

Wirtschaftsplan 2022 Tourismus & Events Ludwigsburg

– Vorbericht –

1. Allgemeines

Bestand letztes Jahr zum selben Zeitpunkt noch die Hoffnung, dass die Corona-Pandemie das Jahr 2021 nur noch gering beeinflussen wird, haben sich diese Hoffnungen im Jahresverlauf leider komplett aufgelöst. Vielmehr muss nun auch das Jahr 2022 mit einer großen Ungewissheit über den weiteren Pandemie-Verlauf geplant werden. Das bringt mit sich, dass für eine gute Vergleichbarkeit des Wirtschaftsplans 2022 mit den Vorjahren anders als bisher nicht nur der Ist-Wert des Vorjahres („Ist 2020“) und der Plan-Wert des laufenden Jahres („Plan 2021“) als Bezugsgröße verwendet werden sollten. Denn „Ist 2020“ beinhaltet das komplette erste Corona-Jahr und die Aufstellung von „Plan 2021“ erfolgte Anfang Oktober 2020 zu einer Zeit, zu der Begriffe wie „zweite bis vierte Welle“ oder „Delta-Variante“ unbekannt waren. In diesem Bericht, vor allem aber auch in der Anlage 3 zum Wirtschaftsplan wird daher immer wieder der Bezug auf „Ist 2019“ gesucht, das zwar ein Jahr ohne Venezianische Messe war, dafür das letzte Jahr vor Corona.

Anders als in den Vorjahren wird sich dieser Vorbericht auch nicht nur auf die für das Jahr 2022 geplanten Zahlen konzentrieren. Die wesentlichen Zahlen sind natürlich enthalten, alles weitere kann aus den Anlagen entnommen werden. Vielmehr machen es die Folgen der Pandemie, der Zustand des gesamtstädtischen Haushaltes aber auch die bauliche Verfassung der Veranstaltungshäuser nötig, den Blick deutlich weiter in die Zukunft zu werfen. Wie kann mittel- bis langfristig die wirtschaftliche Lage von Tourismus & Events Ludwigsburg prognostiziert werden?

2. Aufteilung Bau und Betrieb

Im Hinblick auf die sich andeutende große Sanierung des Forums am Schlosspark sowie die in den letzten Jahren bereits umgesetzten baulichen Maßnahmen ist es wichtiger denn je, den Wirtschaftsplan von TELB auf die beiden wesentlichen Bereiche „Bau“ und „Betrieb“ zuzuordnen. Der „Betrieb“ beinhaltet das Kerngeschäft von TELB mit der Umsetzung von Veranstaltungen, dem Betrieb von drei Veranstaltungshäusern sowie der Förderung des Tourismus. Der „Bau“ beinhaltet die Kosten für die Instandhaltung der angesprochenen Häuser. TELB nimmt für sich in Anspruch, bereits in den letzten Jahren den Betrieb sehr effizient ausgerichtet zu haben und auch die aktuellen Zeichen der Konsolidierungszeit sehr ernst zu nehmen. Wenig Handlungsspielraum besteht dagegen bezüglich der Gebäude, die in einen funktionsfähigen Zustand gebracht und dort gehalten werden müssen.

3. Corona-Einschätzung allgemein

Auch für 2022 muss bei der Aufstellung des Wirtschaftsplans neben konkretem Wissen auf plausible Prognosen und Einschätzungen zurückgegriffen werden. Zum Zeitpunkt der Plan-Erstellung ist ein Stagnieren der Corona-Pandemie zu attestieren, verbunden mit zunehmenden Öffnungsschritten auch für die Bereiche „Tourismus“ und „Events“. Das letzte Jahr hat jedoch gezeigt, dass ein Pandemie-Verlauf nicht vorhersehbar ist. Die vorliegende Planung entstand unter Berücksichtigung belastbarer Studien und Prognosen und basiert auf einem Szenario, das mit den unten aufgeführten Prämissen von einer Öffnung der Tourismus- und Veranstaltungsbranche ausgeht. Die ebenfalls aufgeführten Worst-Case-Szenarien beziehen sich auf ein Wiederaufflammen der Pandemie und die daraus resultierenden Einschränkungen und wirtschaftlichen Folgen.

Abteilung Tourismus

Der Tagestourismus ist bereits wieder auf Vorkrisenniveau, die geschäftlichen Übernachtungen ziehen zum Zeitpunkt der Berichtserstellung deutlich an. Für den Oktober vermelden viele Ludwigsburger Hotels ausgebuchte Zeiträume.

Worst-Case: keine größeren wirtschaftlichen Risiken für den Eigenbetrieb, da TELB nicht direkt am Tourismusaufkommen partizipiert.

Outdoor-Veranstaltungen

Alle Veranstaltungen finden wie terminlich geplant statt. Zusätzliche Hygienemaßnahmen bleiben in etwas reduzierter Form erhalten.

Worst-Case: ebenfalls kaum größere Folgen für TELB, da im Jahresverlauf zuerst die nicht kostendeckenden Veranstaltungen Pferdemarkt und Venezianische Messe erfolgen. Werden diese abgesagt, bleiben nur geringe Kosten an TELB hängen. Gegen Ende des Jahres folgt der Erlösbringer Weihnachtsmarkt und es ist davon auszugehen, dass bei einer Absage des Weihnachtsmarktes vorher bereits die Venezianische Messe gecancelt wurde und der Bereich insgesamt wieder kostenneutral dasteht.

Forum am Schlosspark / Musikhalle

Bereits zum jetzigen Zeitpunkt finden die subventionierten Kulturveranstaltungen wieder statt. Private Kulturveranstalter, die sich selbst tragen müssen, agieren aktuell noch sehr zögerlich, spielen in der Gesamtbetrachtung des Hauses aber eine eher untergeordnete Rolle. Die Erlösbringer Kongresse und Messen laufen erst langsam wieder an, insbesondere große Kongresse halten sich noch zurück, da hier unter anderem auch die überregionale und internationale Pandemie-Entwicklung eine Rolle spielt. In dem der Planung zu Grunde gelegten Fall wird von einem Normalbetrieb ab Pfingsten ausgegangen.

Worst-Case: Sofern sich der Kongressmarkt nicht wie erhofft erholt, ist mit saldierten Erlösausfällen im Bereich von bis zu 500 T€ zu rechnen.

MHPArena

Auch hier sind die Sportveranstaltungen als Ankermieter bereits heute wieder voll im Spielbetrieb. Für die Konzertveranstaltungen wird von einem Vollbetrieb ab Anfang des Jahres ausgegangen. Die aktuelle Tendenz lässt aber an diesem Szenario zunehmend zweifeln. Es zeichnet sich ab, dass die Künstler aktuell nicht bereit sind, ihre Gagenforderungen zu reduzieren. Bei gleichzeitig erhöhten Kosten für die Veranstalter insbesondere durch zusätzliche Hygienemaßnahmen erhöht sich deren Break-Even-Point und das wirtschaftliche Risiko. Zumal sich bei vielen momentan ablaufenden Veranstaltungen zeigt, dass eine Freigabe der Vollausslastung bei weitem nicht bedeutet, dass auch alle Karten verkauft werden. Damit einher geht eine weitere Risikoerhöhung für die Veranstalter. Dass darüber hinaus der nationale „Verordnungs-Flickenteppich“ eine extreme organisatorische Herausforderung für eine bundesweite Tournee darstellt, ist nur das negative Highlight. Worst-Case: Sollte sich die zunehmende Schwarzfärbung am Tournee-Horizont langfristig bestätigen, so ist für TELB mit einer Ergebnisverschlechterung von 250 T€ zu rechnen.

Personal

Bei Veranstaltungs-Vollbetrieb in den Häusern ist der Einsatz von externen Technikern und Hilfskräften (sog. Freelancer) ein wesentlicher Bestandteil des Produktionsprozesses, da das Vorhalten von auch für die Lastspitzen ausreichend Personal absolut unwirtschaftlich wäre. Das Corona-bedingte rund eineinhalbjährige Arbeitsverbot der Veranstaltungsbranche hat dafür gesorgt, dass sich viele der bisherigen Freelancer eine alternative Anstellung suchen mussten, um überhaupt Einnahmen zu erzielen. Insbesondere für die Freelancer in der Altersgruppe 50+ stellt nun die Rückkehr in einen recht gering bezahlten Job (Stundensätze für eine Fachkraft für Veranstaltungstechnik oft nur um 35 €) mit viel Nacht- und Wochenendarbeit keine reizvolle Alternative mehr dar, so dass auf einen Schlag eine Vielzahl dieser Freelancer nicht mehr verfügbar ist. Die deutliche Verknappung sorgt für zwei große Risiken. Zum einen wird es immer schwerer, ausreichend Personal zu akquirieren, um auch jede Veranstaltung betriebssicher über die Bühne zu bringen. Zum anderen rufen die verbleibenden Freelancer nun deutlich höhere Preise auf, die natürlich eine Verteuerung der Produktionen nach sich zieht.

Selbst eine Aufstockung des eigenen Personals scheitert bereits an mangelnden Bewerbungen. Im Laufe des Jahres 2020 mussten zwei entsprechende Ausschreibungen ergebnislos zurückgezogen werden.

Worst-Case: Ein Wiederaufflammen der Pandemie wäre in diesem Fall sogar von Vorteil, da dann weniger Veranstaltungen zu betreuen sind. Der Worst-Case des Fachkräftemangels besteht vielmehr in einer Vollausslastung der Veranstaltungshäuser, die entweder mit deutlich höheren Kosten einhergeht, die im besten Fall an Veranstalter und dann an Besucher weitergegeben werden. Alternativ kann nicht ausgeschlossen werden, dass zukünftig keine Garantie dafür gegeben werden kann, angefragte Veranstaltungen auch durchführen zu können.

4. Aufgabenschwerpunkte

Im Betriebsbereich haben sich die Aufgabenschwerpunkte von TELB im Vergleich zu den Vorjahren nur leicht erweitert. Neben der Bekämpfung der Pandemiefolgen bleibt es bei den zentralen Schwerpunkten

- Steigerung von Image, Bekanntheitsgrad und der touristischen Attraktivität Ludwigsburgs und damit Stärkung der davon profitierenden Branchen (Einzelhandel, Gastronomie, Kultur, ÖPNV etc.)
- Verbesserung der Verknüpfung von Tourismus- und Kongressmarkt
- Beibehaltung der Infrastruktur und der Wettbewerbsfähigkeit der Veranstaltungsstätten
- Betrieb der Veranstaltungsstätten Forum am Schlosspark, MHPArena und Musikhalle
- Durchführung großer städtischer Outdoor-Veranstaltungen

Für das Jahr 2022 kommt einmalig die zentrale Steuerung und Planung der Feierlichkeiten anlässlich des 60. Jahrestages der Rede von Charles de Gaulle an die Deutsche Jugend im Ludwigsburger Schloss dazu. TELB hat hier die stadtinterne Federführung übernommen und koordiniert die verschiedenen Projekte in den einzelnen Fachbereichen, aber auch mit externen Partnern wie dem Staatministerium, dem Landkreis, dem DFI und vielen weiteren beteiligten Institutionen. Diese zusätzlichen Aufgaben bei TELB werden ohne zusätzliche Personal- oder Sachmittel bestritten.

Im Baubereich steht im Jahr 2022 nicht das Forum im Mittelpunkt. Natürlich laufen hier die Planungen hinsichtlich einer möglichen großen Sanierung, die sich auch kostenmäßig mit einer Million € auf den Investitionshaushalt von TELB auswirkt. Und es gibt noch ein paar Restmaßnahmen der letztjährigen Instandhaltungsoffensive wie die Fertigstellung der beiden verbliebenen Aufzüge oder den Austausch des Rollenbodens der Obermaschinerie im Theatersaal. Aber die große Zahl der Maßnahmen wird im Sommer 2022 in der MHPArena stattfinden. Auch unterstützt durch die infrastrukturelle Sonderzahlung von MHP wird gleichzeitig der Innenraum auf LED-Beleuchtung umgerüstet, ein Public-W-Lan installiert, die Evakuierungsanlage modernisiert, möglicherweise inklusive der Lautsprecher, der Basketballboden und das Schließsystem erneuert sowie eine Trinkwassertrennstation eingebaut. Nach Abzug von Fördergeldern und dem angesprochenen Zuschuss wird die Gesamtheit der Maßnahmen noch mit rund einer Million € zu Buche schlagen, die sich bei allerdings einigen der Maßnahmen über geringere Betriebskosten zügig wieder amortisieren. Ergänzt wird das Bauprogramm durch die Musikhalle, in der ebenfalls eine Trinkwassertrennstation eingebaut werden muss und in diesem Zug auch die Künstlergarderoben erneuert werden sowie die üblichen allgemeinen Kosten für geplanten und ungeplanten Bauunterhalt, Wartungen und Außenanlagen.

5. Ergebnishaushalt

Unter Anlage 03 ist der komplette Wirtschaftsplan von TELB aufgeführt. Insgesamt sind Ordentliche Erträge von 13.498 T€ (Plan 2021: 12.805 T€) sowie Ordentliche Aufwendungen von 14.267 T€ (Plan 2021: 13.546 T€) eingeplant. Das veranschlagte Gesamtergebnis weist

damit einen Fehlbetrag in Höhe von 768,9 T€ aus, der als Verlustvortrag verbucht werden muss.

Bzgl. der wesentlichen Entwicklungen sind insbesondere die Fußnoten auf Seite 5 zum Gesamtergebnishaushalt zu beachten. In diesem Vorbericht sollen keine Dopplungen erfolgen, lediglich drei Punkte seien beispielhaft schon erwähnt: Mit der Gebäudeversicherung konnte eine Neueinstufung der Häuser verbunden mit einer Kostenersparnis in Höhe von fast 100.000 € vereinbart werden, außerdem konnten die Sonstigen Sach- und Dienstleistungen, in die viele kleine Sparmaßnahmen einfließen, trotz Mehraufwände für die Venezianische Messe auf einem mit dem Jahr 2019 vergleichbaren Niveau gehalten werden. Auf der anderen Seite wirkt sich die Digitalisierung auf Grund der anteiligen Kostenbeteiligung innerhalb der Stadtverwaltung auch in den Ergebnishaushalt von TELB mit einem Mehraufwand von rund 32 T€ aus.

6. Verlustvortrag

Zum Stichtag 31.12.2020 betrug der Verlustvortrag von TELB 2.177 T€. Nach aktueller Hochrechnung besteht die Hoffnung, dass im laufenden Jahr 2021 nicht wie eingeplant ein Verlust von 740 T€ hinzugerechnet werden muss, sondern das Endergebnis um eine halbe Million Euro besser ausfällt als geplant. Ergänzt um die vorliegenden Planzahlen von 2022 ergibt das zum Stichtag 31.12.2022 einen planmäßige Verlustvortrag von 3,19 Mio. €.

7. Ausblick Jahresergebnis

Der planmäßige Verlustvortrag verbunden mit der aktuell sehr unsicheren Corona-Situation und dem Damokles-Schwert der Forum-Generalsanierung machen es notwendig, beim wirtschaftlichen Ausblick nicht nur auf die nächsten drei Jahre zu schauen, sondern die Entwicklung langfristig bis zum Ende des Jahrzehnts zu prognostizieren.

Betrachtet man den Gesamtzuschussbedarf von TELB im Jahr 2022 in Höhe von 8.769 T€ und stellt diesem die Aufwendungen für Personal und Bau (Gebäudekosten inkl. Unterhalt, Abschreibungen, Zinsen und Versicherungen), so kommt man auf das Ergebnis, dass der um diese Positionen bereinigte Haushalt von TELB einen verbleibenden Zuschussbedarf in Höhe von 366.155 € benötigt.

Gesamtergebnis	- 8.768.945 €
abzgl. Aufwendungen Bau	+ 4.067.400 €
<u>abzgl. Aufwendungen Personal</u>	<u>+ 4.335.390 €</u>
Ergebnis bereinigter Haushalt	- 366.155 €

Hieraus ergeben sich zwei wichtige Erkenntnisse. Zum einen macht das bereinigte Ergebnis TELB wirtschaftlich vergleichbar mit den anderen Fachbereichen der Stadtverwaltung, bei denen ebenfalls die Aufwendungen für Personal sowie Bau und Unterhalt der Gebäude nicht

über das Fachbereichsbudget sondern zentral über den städtischen Gesamthaushalt abgedeckt sind.

Wesentlich für die zukünftige Planung ist jedoch die Tatsache, dass ohne diese beiden Positionen TELB einen Kostendeckungsgrad von rund 95% aufweist. Die Projekterlöse kompensieren die Projektaufwendungen damit fast vollständig, das bedeutet, dass zukünftige Preissteigerungen auf Seiten der Aufwendungen zu 95% durch gleichlautende Erhöhungen von Entgelten an die Kunden weitergeben werden können und damit kein Risiko für den Haushalt von TELB darstellen. Bei der vorliegenden langfristigen Wirtschaftsplanung ist es daher ausreichend, bei den Projektaufwendungen und -Erlösen lediglich zwei Sondereffekte zu berücksichtigen: die alle zwei Jahre stattfindende Venezianische Messe mit einem saldierten Mehraufwand von 350 T€ sowie die erhoffte vollständige Besserialbarkeit der Häuser inkl. normalen Pachterlösen ab dem Jahr 2023 mit einem saldierten Mehrerlös von 400 T€. Außerdem strebt TELB für 2023 eine nochmalige Ergebnisverbesserung von pauschal 100 T€ an, ohne dies zum jetzigen Zeitpunkt bereits mit konkreten Maßnahmen hinterlegen zu können.

Einigermaßen kalkulierbar ist auch die Entwicklung der Personalkosten. Bei einem angenommenen gleichbleibenden Aufgabenportfolio sind auch mittelfristig keine zusätzlichen Stellenanteile geplant. Die letzte Stellenerhöhung erfolgt nun zum Jahr 2022 mit einer auf zwei Jahre befristeten 50%-Stelle für einen zweiten Grafiker, um Dank der dann möglichen Inhouse-Erstellung von Grafikleistungen für andere Fachbereiche gesamtstädtisch einen jährlichen Erlösüberschuss in Höhe von rund 50 T€ zu erwirtschaften. Demnach sind zukünftig im Personalkostenbereich nur die jährlichen Entwicklungen des Tarifs sowie Stufensteigerungen zu berücksichtigen. Diese Mehraufwendungen werden angelehnt an die Entwicklung der letzten Jahre bis zum Jahr 2025 mit einer Steigerung von 120 T€ / Jahr, danach mit 150 T€ / Jahr angenommen.

Die bisher große Unbekannte „konsumtiver Bauunterhalt“ ist durch die umfangreichen Maßnahmen der letzten Jahre zwischenzeitlich deutlich greifbarer geworden. Natürlich ist immer wieder mit unvorhergesehenen Entwicklungen zu rechnen, mit einem Planansatz in der Bandbreite zwischen 600 – 900 T€ / Jahr sollte aber eine ausreichende Kalkulationssicherheit gegeben sein. In der untenstehenden Übersicht wurde für das Jahr 2023 ein Wert von 600 T€ angenommen, für 2024 – 2026 ein Wert von 700 T€, ab dem Jahr 2027 ein Wert von 900 T€.

Im „investiven Bauunterhalt“ zeigt sich in diesem Jahr erstmalig der auf den Ergebnishaushalt durchschlagende Erfolg der Sanierungsoffensive mit der Fertigstellung von Sanierungsprogramm Step 1, Sanierung Küche und Restaurant sowie Dimmerbeleuchtung und Bühnenzüge im Forum bei einem Gesamtvolumen von knapp 5 Mio. €. Zum Jahr 2022 steigen dadurch die Abschreibungen schlagartig um 560 T€. Auch in den kommenden Jahren werden weitere investive Maßnahmen fertig gestellt und als Erhöhung der Abschreibungen Einfluss auf den Ertragshaushalt nehmen. Gleichzeitig sind ältere Anlagen bald komplett abgeschrieben, die trotz dem Ende ihrer buchhalterischen

Nutzungsdauer noch weiter verwendet werden können und keine sofortigen Neuinvestitionen nach sich ziehen. In der Gesamtbetrachtung ist für die nächsten Jahre nur mit einer leichten zusätzlichen Erhöhung des Abschreibungsvolumens zu rechnen ist. Die unten folgende Tabelle basiert auf der Annahme eines konstanten Abschreibungsniveaus.

Letztendlich bleibt als große Unsicherheit „nur“ die Sanierung des Forums, die sich auf zwei Ebenen auf den Haushalt auswirken wird. Ebene 1 ist die zu erwartende aber aktuell noch überhaupt nicht greifbare Schließzeit des Gebäudes. Können Veranstaltungen stattfinden oder muss der Betrieb komplett heruntergefahren werden? Welche Bereiche werden betroffen sein und wie lange? Es ist angestrebt, auf diese Fragen mit der für Herbst 2022 erwarteten vorläufigen Kostenschätzung erste Antworten geben zu können, die dann natürlich direkte Auswirkungen auf den Ergebnishaushalt haben.

Die zweite Ebene ist der Investitionsbereich gekoppelt mit den Abschreibungen. Es ist zwischenzeitlich auch durch das Finanzamt bestätigt, dass die kompletten Sanierungskosten inklusive der ab sofort laufenden Planungsleistungen als eine Gesamtmaßnahme investiv beurteilt und damit die Abschreibungen erst nach Fertigstellung der Maßnahme wirksam werden. Auch hier kann vor einer ersten Kostenschätzung keine verlässliche Kalkulation aufgestellt werden. Da die buchhalterische Laufzeit des Gebäudes und damit die Abschreibungsdauer nach Abschluss der Sanierung bei rund 35 Jahren liegt, bedeutet dies, dass sich für jede investierte Million das jährliche Abschreibungsvolumen im Zeitraum von etwa 2027 bis 2062 um 30.000 € erhöht.

Nachfolgend wird eine plausible Vorausschau bis 2029 als kompakte Übersicht dargestellt. Dabei wird von dem schlechten Fall einer zweijährigen Sanierungsphase im Forum mit einer wie auch immer gearteten Schließzeit ausgegangen sowie einer ab dem Jahr 2027 einsetzenden Abschreibung dieser Sanierungskosten. Aber natürlich kann diese Übersicht nur ein Gefühl geben, wie die Entwicklung in den nächsten Jahren ungefähr aussehen wird. Konkrete oder verbindliche Aussagen sind verständlicherweise zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich.

Jahr	Ergebnisverbesserung*	Ergebnisverschlechterung	Ergebnis
2022	---	---	8,77 Mio.
2023	Mehrerlös Häuser 400 T€ Red. Bauunterhalt 100 T€ Keine Venezianische Messe 350 T€ Sonst. Effekte pauschal 100 T€	Personal 120 T€	7,94 Mio.
2024		Personal 120 T€ Venezianische Messe 350 T€ Erhöhung Bauunterhalt 100 T€	8,51 Mio.
2025	Keine Venezianische Messe 350 T€	Personal 120 T€ Ggf. zeitweise Schließung Forum N.N.	8,28 Mio. + N.N.
2026		Personal 150 T€ Venezianische Messe 350 T€ Ggf. zeitweise Schließung Forum N.N.	8,78 Mio. + N.N.
2027	Keine Venezianische Messe 350 T€	Personal 150 T€	8,68 Mio.

		Erhöhung Bauunterhalt 100 T€ Ggf. Abschreib. Sanierung Forum N.N.	+ N.N.
2028		Personal 150 T€ Venezianische Messe 350 T€ Ggf. Abschreib. Sanierung Forum N.N.	9,18 Mio. + N.N.
2029	Keine Venezianische Messe 350 T€	Personal 150 T€ Ggf. Abschreib. Sanierung Forum N.N.	8,98 Mio. + N.N.

* Mehrerlöse z.B. durch steigende Gebühren dienen dem Ausgleich der Projektmehraufwendungen. Saldiert wird keine wesentliche Veränderung erwartet, daher wurde auf die Berücksichtigung in dieser Tabelle verzichtet.

8. Ausblick Verlustvortrag

Unter der Prämisse, dass der aktuell seitens der Stadt gezahlte Zuschuss von 8 Millionen € / Jahr unverändert erhalten bleibt, zeigt die oben aufgeführte Tabelle deutlich, dass ein Ausgleich des bestehenden Verlustvortrages für TELB nicht möglich sein wird. Ausgehend von einem möglichen Stand des Verlustvortrages zum 31.12.2022 in Höhe von 3,19 Mio. € würde sich während der restlichen Dekade allein durch die bekannten Entwicklungen diese Zahl um weitere 4,35 Mio. € erhöhen. Zuzüglich der noch nicht prognostizierbaren Kosten einer großen Sanierung des Forums.

Mittel- und langfristige Folgen

Ganz sachlich betrachtet gibt es zwei Möglichkeiten, auf die finanzielle Entwicklung des Eigenbetriebs zu reagieren. Zum einen besteht die Möglichkeit der jährlichen Ergebnisverbesserung. Wie einführend erwähnt, hat TELB in den letzten Jahren einen strengen Konsolidierungskurs gefahren und zwischenzeitlich eine hohe Effektivität der eingesetzten Mittel. Dieser Weg wird auch weiter konsequent verfolgt und kann noch zur ein oder anderen kleineren Ergebnisverbesserung beitragen. Eine wesentliche Ergebnisverbesserung ist allerdings nur mit einer drastischen Reduktion des Aufgabenportfolios zu erreichen. Entsprechend dem Leistungskatalog von TELB würde dies bedeuten, entweder die touristischen Aktivitäten deutlich zu reduzieren, auf manche Outdoor-Veranstaltungen dauerhaft zu verzichten oder über (Teil-)Schließungen der Häuser nachzudenken. Es würde sich auf jeden Fall um sehr schmerzhaft Entscheidungen handeln, die letztendlich von den politischen Gremien zu treffen sind. Unbedingt sind dabei auch die jeweiligen Auswirkungen auf die Stadtgesellschaft sowie auf den Wirtschaftsstandort Ludwigsburg zu berücksichtigen.

Alternativ wird die dargestellte Entwicklung in Kauf genommen, woraus sich als wesentliche Folgen die Fragen nach den bilanziellen Auswirkungen sowie der Liquidität ergeben. Aus bilanzieller Sicht sind die dann über 7,5 Millionen € Verlustvortrag zzgl. Forums-Sanierung mehr oder weniger akzeptabel, stehen doch auf der anderen Seite Sachvermögen für die Veranstaltungsstätten in Höhe von 32,6 Mio. € zu Buche (Stand 12/2020). Eine Überschuldung des Eigenbetriebs ist nicht zu befürchten.

Deutlich schwieriger ist die Thematik der Liquidität in den Griff zu bekommen. Es hilft, dass aus den früheren Jahren des Eigenbetriebs auf Grund unterlassener Investitionen die

Differenz zwischen den Abschreibungen auf der einen Seite sowie den Investitionen plus Tilgung auf der anderen Seite zu einer Liquiditätsrücklage geführt hat. Daher konnten die ersten Investitionen in den letzten Jahren durch Auflösung dieser Rücklage verwendet werden. Erst ab dem Jahr 2020 mussten die weiteren Investitionen über Kredite fremdfinanziert werden. Diese bringen zwar kurzfristig liquide Mittel, mittelfristig zehren sie über steigende Tilgungsraten wiederum Liquidität auf. Eine große Entlastung ist erst wieder ab dem Jahr 2029 in Sicht, wenn der dann vollständig abbezahlte Kredit vom Kauf der MHPArena 1,1 Mio. € Liquidität pro Jahr freigibt. Ohne eine große Sanierung des Forums könnte es mit ganz viel Glück gelingen, sich aus liquider Sicht bis zum Jahr 2029 durchzuschlagen, aber spätestens mit den ersten Tilgungsraten dieser Sanierung wäre dieses Ziel obsolet.

Es ist daher festzustellen, dass spätestens mit Wissen über den Umfang einer nötigen Sanierung auch an eine erneute Aufstockung des städtischen Zuschusses für den Eigenbetrieb gedacht werden muss. Es sei denn, es gibt grundsätzliche strukturelle Änderungen wie z.B. entsprechend der Trennung von Bau und Betrieb die Rückführung der Gebäude in den städtischen Haushalt, was aber nichts anderes als eine Verlagerung der Thematik bedeuten würde.