	1.954,76	4240	2.145,67	Gas Strom	
		56.744,89			91.778,46		96.351,74		39.606,85
Personal	6190	26.940,80	freie Mitarbeiter Programm	3205	13.847,37	3205	10.619,80	Honorare freie Mitarbeiter	
	6150	11.725,44	Gehälter allg.	4120	81.067,75	4120	107.412,29	Gehälter	
	6165	45.196,00	Honorare freie Mitarbeiter	4129	29.720,69	4129	17.757,09	Honorare f. freie MA/ Organisation Büro	
	6153	4.131,30	ges.soz. Aufwand allgemein	4130	20.302,02	4130	25.346,20	Gesetzliche Sozialaufwendungen	
	6157	9.724,87	freiw. Sozialleistungen	4131	6.772,24	4131	7.454,06	Künstler-Sozialkasse	
	6158	906,17	Berufsgenossenschaft	4138	1.857,97	4138	200,00	Beiträge zur Berufsgenossenschaft freiw. Soz. Auwend.,	
	6155	45.400,00	Geschäftsführung	4145	825,00	4145	203,00	lohnsteuerpflichtig	
	6156	5.642,24	Aushilfen allgemein	4155	-648,00	4155	-2.916,00	Zuschüsse der Agenturen für Arbeit	
	kein Sachkonto	10.806,00	freie MA R+B	4190	5.308,50	4190	2.962,72	Kostenerstattung Ehrenamt	
				4195	14.661,88	4195	5.854,00	Löhne für Minijobs	
				4199	244,68	4199	83,53	Pauschale Steuer für Aushilfen	
		160.472,82			173.960,10		174.976,69		14.503,87

Jahr	Konto	2011 EUR	Bezeichnung Konto 2011	Konto	2015	Konto	2016 EUR	Bezeichnung Konto 2015/2016	Vergleich 2011/2016
Künstlerische Leitung	6145	34.744,00	Künstlerische Leitung	3206	35.886,00	3206	17.309,00	Künstlerische Leitung	-17.435,00
		195.216,82			209.846,10		192.285,69		-2.931,13
Honorare Künstler	6164	11.466,60	Gagen Inländer (Ust-frei)	3200	48.563,52	3200	53.548,37	Künstler Honorare, steuerfrei	
	6162	118.287,41	Künstlerhonorare 7%	3201	71.137,01	3201	68.628,46	Honorare Künstler 7%	
	6160	11.044,23	Künstlerhonorare 16%	3202	68.618,70	3202	74.616,33	Honorare Künstler 19%	
	6159	9.232,69	gagen für Ausländer						
		150.030,93			188.319,23		196.793,16		46.762,23
Werbung	6143	11.816,48	Plakatierung	3210	64.954,83	3210	61.914,13	Anzeigen, Werbung, Plakatierung	
	6246	37.364,03	Werbung	4600	11.026,05	4600	11.782,34	Werbekosten	
	6148	705,82	Herstellung Plakate	4805	6.000,00	4805	6.000,00	Scala Werbekostenbeitrag	
	6149	4.088,16	Druckkosten						
	6263	3.254,75	Internetpflege						
		57.229,24			81.980,88		79.696,47		22.467,23
Summe		459.221,88			571.924,67		565.127,06		105.905,18