Anlage 1

# Rechenschaftsbericht

# Eigenbetrieb

# Tourismus & Events Ludwigsburg

Jahresabschluss zum 31.12.2018

## Gliederungsübersicht

1. Rechtliche und organisatorische Grundlagen
2. Aufgabenschwerpunkte in 2018
3. Ziele und Strategien
4. Ergebnisrechnung und Ergebnishaushalt
5. Vermögens- und Schuldenlage (Bilanz)
6. Finanzrechnung
7. Vorgänge von besonderer Bedeutung
8. Prognose – Chancen und Risiken
9. Kennzahlen

## 1. Rechtliche und organisatorische Grundlagen

Organisationsform, Betriebssatzung

Aufgrund von § 4 der Gemeindeordnung für Baden-Württemberg (GemO) in der Fassung vom 24.07.2000, zuletzt geändert durch das Gesetz vom 16.04.2013, und § 3 Abs. 2 des Eigenbetriebsgesetzes Baden-Württemberg (EigB) in der Fassung vom 08.01.1992, zuletzt geändert durch das Gesetz vom 04.05.2009, hat der Gemeinderat der Stadt Ludwigsburg am 13.12.2012 die Betriebssatzung für den Eigenbetrieb Tourismus & Events mit Wirkung ab 01.01.2013 beschlossen. Mit Beschluss vom 17.04.2013 wurde die Betriebssatzung neu gefasst. Am 24.02.2016 erfolgte durch Beschluss des Gemeinderats eine weitere Änderung der Betriebssatzung.

Einrichtung / Handelsregistereintragung

Der Eigenbetrieb Tourismus & Events ist nicht im Handelsregister eingetragen.

Der Eigenbetrieb wird als rechtlich unselbständige Einrichtung (als sog. Sondervermögen) der Stadt Ludwigsburg geführt. Er wird in wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht, mit eigenem Wirtschaftsplan und Rechnungswesen, selbständig geführt.

Gegenstand

Der Eigenbetrieb Tourismus & Events Ludwigsburg erfüllt für die Stadt Ludwigsburg deren Aufgaben in den Bereichen des Stadtmarketings, des Tourismus, der Veranstaltungsstätten und der Veranstaltungen und Märkte.

Dem Eigenbetrieb obliegen insbesondere folgende Aufgaben:

- Strategische Ausrichtung des Stadtmarketings und der Tourismusaktivitäten,
- Operatives Stadtmarketing,
- Eventmanagement,
- Betrieb einer Tourist-Information und einer Kartenvorverkaufsstelle,
- Förderung von Einrichtungen und Veranstaltungen des Fremdenverkehrs,
- Betriebsführung, Bewirtschaftung, Verwaltung und Vermarktung dafür geeigneter Veranstaltungsstätten und sonstiger Veranstaltungsflächen in Ludwigsburg,
- Konzeption, Organisation und Durchführung von Eigenveranstaltungen und Märkten.

Stammkapital

Das satzungsgemäße Stammkapital des Eigenbetriebs beträgt 1.000.000,00 EUR (§ 3 Betriebssatzung).

Die Organe des Eigenbetriebs und ihre Zusammensetzung sind der Position 8 des Anhangs zu entnehmen.

## 2. Aufgabenschwerpunkte in 2018

Im Jahr 2018 hat der Eigenbetrieb entsprechend dem im Herbst 2017 vorgestellten Wirtschaftsplan folgende Aufgabenschwerpunkte bearbeitet:

- Fortschreibung der langfristigen Bauzeitenplanung der Veranstaltungsstätten
- Modernisierung und Erweiterung baulicher und (veranstaltungs-)technischer Einrichtungen in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Hochbau und Gebäudewirtschaft
- Umsetzung des Dachmarkenprozesses und Entwicklung der Marke Ludwigsburg vor dem Hintergrund des Jubiläumsjahres 300 Jahre Stadtrecht
- Ausbau öffentliches WLAN
- Erstellung einer Digitalstrategie, u.a. als Grundlage zur Implementierung des Social-Media-Marketings
- Qualitative Weiterentwicklung von Veranstaltungen auf öffentlichen Plätzen mit Fokus Pferdemarkt, Venezianische Messe und Weihnachtsmarkt
- Optimierung der Prozesse rund um den Zentralen Ansprechpartner für Vereine
- Weiterentwicklung der Kongress- und Tagungsmöglichkeiten
- Erstellung eines Leitbildes für das Forum am Schlosspark
- Weitere Steigerung der Auslastung der MHPArena
- (Neu-) Vergabe der Gastronomiebetriebe in den Veranstaltungsstätten
- Optimierung der Tourist-Information
- Erstellung einer Tourismuskonzeption: u.a. Definition wesentlicher Zielmärkte, grundlegende Neuausrichtung des strategischen und operativen Tourismusmarketings
- Die Optimierung von innerbetrieblichen Prozessen (insbesondere in der Abteilung Technik)

Ein großer Aufgabenschwerpunkt von Tourismus & Events bestand in 2018 in der Umsetzung des Jubiläums 2018, in dessen Jubiläumsaktivitäten insbesondere die Abteilungen Veranstaltungen und Märkte sowie Stadtmarketing fest in das Projektteam eingebunden waren.

Im Bereich „Stadtmarketing" wurden 2018 das Markenhandbuch sowie eine Zusammenfassung hiervon in Form einer „Markenkarte" fertiggestellt. Beide Publikationen wurden sowohl bei der Zukunftskonferenz (22.06. – 23.06.2018) an interessierte Bürgerinnen und Bürger verteilt, als auch an Gemeinderäte (20.06.2018) und sämtliche Fachbereiche verteilt.

Um die Marke zu Beginn wirkungsvoll erscheinen zu lassen, wurden mit Beginn des Jubiläumsjahres 2018 „Stadt werden!" Maßnahmen und Kampagnen zur Umsetzung der Marke durchgeführt (Ortseingangstafeln, Programmheft des Jubiläumsjahres, Ludwigsburger Pferdemarkt, Kinderfest Royale etc.). Die ersten 10 Porträts der Reihe „Ich bin ein Ludwigsbürger" wurden seitens der Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit und Geschäftsstelle Gemeinderat erstellt. Seitens Tourismus & Events Ludwigsburg wurden weitere Porträts von bekannten Persönlichkeiten erstellt und mittlerweile über Instagram und Facebook publiziert. Im Rahmen der Zukunftskonferenz erfolgte die Fotoaufnahme des Ludwigsbürger L. Rund 250 Bürgerinnen und Bürger stellen hier das bekannte barocke L dar. Des Weiteren wurde eine Neuauflage des CD-Hörspiels „Ludwigsburger Stadtgeschichten" aktualisiert und in Kooperation mit dem Tonstudio Bauer neu vertont und aufgelegt.

Im Bereich des Hochschulmarketings wurde als Nachfolgeaktion zu „Heimvorteil" in Kooperation mit den Fachbereichen Bürgerdienste und Familie und Bildung sowie LUIS e.V. als Anreiz für Studierende an den Ludwigsburger Hochschulen die „StuWi-Card" (Studierende Willkommen) konzipiert.

Mit Blick auf eine neue Weihnachtsbeleuchtung (rund um den Weihnachtsmarktplatz) wurde über einen Gestaltungswettbewerb eine Agentur beauftragt, neue Beleuchtungselemente zu entwickeln. Diese wurden offiziell am 6. Dezember 2018 in der Eberhardstraße – in Verbindung mit dem Show-Act „Dundu" – präsentiert und „eingeweiht". Im Rahmen eines effizienten Belegungsmanagements der Werbeflächen wurde eine neue Preisgestaltung für die Werbeflächen (Ortseingangstafeln und Spannbanner) erarbeitet und wurde am 12.07.18 als Beschluss verabschiedet.

2018 war die Stadt Ludwigsburg Gastgeber für die Stadtmarketingbörse des Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V. (bcsd) vom 23.09.-25.09.2018 „get in touch - digitalisierung ist menschlich".

In der Abteilung „**Tourismus-Marketing**" wurde 2018 das Tourismuskonzept Ludwigsburg erstellt. Dies erfolgte in einem partizipativen Ansatz, indem 4 Arbeits- sowie eine Koordinierungsgruppe gebildet wurden. Das Tourismuskonzept wurde sowohl in einer ausführlichen Version in 2 Teilen als auch in einer kurzen Kompaktversion erstellt. In 10 Handlungsfeldern sind mehr als 90 Maßnahmen definiert. Das Konzept ist dergestalt entwickelt, dass es jährlich aktualisiert und um weitere Maßnahmen ergänzt wird, was bundesweit einen einmaligen, idealtypischen Prozess darstellt. Außerdem wurde eine Digitalstrategie für Tourismus & Events Ludwigsburg unter Moderation und Beratung einer spezialisierten Agentur erstellt. Dabei erfolgte eine enge Abstimmung mit der Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit mit Blick auf den Relaunch-Prozess der städtischen Website www.ludwigsburg.de. Ebenfalls wurden hier die Grundlagen und Weichen gestellt für den Launch eigener Social-Media-Kanäle.

Weitere Schwerpunkte lagen 2018 in diversen Maßnahmen wie etwa in der integrierten Quellmarktbearbeitung durch wichtige Messeteilnahmen: der CMT Stuttgart mit Standpräsenz unter dem Dach der Regio Stuttgart, der Touristikwelt Mainz, der Reise- und Freizeitmesse in Friedrichshafen und dem GTM in Dresden. Dabei wurden insbesondere die Netzwerke in wichtige Schlüsselmärkte durch B2B-Kontakte und durch die Repräsentanten der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT) in diesen Märkten weiter ausgebaut. Verschiedene Marketingkampagnen in Print- und Online-Medien – etwa mit Blick auf die Venezianische Messe – wurden umgesetzt, u.a. in Kooperation mit Regio Stuttgart und TMBW. Im internationalen und für Ludwigsburg wichtigen Top-Markt Spanien wurde in Kooperation mit einem spanischen Veranstalter und der spanischen Repräsentanz der DZT eine gezielte Kampagne zum Ludwigsburger Barock-Weihnachtsmarkt lanciert. Der Erfolg dieser Kampagne schlug sich in einer signifikanten Erhöhung der Übernachtungszahlen von spanischen Gästen im Dezember 2018 nieder.

Im Bereich Stadtführungen wurden Konzepte für neue Führungen etwa im Bereich Botanik & Gärten evaluiert; des weiteren fanden erfolgreiche Probeführungen mit neuen Gästeführern (u.a. Spanisch-sprachig) statt. In der Tourist Information wurde ein neues Gästeführer- und Tourensystem angeschafft, das die Steuerung und Koordination der zahlreichen Erlebnisführungen optimieren soll. Die konsequente Einführung ist für 2019 geplant.

Die Abteilung **„Veranstaltungen und Märkte"** hat als großen Schwerpunkt im ersten Halbjahr 2018 die Jubiläumsveranstaltung „250. Pferdemarkt" durchgeführt. Ein imposanter und dem Jubiläum würdiger Umzug, ein dicht gedrängtes Rahmenprogramm (Vergnügungspark, Krämermarkt und Vorführungen auf der Bärenwiese, Brautage auf dem Rathausplatz, Fest der alten Schmiede in der unteren Stadt) sowie eine würdige Preisübergabe im Stadtarchiv rundeten das Programm ab. Ein weiterer Schwerpunkt waren die weiteren Jubiläumsveranstaltungen „Kinderfest Royale" mit einer einmaligen Verlegung des Kinderfestes in den Schlosshof und die „ Venezianische Messe". Erneut hat die Venezianische Messe als farbenfrohes Fest in stimmungsvollem Ambiente mit beeindruckenden Künstlern fasziniert und die Rekordzahl von 1.200 Maskenträgern und tausenden Besuchern nach Ludwigsburg geholt. Konzeptionell erweitert wurde die Venezianische Messe durch einen Maskenball im Schloss, die 200 verfügbaren Karten waren innerhalb weniger Stunden verkauft und die glücklichen Besitzer feierten am Vorabend der Venezianischen Messe ein rauschendes Fest im Barocken Stil.

Ebenfalls im gewohnten barocken Stil wurde in der Vorweihnachtszeit der Weihnachtsmarkt ausgerichtet. Neu in diesem Jahr war die Umstellung der Lichterengel zur LED-Beleuchtung. Organisatorisch wurden die AGBs und das gesamte Zulassungsverfahren geprüft und wo nötig präzisiert.

Im Bereich des „Zentralen Ansprechpartners" ist zu Beginn des Jahres ein Leitfaden zur Durchführung von Straßenfesten veröffentlicht worden, der gemeinsam mit dem zeitgleich freigeschalteten Online-Antragsformular den Aufwand der Vereine im Anmeldeverfahren reduziert. In Abstimmung mit dem Fachbereich „Sicherheit und Ordnung" wurde begonnen, den gesamten Genehmigungsprozess für Veranstalter nochmal intensiv und grundsätzlich zu prüfen, um weitere Verbesserungsmöglichkeiten für die Vereine zu identifizieren.

Ein Schwerpunkt der Abteilung **„Vertrieb und Marketing"** beinhaltete wichtige Weichenstellungen für die Zukunft, auch in Zusammenarbeit mit der technischen Abteilung. Die Sicherheits- und Brandschutzkonzepte wurden grundlegend überarbeitet, ebenso das umfangreiche Mietvertragswerk. Verbunden jeweils mit umfassenden Schulungen der Mitarbeiter.

In 2018 hat sich Aspacher-Catering nach nahezu 20-jähriger gastronomischer Führung des Forums am Schlosspark, sowie seit 2011 der MHPArena, in den wohlverdienten Ruhestand verabschiedet. Es folgte eine europaweite Ausschreibung und mehrere Präsentations- und Auswahlrunden. Aus den zu Beginn sechs qualifizierten Unternehmen, ging die Firma Better Taste GmbH aus Bönnigheim als Sieger für beide Häuser hervor. Ebenfalls in 2018 erfolgte eine notwendige Ausschreibung der Sicherheitsdienstleistungen in der MHPArena, die als Sieger hervorgegangene Firma CDS hat den Dienst am 01.08.2018 begonnen.

Die Belegungen im Forum am Schlosspark sind auf einem konstant hohen Niveau. Mit der Preisverleihung des Deutschen Mittelstands Summit im Forum konnte auch im Jahr 2018 wieder eine renommierte Preisverleihung in Ludwigsburg stattfinden. Im kulturellen Bereich liegen die Schwerpunkte natürlich auf den Ludwigsburger Schlossfestspielen sowie dem Abo-Programm des Fachbereichs Kunst und Kultur.

Neben einer weiteren Steigerung der Veranstaltungsdichte in der MHPArena ist besonders die bislang erfolgreichste Saison der MHPRiesen mit dem dritten Tabellenplatz sowie die

fünftägige Probe inklusive öffentlicher Tour-Generalprobe der Band „Pur" zu erwähnen. Die über Basketball hinausgehenden Belegungstage konnten im Vergleich zum Vorjahr nochmal um knapp 25% gesteigert werden und bewegen sich nun auf einem marktüblichen hohen Niveau.

Die Auslastung der Musikhalle ist relativ konstant, für die folgenden Jahre wird hier versucht, weiteres Steigerungspotential zu heben.

In der Abteilung **„Technik"** der Veranstaltungsstätten erfolgte nach längerer Vakanz die Auswahl und Neubesetzung der Stelle des technischen Leiters (ab 01.01.2019). Des weiteren sind in 2018 Maßnahmen zur Arbeitssicherheit ergriffen und umgesetzt sowie eine Optimierung des Personaleinsatzes vorgenommen worden. Es wurde in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Hochbau erstmalig eine detaillierte mittelfristige Bauplanung aufgestellt und in allen drei Veranstaltungsstätten Anlagenlisten erstellt, welche die Erfassung, Kontrolle und Durchführung von Wartungen und Sachverständigenprüfungen in Zukunft erleichtern.

## 3. Ziele und Strategien

Das innerhalb des Stadtmarketingprozesses entwickelte Markenhandbuch positioniert Ludwigsburg als „junge, inspirierende Barockstadt für kulturoffene Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, Besucherinnen und Besucher, die gemeinsam die Zukunft der Stadt gestalten." Der Claim „Ludwigsburg inspiriert" ist Quelle, Anspruch und Aufforderung und bildet auch bei Tourismus & Events die Grundlage, um Vision, Ziele und Strategien sowohl innerbetrieblich als auch nach außen darauf aufbauend zu entwickeln. Für 2019 wären das unter anderem:

- Umsetzung der eingeplanten Maßnahmen der Tourismuskonzeption inkl. dem touristischen Anteil des Stadtmarketings
- Weitere Schärfung des Profils „Kongress-Standort Ludwigsburg"
- Umsetzung der Digitalstrategie inkl. Social Media
- Fertigstellung der Optimierung der Printpublikationen
- Erweiterung des Kinderfestes um den Bereich „Lernen und Wissen"
- Optimierung der organisatorischen Unterstützung der Ausrichter von Stadtteilfesten
- Weitere Verbesserung der Belegungszahlen der Veranstaltungsstätten
- Fertigstellung der Umstrukturierung der Abteilung Technik
- Umbau des Küchen- und Restaurantbereichs im Forum am Schlosspark
- Umsetzung der geplanten baulichen Maßnahmen und forcieren der Energieoptimierungsmaßnahmen in den Veranstaltungshäusern
- Umzug der Abteilungen „Tourismus / Stadtmarketing", „Veranstaltungen und Märkte" und „Verwaltung" in die Uhlandstraße

## 4. Ergebnisrechnung und Ergebnishaushalt

Der Eigenbetrieb legt mit dem Jahresabschluss 2018 den vierten Jahresabschluss nach dem Neuen Kommunalen Haushaltsrecht (Kommunale Doppik) vor.

Das veranschlagte Gesamtergebnis im Wirtschaftsplan (WP) 2018 liegt bei einem planmäßigen Verlust von -643,1T€. Weiterhin wurde mit dem Jahresabschluss 2017 ein Ermächtigungsübertrag aus 2017 (für Instandhaltungsmaßnahmen der Veranstaltungshäuser und Rechts- und Beratungskosten) in Höhe von 716 T€ genehmigt, so dass zusätzlich Mittel in dieser Höhe in 2018 zur Verfügung standen. Aufgrund dieses Ermächtigungsübertrags ist der Planansatz für den Gebäudeunterhalt 2018 auf 186 T€ reduziert worden.

Das Geschäftsjahr 2018 schließt mit einem Gesamtergebnis von rd. -1.417,2 T€ ab und liegt, unter Berücksichtigung des planmäßigen Fehlbetrags und des Ermächtigungsübertrags, basierend überwiegend auf den Rücklagen der Vorjahre, mit -58 T€ bzw. 0,77 % über Plan.

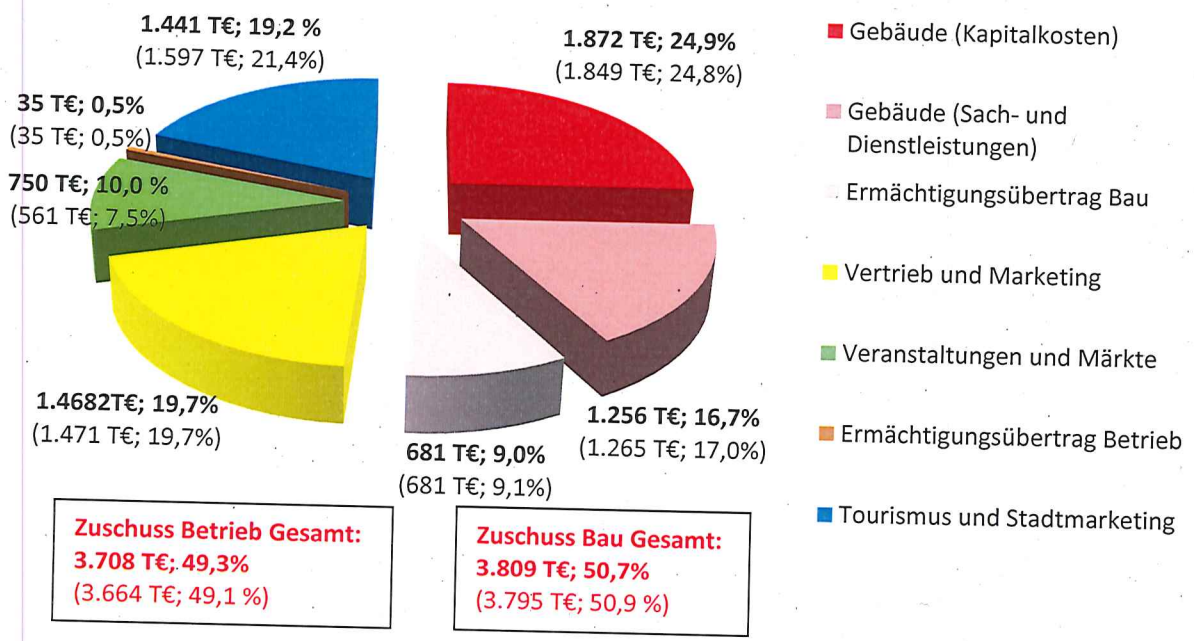


**Abb. 1: Verteilung Zuschussbedarf 2018 Ist (in Klammern: 2018 Plan)**

Der gesamte Zuschussbedarf beläuft sich auf 7.517 T€ (Plan 7.459 T€ inkl. Ermächtigungsübertrag) und ist nahezu hälftig auf die Bereiche Betrieb und Bau verteilt. Auf die nennenswertesten Ursachen für die Abweichungen der Ist- von den Plan-Zahlen in den einzelnen Bereichen wird im weiteren Verlauf des Rechenschaftsberichtes noch detailliert eingegangen. Insgesamt hat sich bestätigt, dass die prognostizierten Werte naturgemäß im Verlaufe eines Wirtschaftsjahres einer Vielzahl von externen und internen Einflüssen unterliegen, die eine Abweichung der Ist- von den Planzahlen auslösen. Daher ist die Betriebsleitung unterjährig in ständigem Austausch mit den einzelnen Budgetverantwortlichen, um durch Priorisierungen und Verschiebungen innerhalb des Betriebs auf diese Einflüsse schnellstmöglich reagieren zu können und damit die Auswirkungen in der Gesamtheit des Betriebsergebnisses so gering wir möglich zu halten.

Dass es dennoch zu einer geringen Überschreitung des planmäßigen Fehlbetrages gekommen ist, ist zum einen der Vielzahl der aufgetretenen Einflüsse geschuldet, die in dieser Dimension zum Planungszeitpunkt nicht prognostiziert werden konnten. Zum anderen sind zwei größere Einflüsse erst kurz vor dem Geschäftsjahresende bekannt geworden mit entsprechend geringen Möglichkeiten, hier budgetwirksam zu reagieren: die Reduktion des städtischen Zuschusses um 15 T€ sowie die konsumtive Bewertung zweier ursprünglich

investiv geplanten Maßnahmen (Umbau der Weihnachtsengel auf LED-Beleuchtung mit einem Volumen von 47 T€ und Sanierung von Teilen des Flachdaches des Forum am Schlosspark mit einem Volumen von 60 T€). Da innerhalb des Wirtschaftsplanes weder eine Deckungsreserve noch sonstige größere finanzielle Puffer eingestellt wurden, entfiel auch die Möglichkeit einer Kompensation aus solchen Töpfen mit der Folge der vorliegenden Überschreitung von etwas weniger als einem Prozent.

Zur Deckung des Fehlbetrags werden die in der Rücklage aus Überschüssen des ordentlichen Ergebnisses vorhandenen Mittel (Bestand: 875,97 T€) in voller Höhe entnommen und für den danach verbleibenden Rest in Höhe von 541,2 T€ ein Verlustvortrag vorgenommen.

Die Ordentlichen Erträge liegen im Jahr 2018 bei 12.207,2 T€. Die Ordentlichen Aufwendungen betragen 13.618,6 T€. Das Gesamtergebnis reduziert sich auf Grund außerordentlicher Erträge und Aufwendungen um weitere 5,8 T€.

| in TEUR | Ist | Ist | Veränd. | Plan | EÜ* aus VJ | Verfüg. Mittel Vergl. Plan/Ist | Plan |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2017 | 2018 | 17/18 | 2018 | 2018 | 2018 | 2019 |
| Zuweisungen und Zuwendungen | 187 | 178 | -9 | 188 | - | -10 | 187 |
| Zuschuss der Stadt | 6.000 | 6.085 | 85 | 6.100 | - | -15 | 7.000 |
| Leistungsentgelte | 5.058 | 5.462 | 404 | 5.271 | - | 191 | 4.964 |
| so.ordentl. Ertr.u. Kostenerstatt. | 321 | 482 | 160 | 403 | - | 79 | 267 |
| Sonstige Zinsen und ähnl. Erträge | 0 | 0 | 0 | 0 | - | 0 | 0 |
| **Ordentliche Erträge** | **11.566** | **12.207** | **640** | **11.962** | **-** | **245** | **12.418** |
| | | | | | | | |
| Aufw. Sach-u. Dienstleistungen | -4.933 | -6.453 | 1.520 | -5.637 | -681 | -135 | -5.757 |
| Personalaufwand | -3.341 | -3.660 | 319 | -3.665 | - | 5 | -3.951 |
| Abschreibungen | -1.878 | -1.921 | 43 | -1.838 | - | -83 | -1.845 |
| Sonst. betr. Aufwendungen/incl. Transferaufwand | -825 | -1.105 | 280 | -980 | -35 | -90 | -1.089 |
| Zinsen und ähnl. Aufwendungen | -511 | -480 | -31 | -485 | - | 5 | -453 |
| Steuern vom Ertrag | 0 | 0 | 0 | 0 | - | 0 | 0 |
| **Ordentliche Aufwendungen** | **-11.488** | **-13.619** | **-2.131** | **-12.605** | **-716** | **-297** | **-13.094** |
| | | | | | | | |
| Ordentliches Ergebnis | 78 | -1.411 | -1.489 | -643 | -716 | -52 | -676 |
| | | | | | | | |
| außerordentliche Erträge | 0 | 2 | 2 | 0 | - | 2 | 0 |
| außerordentliche Aufwendungen | -4 | -8 | -4 | 0 | - | -8 | 0 |
| **Gesamtergebnis** | **74** | **-1.417** | **-1.491** | **-643** | **-716** | **-58** | **-676** |

**Abb. 2: Ergebnisrechnung**

*Ermächtigungsübertrag (EÜ)

Erträge

Die Ordentlichen Erträge des Jahres 2018 (12.207,2 T€) liegen mit rd. 244,7 T€ über Plan.

Ertragslage

Die Ordentlichen Erträge beinhalten insbesondere:

- Zuweisungen und Zuwendungen sowie Zuschuss der Stadt 6.263 T€ (2017: 6.187 T€)
- Entgelte für Benutzung öffentlicher Einrichtungen 4.204 T€ (2017: 3.972 T€)
- öffentlich-rechtliche Entgelte (z.B. Miet- und Pachterträge aus der Vermietung von Veranstaltungsräumen und -flächen) rd. 377 T€ (2017: 372 T€)

Der genehmigte Zuschuss der Stadt Ludwigsburg in Höhe von 6.100 T€ wurde in Höhe von 6.085 T€ ausgezahlt. Die verbleibenden 15 T€ wurden dem Fachbereich Kunst und Kultur zur anteiligen Deckung des zusätzlichen Verlustes der Spielzeit 2018/2019 gut geschrieben, um die auf Grund der neu beschlossenen, nun kostendeckenden Mietpauschalen für das städtische Kulturprogramm im Forum am Schlosspark entstandenen Mehrkosten einmalig zu reduzieren (bei Tourismus & Events wurden die Mieterträge aus den neuen Pauschalen vorab prognostiziert und entsprechend im Wirtschaftsplan 2018 berücksichtigt).

| Zusammensetzung der Leistungsentgelte in TEUR | Ist 2017 | Ist 2018 | Plan 2018 | Plan 2019 |
|---|---|---|---|---|
| Entg. für Benutzung öffentl. Einrichtungen | 3.972 | 4.204 | 4.088 | 3.797 |
| Mieten und Pachten | 372 | 377 | 372 | 376 |
| Nutzungsüberlassung | 278 | 289 | 228 | 250 |
| Verkaufserträge | 105 | 138 | 101 | 99 |
| so. privatrechtl. Leistungsentgelte | 331 | 454 | 482 | 442 |
| Leistungsentgelte gesamt | 5.058 | 5.462 | 5.271 | 4.964 |

**Abb. 3: Zusammensetzung Leistungsentgelte**

Aufwendungen

Die ordentlichen Aufwendungen des Jahres 2018 (13.618,8 T€) liegen mit rd. 297 T€ über dem Wert, der unter Berücksichtigung des genehmigten Ermächtigungsübertrages aus dem Jahr 2017 für das Jahr 2018 zur Verfügung gestanden ist. Die größten Aufwandspositionen beinhalten:

- Personalkosten rd. 3.660T€ (2017: 3.341 T€)
- Zinsen und Abschreibungen 2.401 T€ (2017: 2.389 T€)
- Aufwendungen für die Instandhaltung der Gebäude incl. Wartung der Anlagen und Unterhaltung/Pflege der Außenanlagen 1.261 T€ (2017: 1.128 T€)
- sonstige Sach- und Dienstleistungen insbesondere für Veranstaltungen (incl. Venz. Messe) 1.593 T€ (2017: 1.113 T€)
- Öffentlichkeitsarbeit 621 T€ (2017: 500 T€)

- Energieversorgung 663 T€ (2017: 646 T€)
- Steuern und Versicherungen 302 T€ (2017: 297 T€)
- Stadtinterne Leistungsverrechnungen 554 T€ (2017: 478 T€)

## 4.1. Erträge und Aufwendungen Betrieb

Die folgende Aufschlüsselung der Erträge und Aufwendungen ermöglicht eine detailliertere Betrachtung der jeweiligen Besonderheiten.

| In TEUR | Ist 2017 | Ist 2018 | Plan 2018 | Plan 2019 |
|---|---|---|---|---|
| Leistungsentgelte | 252 | 288 | 257 | 246 |
| Sonst. ordentl. Erträge u. Kostenerstattungen | 16 | 24 | 16 | 11 |
| Ordentliche Erträge | 268 | 312 | 273 | 257 |
| Sach- und Dienstleistungen | 455 | 630 | 742 | 508 |
| Personal | 689 | 842 | 884 | 815 |
| Abschreibungen | 21 | 25 | 18 | 11 |
| Sonst. ordentl. Aufwendungen u. Transfer | 175 | 250 | 226 | 236 |
| Ordentliche Aufwendungen | 1.340 | 1.747 | 1.870 | 1.570 |
| Außerordentliche Aufwendungen | 0 | 6 | 0 | 0 |
| Ordentliches Ergebnis/Zuschussbedarf | -1.072 | -1.441 | -1.597 | -1.313 |

**Abb. 4: Zuschussbedarf Tourismus/Stadftmarketing**

Die Steigerung der Ordentlichen Erträge sowie ein Teil der Sach- und Dienstleistungen basiert auf einer vermehrten Kooperation mit touristischen Partnern vor Ort und daraus resultierenden Kostenverrechnungen für gemeinsame Aktionen wie Messen oder Anzeigen. Die Steigerung der Sach- und Dienstleistungen im Vergleich zu 2017 resultieren aus zusätzlichen Aufwendungen für die Markenentwicklung und die Erarbeitung der Tourismuskonzeption als Hauptursache. Dennoch sind die Kosten hier um 142 T€ geringer ausgefallen als geplant, zum einen durch umgesetzte Optimierungen, zum anderen durch bewusste Verschiebung von geplanten Werbemaßnahmen als kostenreduzierende Reaktion auf Mehrkosten in anderen Bereichen.

Bei den Personalkosten konnte durch den Verzicht auf Einstellung einer Elternzeitvertretung und Verteilen der Arbeiten insbesondere auf den stellvertretenden Geschäftsführer eine signifikante Einsparung von 42 T€ im Vergleich zum Planwert erzielt werden. Die grundsätzliche Steigerung im Vergleich zum Jahr 2017 liegt insbesondere in der Besetzung ebendieser Stelle sowie einer ebenfalls bereits für 2017 genehmigten aber bisher vakanten Sachbearbeiterstelle.

Die Steigerung der sonstigen ordentlichen Aufwendungen basiert im grundsätzlichen Vergleich zu 2017 auf den bei TELB anfallenden Kosten der SWLB für die Installation des kostenfreien W-LAN im Innenstadtbereich sowie im Besonderen für 2018 auf die Kontierung von extern notwendigen Gutachter- und Beraterkosten bei der Erstellung der Tourismuskonzeption in diese Position an Stelle der Position Sach-und Dienstleistungen.

| In TEUR | Ist 2017 | Ist 2018 | Plan 2018 | Plan 2019 |
|---|---|---|---|---|
| Andere Transfererträge | 9 | 0 | 9 | 9 |
| Leistungsentgelte | 865 | 1.118 | 1.188 | 910 |
| Sonst. ordentl. Erträge u. Kostenerstattungen | 103 | 254 | 222 | 113 |
| Ordentliche Erträge | 977 | 1.372 | 1.419 | 1.032 |
| Sach- und Dienstleistungen | 606 | 1.445 | 1.251 | 673 |
| Personal | 319 | 394 | 447 | 463 |
| Abschreibungen | 42 | 35 | 42 | 50 |
| Sonst. ordentl. Aufwendungen u. Transfer | 246 | 247 | 241 | 275 |
| Ermächtigungsübertrag aus 2017 | 0 | 35 | 0 | 0 |
| Ordentliche Aufwendungen | 1.212 | 2.156 | 1.981 | 1.461 |
| Außerordentliche Aufwendungen | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Ordentliches Ergebnis / Zuschussbedarf | -235 | -785 | -562 | -429 |

**Abb. 5: Zuschussbedarf Veranstaltungen und Märkte**

Die Steigerung der ordentlichen Erträge im Vergleich zum Jahr 2017 resultieren insbesondere auf den Erlösen der Venezianischen Messe in Höhe von rund 320 T€, dem gegenüber die entsprechenden Veranstaltungsausgaben in Höhe von rund 650 T€ in der Position Sach- und Dienstleistungen zu Buche schlagen. Zusätzliche Ertragssteigerungen in Höhe von 108 T€ entstammen dem städtischen Sonderzuschuss für das Jubiläumsjahr, dem ebenfalls in der Position Sach- und Dienstleistungen Aufwendungen in gleicher Höhe gegenüber stehen.

Beim Weihnachtsmarkt ist das Ergebnis insbesondere durch die oben bereits aufgeführte ungeplante konsumtive Verbuchung der Umstellung der Weihnachtsengel auf LED-Beleuchtung in Höhe von 47 T€ geringer ausgefallen, eine leichte Verschiebung des Angebotmixes zu Gunsten der mietgünstigeren Kunsthandwerker sowie der Verzicht auf Stände in der Oberen Marktstraße haben darüber hinaus zusätzlich zu einer Einnahmenreduktion geführt.

Über alle Veranstaltungen hinweg schlagen erneut gestiegene Sicherheitskosten sowie teils signifikante Preiserhöhungen der Dienstleister zu Buche.

Eine weitere erwähnenswerte Erhöhung der Sach- und Dienstleistungen um rd. 40 T€ über den Planwert hinaus liegt in den im Eigenbetrieb notwendig gewordenen Umzügen. Das von

der Abteilung Veranstaltungen und Märkte genutzte Lager in Poppenweiler musste auf Grund baulicher Mängel aufgegeben werden, Makler- und Umzugskosten sowie die zeitweise notwendige Doppelmiete wirken sich negativ auf die Aufwendungen aus, ebenso wie die anteiligen Kosten der ebenfalls notwendigen Maklerprovision für den Umzug der Büroräume von der Arsenal- in die Uhlandstraße.

Im Personalbereich konnten Einsparungen durch die verzögerte Nach-Besetzung einer vakanten Stelle sowie vermehrte Eigenleistungen bei den Veranstaltungen durch Mitarbeiter anderer Abteilungen an Stelle von Aushilfspersonal erzielt werden. Die grundsätzliche Erhöhung des Personalaufwandes ist darüber hinaus mit der anteiligen Zuordnung der Kosten der Geschäftsleitung zu erklären, die im Jahr 2018 erstmals über den gesamten Jahreszeitraum besetzt war.

| In TEUR | Ist 2017 | Ist 2018 | Plan 2018 | Plan 2019 |
|---|---|---|---|---|
| Leistungsentgelte | 3.704 | 3.805 | 3.590 | 3.572 |
| Sonst. ordentl. Erträge u. Kostenerstattungen | 147 | 150 | 166 | 100 |
| Ordentliche Erträge | 3.851 | 3.955 | 3.756 | 3.672 |
| Sach- und Dienstleistungen | 2.418 | 2.672 | 2.634 | 2.349 |
| Personal | 2.334 | 2.424 | 2.333 | 2.672 |
| Sonst. ordentl. Aufwendungen u. Transfer | 215 | 341 | 259 | 289 |
| Ordentliche Aufwendungen | 4.967 | 5.437 | 5.226 | 5.310 |
| Ordentliches Ergebnis / Zuschussbedarf | -1.116 | -1.482 | -1.470 | -1.638 |

**Abb. 6: Zuschuss Vertrieb und Marketing, inkl. Abteilung Technik**

In der Abteilung Vertrieb und Marketing, bei der auch die Kosten für die technische Abteilung angesiedelt sind, konnten im Jahr 2018 die Erträge aus den Auslastungen der Veranstaltungsstätten um rund 200 T€ erhöht werden. Auch hier ist zu berücksichtigen, dass eine Steigerung der Erträge nicht in identischer Höhe mit einer Verbesserung des Ergebnisses gleichzusetzen ist, da erhöhte Auslastungszahlen auch erhöhte Aufwendungen an Sach- und Dienstleistungen sowie sonstigen ordentlichen Aufwendungen zur Folge haben.

Im Vergleich zum Vorjahr wird das Ergebnis insbesondere durch personalbedingte Vorgänge negativ beeinflusst. Auf den ersten Blick erscheint die überplanmäßige Steigerung der Personalaufwendungen von knapp 4% moderat vor dem Hintergrund, dass neben der allgemeinen TVöD-Steigerung auch hier die anteiligen Aufwendungen für die Geschäftsführung erstmals für das gesamte Jahr wirksam wurden, sowie eine Stellenbewertung der Mitarbeiter der Abteilungen Vertrieb und Technik teils deutliche Erhöhungen nach sich gezogen haben. Demgegenüber standen durch mehrere langfristige krankheitsbedingte Ausfälle ein deutlich erhöhter Bedarf an externen Kräften und demzufolge deutlich erhöhte Sach- und Dienstleistungen.

Neben gestiegenen Energiekosten entstammt eine weitere bedeutende Erhöhung der Sach- und Dienstleistungen den einmaligen, ungeplanten Aufwendungen für Rechts- und Beratungskosten, die durch den langfristigen Ausfall der technischen Leitung sowie die damit einhergehende Restrukturierung im Bereich Technik entstanden sind.

| In TEUR | Ist 2017 | Ist 2018 | Plan 2018 | Plan 2019 |
|---|---|---|---|---|
| Vertrieb und Marketing | -1.116 | -1.482 | -1.471 | -1.638 |
| Veranstaltungen und Märkte | -235 | -785 | -561 | -429 |
| Tourismus und Stadtmarketing | -1.072 | -1.441 | -1.597 | -1.313 |
| Ordentliches Ergebnis / Zuschussbedarf | -2.423 | -3.708 | -3.629* | -3.380 |

**Abb. 7: Zuschussbedarf Betrieb**

*** zzgl. Ermächtigungsübertrag aus 2017 in Höhe von 35 T€ (bei Veranstaltungen und Märkte)**

In der Gesamtbetrachtung der Ist- mit den Planzahlen im Bereich Betrieb ergibt sich unter Berücksichtigung des genehmigten Ermächtigungsübertrages in Höhe von 35 T€ eine leichte Unterdeckung in Höhe von 44 T€ bzw. 1,2 %.

Der Eingangs dargestellte Verzicht auf finanzielle Puffer oder Deckungsreserven beim Erstellen des Wirtschaftsplanes hat dafür gesorgt, dass unvorhergesehene Ausgaben oder Mindereinnahmen einer Abteilung nur durch Verzicht auf geplante Maßnahmen in anderen Abteilungen aufgefangen werden konnten.

## 4.2. Erträge und Aufwendungen Bau

Im Bereich Bau / Gebäudekosten liegt der Aufwand (3.809 T€) mit rd. 15 T€ über den verfügbaren Mitteln (3.113 T€ zzgl. Ermächtigungsübertrag aus VJ mit 681 T€).

| In TEUR | Ist 2017 | Ist 2018 | Plan 2018 | Plan 2019 |
|---|---|---|---|---|
| Andere Transfererträge | 178 | 178 | 179 | 178 |
| Leistungsentgelte, Kostenerstattungen | 292 | 248 | 236 | 237 |
| Sonstige ordentliche Erträge | 0 | 42 | 0 | 43 |
| Ordentliche Erträge | 470 | 468 | 415 | 458 |
| Sach- und Dienstleistungen | 1.455 | 1.046 | 1.011 | 2.227 |
| Ermächtigungsübertrag aus 2017 | 0 | 681 | 0 | 0 |
| Abschreibungen | 1.815 | 1.861 | 1.778 | 1.784 |
| Zinsen und ähnliche Aufwendungen | 511 | 479 | 485 | 453 |
| Sonst. ordentl. Aufwendungen u. Transfer | 189 | 210 | 254 | 287 |
| Ordentliche Aufwendungen | 3.969 | 4.277 | 3.528 | 4.751 |
| Ordentliches Ergebnis / Zuschussbedarf | -3.499 | -3.809 | -3.113 | -4.293 |

**Abb. 8: Zuschussbedarf Bau**

Die Ordentlichen Erträge im Zusammenhang mit den Gebäudekosten beinhalten fast ausschließlich die Pacht- und sonstigen Zahlungen im Zusammenhang mit der Tiefgarage unter der MHPArena und bewegen sich daher auch zukünftig auf einem relativ konstanten Niveau.

Im Vergleich zum Jahr 2017 sind die Aufwendungen für die Sach- und Dienstleistungen deutlich gestiegen. Hierunter verstehen sich insbesondere die Instandhaltungs- und Wartungsmaßnahmen der drei Veranstaltungshäuser. Die Steigerung rührt zum einen daher, dass auf Grund personeller Engpässe im Hochbauamt und beim Eigenbetrieb einige Maßnahmen in der Vergangenheit nicht wie geplant durchgeführt werden konnten und diese Aufarbeitung in 2018 stark an Dynamik gewonnen hat. Dieser Grund war auch ursächlich für den Ermächtigungsübertrag. Zum anderen sind die Häuser, wie schon mehrmals erwähnt, zwischenzeitlich in einem Alter, bei dem es notgedrungen zu einem zunehmenden Aufwand für die Instandhaltung und Wartung kommt. Auch in diesem Bereich konnte im Jahr 2018 die eingeplante Summe annährend gehalten werden, allerdings ausschließlich durch Verschiebungen. Anders als im Bereich Betrieb, ist ein Verzicht auf baulich notwendige Maßnahmen nicht möglich gewesen.

An umfangreichen **Instandhaltungsmaßnahmen** in den Veranstaltungsstätten wurden in 2018 im Forum am Schlosspark die Kühltürme (Kälteerzeugung) erneuert. In diesem Zusammenhang wurde auch ein Teil der Dachfläche (über der Küche) saniert und der

restliche Teil davon neu eingedichtet. Des weiteren wurden Verteileranlagen der Bühnentechnik installiert und umfangreiche Maler-, Elektro- und Parkettbodenarbeiten durchgeführt. Im zweiten Halbjahr, insbesondere während der Sommerpause, wurde die Sanierung des Parkettbodens im Foyer des Theatersaals fertiggestellt. Zudem wurden eine Vielzahl kleinerer brandschutztechnischer Ertüchtigungen in den Gewerken Elektro und Trockenbau umgesetzt und am Künstlereingang sowie in den Treppenhäusern ein übersichtliches (nicht digitales) Leitsystem entworfen und installiert. Zum Jahresende hin lag das hauptsächliche Augenmerk auf Planungsleistungen anstehender Projekte. Der Umbau der Küche und des Restaurants sowie die Vitalisierung der Aufzugsanlagen, der Austausch der Dimmeranlage und die Instandhaltung der Bühnenhydraulik im Theatersaal wurden terminiert und „grob" geplant.

In der **MHPArena** fand eine grundlegende Instandsetzung und Systemerneuerung der Gebäudeleittechnik statt. Im Bereich der Sicherheitsbeleuchtungs- und der Grauwasserpumpenanlage wurden bestehende Mängel beseitigt. Außerdem wurden ein neues Telefonsystem (voice over IP) installiert und umfangreiche Maler- und Bodenbelagsarbeiten durchgeführt. Im Zusammenhang mit dem Pächterwechsel im Gastro-Bereich wurde die Neukonzeption und Neugestaltung der Gastronomieflächen (Kioske) geplant und umgesetzt.

In der **Musikhalle** wurden u.a. umfangsreiche Brandschutzmaßnahmen durchgeführt, der Warmwasserspeicher erneuert und eine neue elektronische Schließanlage installiert. An der Außenfassade auftretende Schäden, welche durch aufsteigende Feuchtigkeit verursacht werden, sind durch aufwendige Abdichtungsarbeiten an der Natursteinfassade behoben worden. Neben restauratorischen Malerarbeiten an Säulen und Türen wurde der Bühnenboden incl. der beidseitigen Treppen erneuert. Ein energetisches Gutachten im Rahmen einer staatlich geförderten Energieberatung wurde durchgeführt.

Darüber hinaus wurden in allen drei Veranstaltungsstätten Anlagenlisten erstellt, welche die Erfassung, Kontrolle und Durchführung von Wartungen und Sachverständigenprüfungen in Zukunft erleichtern.

Bei der Erstellung der Wirtschaftspläne ist der Eigenbetrieb schon aus eigenem Antrieb bestrebt, einen möglichst umfassenden Überblick inklusive Kostenkalkulation über die im folgenden Jahr notwendigen baulichen Maßnahmen zu geben. Das abgelaufene Jahr hat aber deutlich gezeigt, dass trotz intensiver und gewissenhafter Planung insbesondere der benötigten finanziellen Mittel eine zuverlässige und belastbare Kalkulation nur ansatzweise gelungen ist und sich die für Unvorhergesehenes eingestellte Summe als deutlich zu gering erwiesen hat. Dies zeigt sich nicht zuletzt an der Dachsanierung im Forum am Schlosspark, bei der sich während der Durchführung herausgestellt hat, dass diese Maßnahme anders als geplant als konsumtiv eingestuft werden muss mit der Folge von Einsparungen investiver Mittel, vor allem aber auch einer außerplanmäßigen Belastung des Ergebnishaushaltes. Da darüber hinaus erfahrungsgemäß bei einer Vielzahl der notwendigen Maßnahmen nur ein geringer zeitlicher Aufschub möglich ist, wird es bis zur Erstellung des Wirtschaftsplanes 2020 notwendig sein, erneut darüber zu nachzudenken, wie eine praktikable Lösung aussehen kann.

## 4.3. Personal

Der Personalaufwand in 2018 liegt bei 3.660 T€ und damit 5 T€ unter Plan (2017: 3.341 T€). Die Steigerung im Vergleich zum Jahr 2017 basiert zum einen auf den oben dargelegten Einzel-Effekte, zum anderen um die TVöD-bedingte Kostensteigerung um über 3% zum 01.03.2018.

Ab 01.01.2018 ist mit dem Start des stellvertretenden Geschäftsführers die Leitung des Eigenbetriebs vervollständigt worden.

In der Abteilung Veranstaltungen und Märkte haben eine Nachbesetzung aufgrund einer langen Vakanz und Kapazitätserhöhungen insbesondere auch für den Zentralen Ansprechpartner (ZAP) den Aufgabenbereich stabilisiert. Dabei konnte eine ehemalige Auszubildende in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis weiter beschäftigt werden.

Im Team Tourismus erfolgte keine Nachbesetzung einer durch Elternzeit vorübergehend ausgeschiedenen Mitarbeiterin, deren Tätigkeiten in Folge einer internen Umstrukturierung sowie einer zunehmenden Fokussierung auf die wesentlichen Aufgaben in der Abteilung aufgefangen wurden.

Die Besetzung einer neu geschaffenen (befristeten) Grafikerstelle zwecks grafischer umfangreicher Anpassung der Publikationen, Social-Media und Homepage und der Umsetzung der Marke Ludwigsburg im Jubiläumsjahr 2018 kann sowohl in qualitativer wie finanzieller Hinsicht auch dauerhaft als Erfolg bezeichnet werden. Eine Entfristung wird angestrebt.

Im Belegungsmanagement der Veranstaltungsstätten erfolgten drei Nachbesetzungen (als Elternzeitvertretung) und im Team Finanzen eine Nachbesetzung. Im Bereich der Technik lag der Schwerpunkt auf der Personalorganisation. Es wurden fünf Stellen nach- oder befristet besetzt.

Im Eigenbetrieb wurden drei Auszubildende betreut (eine Kauffrau für Tourismus und Freizeit und zwei Fachkräfte für Veranstaltungstechnik).

## 4.4. Sonstige betriebliche Aufwendungen incl. Transferaufwand

In den sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind mit rd. 554 T€ (2017: 477 T€) maßgeblich die Erstattungen für die städtischen Dienstleistungen anderer Fachbereiche, der SWLB (für öffentliches WLAN) und der TDL sowie Zuweisungen/Zuschüsse an Vereine mit 77,9 T€ (2017: 73,6 T€) enthalten. Der Zinsaufwand liegt bei 480 T€ (2017: 511 T€) für Verbindlichkeiten aus Darlehen für die Finanzierung der MHPArena und der angeschlossenen Tiefgarage.

Das Gesamtergebnis wird mit -1.417,2 T€ ausgewiesen. Der Jahresfehlbetrag in Höhe von -1.417,2 T€ wird teilweise gedeckt durch die Entnahme aus der Rücklage aus Überschüssen des ordentlichen Ergebnisses, der restliche Jahresfehlbetrag (541,2 T€) wird als Verlustvortrag auf das Geschäftsjahr 2019 übertragen. In der Rücklage aus Überschüssen des ordentlichen Ergebnisses sind Mittel in Höhe von 875,9 T€ vorhanden die aus Zuführungen

der Vorjahre 2013, 2014, 2016 und 2017 und einem Ausgleich eines Fehlbetrags in 2015 beruhen.

## 5. Vermögens- und Schuldenlage (Bilanz)

Die Vermögenslage des Eigenbetriebs zum 31.12.2018 ist in den Anlagen zum Rechenschaftsbericht dargestellt.

Die Bilanzsumme beläuft sich auf 43.767,4 T€ (2017: 46.361,4 T€). Auf der Vermögensseite entfallen 38.826,5 T€ (2017: 40.226 T€) auf das Sachanlagevermögen, was 88,71 % des Gesamtvermögens entspricht.

Unter Wertpapiere werden die aus dem Kartenverkauf an die entsprechenden Vertriebssysteme (Easy Ticket, Reservix und Eventim) abzuführenden (haushaltsfremden) Beträge ausgewiesen.

Bei den Forderungen handelt es sich vor allem um privatrechtliche Forderungen aus Vermietung. Die Forderungen und die sonstigen Vermögensgegenstände haben eine Restlaufzeit von nicht mehr als einem Jahr.

Im Eigenkapital werden Basiskapital und die Allgemeinen Rücklagen zum Nennwert ausgewiesen.

Das Eigenkapital setzt sich aus dem Basiskapital von 1.000 T€ und den allgemeinen Rücklagen von 27.728,89 T€ zusammen und beträgt damit 63,35 % der Bilanzsumme.

Die Rücklagen aus Überschüssen des ordentlichen Ergebnisses liegen durch die Entnahme des zum 01.01.2018 vorhandenen Bestandes von 875,9 T€ zur Deckung des Fehlbetrags 2018 am 31.12.2018 bei 0, €. Die aus Vorjahren erfolgten Zuführungen, bedingt durch nicht verbrauchte Mittel des städtischen Zuschusses oder Entnahmen in erforderlicher Höhe zur Deckung des Fehlbetrags aus ordentlichem Ergebnis sind damit aufgebraucht.

Die Fehlbeträge des ordentlichen Ergebnisses in Höhe von 541,3 T€ beinhalten den Verlustvortrag zur Deckung des restlichen Jahresfehlbetrags und sind, vorbehaltlich des Genehmigungsbeschlusses durch den Gemeinderat bereits in der Anlage § (Bilanz) enthalten.

Die Rückstellungen von 319,6 T€ (2017: 456,2 T€) beinhalten Rückstellungen für Urlaub und Überstunden 244,7 TEUR (2017: 264,7 T€); für Instandhaltung 11 T€ (2017: 87,2 T€) und ausstehende Rechnungen 63,8 T€ (2017: 104,2 T€) zum Stichtag 31.12.

Die Verbindlichkeiten beinhalten Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aus der Finanzierung der MHPArena und Arena-Tiefgarage in Höhe von 9.372 T€ (2017: 10.016,5 T€) und belaufen sich auf insgesamt 11.121,5 T€ (2017: 11.869,8 T€). Sie machen damit 25,41 %der Bilanzsumme aus. Im Wirtschaftsjahr 2018 wurden keine neuen Darlehen aufgenommen.

## 5.1. Investive Maßnahmen

In 2018 wurde bei den Veranstaltungsstätten ein Großteil des Budgets in die Betriebsausstattung und Erweiterung bzw. Erneuerung von technischem Equipment investiert, um den Kundenansprüchen an eine zeitgemäße Veranstaltungstechnik gerecht zu werden. Als **investive bauliche** Maßnahme ist im Forum am Schlosspark die Fertigstellung des Austausches der Brandschutzklappen (Bauabschnitt 4, 24 T€) erfolgt. Im Rahmen der Gebäudekühlung wurden zudem die Glasflächen der Fassade um das Wilhelm-Krämer Zimmer mit Hitzeschutzfolien beschichtet und die Planungsleistungen und Beauftragungen für die Kühlung des Bereichs hinter der Bühne des Bürgersaals abgeschlossen.

In der MHPArena wurden diverse kleinere Maßnahmen (insgesamt 25 T€) umgesetzt, insbesondere die Installation einer größeren Zahlmulde im Kassenbereich die die Bezahlung mittels EC-Karte ermöglicht.

In der Musikhalle wurden im Rahmen umfangreicher Brandschutzmaßnahmen Brandschutzklappen ausgetauscht und eine neue elektronische Schließanlage installiert (insgesamt 26 T€).

Die Investitionen in die Betriebs- und Geschäftsausstattung und in technische Anlagen betrafen im Forum am Schlosspark überwiegend die Lichttechnik (205 T€ z.B. für LED Scheinwerfer, Laser-Beamer, Lichtpult und sonstiges Zubehör), den Video- und Monitorbereich (55 T€), eine Telefonanlage samt Server (17 T€) und sonstige Anschaffungen (insgesamt 30 T€).

In der MHPArena wurde insbesondere in die Anschaffung von Tontechnik (13 T€), den Austausch von Hardware (39 T€) und sonstiges Equipment (18 T€) investiert. In der Musikhalle mussten Scheinwerfer (45 T€) ausgetauscht werden.

Im Bereich Veranstaltungen/Märkte wurden für die Outdoor-Veranstaltungen Investitionen für rd. 24 T€ getätigt. Insbesondere wurden hier die bestehende (wetterfeste) Tontechnik erweitert und Wimpel für den Pferdemarktumzug angeschafft. Als Marketingmaßnahme im touristischen Bereich (58 T€) sind als herausragende Investition die weihnachtliche Straßenbeleuchtung in der Eberhardstraße installiert und in der TI die Kassensoftware erweitert worden.

## 5.2. Verbindlichkeiten

Die Zusammensetzung und die Fristigkeit der Verbindlichkeiten aus Krediten im Einzelnen:

| Nr. | Darlehensgeber | Stand | Neu-aufnahme | Tilgung | Schuldenstand |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 01.01.2018 | 2018 | 2018 | 31.12.2018 |
| | | EUR | EUR | EUR | EUR |
| 1 | Schulden aus Krediten | 10.016.514,47 | 0,00 | 644.491,08 | 9.372.023,39 |
| | MHP Arena | | | | |
| | a) Verbindlichkeit aus Werklohnstundungsraten an Arena GmbH & Co. Objekt Ludwigsburg KG | 3.402.001,26 | 0,00 | 218.693,58 | 3.183.307,68 |
| | b) Verbindlichkeit aus Forderungskaufvertrag an LBBW | 1.310.786,93 | 0,00 | 84.853,88 | 1.225.933,05 |
| | Tiefgarage MHPArena | | | | |
| | a) Verbindlichkeiten aus Werklohnstundungsraten an LBBW | 5.303.726,28 | 0,00 | 340.943,62 | 4.962.782,66 |
| 2 | Schulden aus Krediten bei der Stadt | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | a) Trägerdarlehen | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 3 | geplante Kreditaufnahme 2018 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Gesamtsumme | 10.016.514,47 | 0,00 | 644.491,08 | 9.372.023,39 |

**Abb. 9: Verbindlichkeiten**

## 6. Finanzrechnung

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Ein- und Auszahlungen:

| Ein- und Auszahlungen | Plan 2018 in EUR | Ergebnis 2018 in EUR | Abweichung zu Plan 2018 |
|---|---|---|---|
| Einzahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit | 11.774.100 | 11.538.174 | -235.926 |
| Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit | -10.767.295 | -11.491.129 | -723.834 |
| Zahlungsmittelüberschuss / -bedarf des Ergebnishaushaltes | 1.006.805 | 47.045 | -959.760 |
| Einzahlungen aus Investitionstätigkeit | 0 | 4 | 4 |
| Auszahlungen aus Investitionstätigkeit | -1.238.000 | -847.571 | 390.428 |
| Finanzierungsmittelüberschuss / -bedarf aus Investitionstätigkeit | -1.238.000 | -843.571 | 394.428 |
| Finanzierungsmittelüberschuss / -bedarf | -231.195 | -796.526 | -565.331 |
| Einz.Aufnahme v. Krediten für Investitionen | 0 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| Auszahlungen für die Tilgung von Krediten und wirtschaftlich vergleichbaren Vorgängen für Investitionen | -644.500 | -3.644.491 | -2.999.991 |
| Finanzierungsmittelüberschuss/ -bedarf aus Finanzierungstätigkeit | -644.500 | -644.491 | 9 |
| Änderung Finanzierungsmittelbestand (ohne Liquiditätskredite) | -875.695 | -1.441.017 | -565.322 |
| Änderung Finanzierungsmittelbestand (inkl. Liquiditätskredite) | -875.695 | -1.441.017 | -565.322 |

**Abb. 10: Ein- und Auszahlungen**

Die folgende Tabelle zeigt die Zusammensetzung der Auszahlungen im Rahmen der Investitionstätigkeit:

| Auszahlungen für Investitionstätigkeit | Plan 2018 in EUR | Ergebnis 2018 in EUR | Abweichung zu Plan 2018 |
|---|---|---|---|
| Investitionsförderungsmaßnahmen | 0 | 0 | 0 |
| Erwerb von Grundstücken und Gebäuden | 0 | -6.510 | -6.510 |
| Baumaßnahmen | -523.000 | -85.230 | 437.770 |
| Erwerb immaterielles und bewegliches Vermögen | -715.000 | -755.831 | -40.831 |
| Erwerb von Finanzvermögen | 0 | 0 | 0 |
| Summe | -1.238.000 | -847.571 | 390.429 |

**Abb. 11: Auszahlungen für Investitionstätigkeiten**

## 7. Vorgänge von besonderer Bedeutung

Vorgänge von besonderer Bedeutung sind nach Schluss des Geschäftsjahres nicht eingetreten.

## 8. Prognose – Chancen und Risiken

### 8.1. Entwicklung Wirtschaftsplan 2019

Der Gesamtergebnisplan 2019 weist einen Fehlbetrag von – 675,7 T€ aus, bei ordentlichen Erträgen von rd. 12.418,3 T€ und ordentlichen Aufwendungen von 13.094 T€. Der Zuschuss der Stadt liegt bei 7.000 T€, nachdem in 2019 die Sanierung des Gastronomiebereichs im Forum am Schlosspark ansteht und allein hierfür im Ergebnishaushalt ein Budgetbedarf von 900 T€ geplant ist.

### 8.2. Risiken der zukünftigen Entwicklung

Der Eigenbetrieb hat in 2018 begonnen, ein umfassendes Risikomanagement aufzubauen. Die aktuelle Risikoeinschätzung kann der ersten Fassung mit Stand zum 31.12.2018, siehe Anlage 2, entnommen werden. Das Risikomanagement unterliegt einer jährlichen Überarbeitung.

Neben den dort dargestellten Risiken zeigt sich zunehmend, dass trotz ständiger Instandhaltungsmaßnahmen in den vergangenen Jahren auch zukünftig der

Gebäudeunterhalt der Veranstaltungsstätten einen immer größeren Bedarf an finanziellen Mitteln benötigen wird. In Zusammenarbeit mit dem Hochbauamt und der Kämmerei ist es eine der dringlichsten Aufgaben der Betriebsleitung, hierfür mögliche Lösungsansätze zu erarbeiten.

Ergänzend dazu arbeitet die Betriebsleitung daran, das Finanzcontrolling weiter zu verfeinern, um noch zeitnäher und damit effektiver auf finanzielle Veränderungen reagieren zu können.

### 8.3. Chancen der zukünftigen Entwicklung

Der Eigenbetrieb Tourismus & Events Ludwigsburg hat sich in den letzten Jahren stark positiv entwickelt. Die Aufarbeitung alter Aufgaben und teilweise auch alter personeller Themen sind zu einem großen Teil abgeschlossen. Die Eigenbetriebsleitung kann nun dazu übergehen, aus der bisherigen fast ausschließlich reaktiven Arbeitsweise zusätzlich auch aktiv die Weiterentwicklung des Eigenbetriebs voranzutreiben. Als zentrale Überlegung muss dabei die Fragestellung zu Grunde liegen, wie die beim Eigenbetrieb vorhandenen Kapazitäten, Ressourcen und Kompetenzen bestmöglich eingesetzt werden können, um die Entwicklung der Stadt Ludwigsburg positiv beeinflussen zu können. Die grundsätzlichen strategischen Überlegungen hierfür sollen in 2019 angestellt werden.

## 9. Kennzahlen

| Nr. | Kennzahl | Ergebnis 2017 | Ergebnis 2018 | Planung 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Tourismus** | | | | |
| 1. | Zahl der Übernachtungen | 316.032 | 324.479 | 311.000 |
| 2. | Öffentliche Stadtführungen | 177 | 180 | 230 |
| 3. | Gruppenführungen | 315 | 344 | 350 |
| **Veranstaltungen, Märkte** | | | | |
| 1. | Eigenveranstaltungen | 6 | 7 | 7 |
| 2. | Kostendeckungsgrad I. pro Eigenveranstaltung | | | |
| 2.1. | Venezianische Messe | --- | 54% | 61% |
| 2.2. | Pferdemarkt | 36% | 46% | 56% |
| 2.3. | Weihnachtsmarkt | 176% | 141% | 183% |
| **Veranstaltungsstätten** | | | | |
| 1. | Belegungen | | | |
| 1.1. | Forum | 540 | 519 | 535 |
| 1.2. | Musikhalle | 172 | 160 | 169 |
| 1.3. | MHPArena Belegungstage | 84 | 88 | 89 |
| 1.3.1 | davon VA-MHPRiesen | 32 | 24 | 25 |
| 1.3.2 | davon sonstige Veranstaltungen | 52 | 64 | 64 |
| 2. | Umsatz aus Belegungen in T€ | | | |
| 2.1. | Forum | 1.692 | 1.716 | 1.691 |
| 2.2. | Musikhalle | 189 | 168 | 174 |
| 2.3 | MHPArena | 1.079 | 1.125 | 945 |

**Abb. 12: Kennzahlen**

Ludwigsburg, 13.06.2019

Mario Kreh (Geschäftsführung)