

# Wirtschaftsplan 2023 Tourismus & Events Ludwigsburg

– Vorbericht –

## 1. Allgemeines

Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg, Energiemangel. Dazu noch die Digitalisierung und die demographische Entwicklung. Und über allem steht der Klimawandel. Alte Herausforderungen, die immer dringlicher zu bekämpfen sind und neue Herausforderungen, die bisher als undenkbar galten. Der Umgang damit prägte die letzten Jahre und wird auch in der Zukunft handlungsleitend für eigentlich jede öffentliche Institution sein (und darüber hinaus). Das gilt natürlich auch für den städtischen Eigenbetrieb Tourismus & Events (TELB), der es dennoch geschafft hat, den allergrößten Teil der historischen, hausgemachten Probleme in den vergangenen Jahren in den Griff zu bekommen. Somit bleibt TELB handlungsfähig für den bestmöglichen Umgang mit den Folgen der multiplen Krisen.

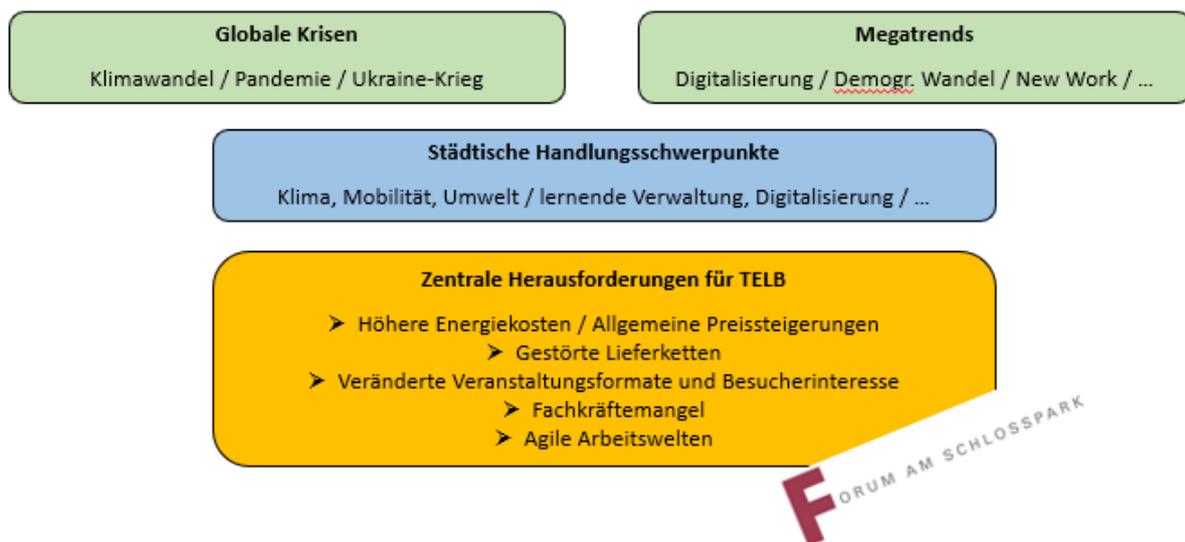


Abb. 1: Rahmenbedingungen für TELB

Neben der Vielzahl der zusätzlichen äußeren Einflussfaktoren hat sich mit der wahrscheinlich notwendigen Generalsanierung des Forum am Schlosspark noch eine weitere Großbaustelle aufgetan, die dazu in der Lage ist, die Tätigkeiten von TELB in den nächsten Jahren nachhaltig negativ zu beeinflussen.

Die Gemengelage all dieser Rahmenbedingungen sorgt dafür, dass die Aussagekraft von Prognosen zukünftiger Entwicklungen immer geringer werden. Als Grundlage einer seriösen Planung müssen daher Prämissen definiert werden, die als Ausgangsbasis dieser Planungen dienen. Die für den Wirtschaftsplan von TELB grundlegenden Prämissen wurden in Anlehnung an Expertenmeinungen von Branchenverbänden, aber auch mit eigener Expertise, eigenen Annahmen und Erfahrungen sowie gesundem Menschenverstand erstellt. Zentral sind dabei folgende Prämissen:

- Die Corona-Pandemie hat keinen einschneidenden Einfluss mehr auf das Buchungsverhalten von Veranstaltern. Besucherabhängige Veranstaltungen werden mit einem Zuschauerrückgang zu kämpfen haben, sei es durch Ängste bzgl. einer Ansteckung oder durch geringere Kaufkraft der potenziellen Besucher. Dies führt daher unter dem Strich dennoch zu einem leichten Rückgang der Belegungszahlen.
- Es erfolgt keine behördlich verordnete Schließung von Veranstaltungsstätten, weder als Bestandteil der Pandemiebekämpfung noch vor dem Hintergrund einer Gas- oder Energiemangellage.
- Die exorbitanten Preissteigerungen der letzten Monate flachen sich ab und nähern sich moderaten und „normalen“ Preisentwicklungen an.
- Notwendige Produktionsfaktoren und Personalkapazitäten können in durchgehend ausreichender Zahl beschafft und den Kunden zur Verfügung gestellt werden.
- Das Forum am Schlosspark ist durchgehend betriebsbereit, einzelne auftretende Mängel übersteigen nicht das für die entsprechenden Notfälle vorgehaltene Volumen im Haushalt.

Bereits in den abgelaufenen Monaten und Jahren hat sich TELB durchgehend mit den einzelnen Krisen und den daraus resultierenden Folgen beschäftigt und sein Handeln so gut wie möglich angepasst. Die bisher gezeigte Agilität wird sich auch auf die Folgejahre positiv auswirken und beibehalten. Es wird im Rückblick dennoch spannend sein, inwieweit die Prämissen und Annahmen eingetroffen sind, oder ob vielleicht eine neue Megakrise aufgetreten ist, die wieder alle Planungen obsolet gemacht hat. Tatsache ist, dass die Geschäftsleitung von TELB davon überzeugt ist, dass die gewählten Prämissen für TELB die aktuell richtigen sind und daher, trotz aller äußeren Widrigkeiten, ein belastbarer Wirtschaftsplan vorgelegt werden kann.

Die Vergleichbarkeit des Wirtschaftsplans mit den Vorjahren ist dabei in ihrer Aussagekraft eingeschränkt. Dargestellt ist der Ist-Wert des Jahres 2021, das komplett von Corona geprägt war. Zusätzlich der Plan-Wert für das Jahr 2022, der zwar unter dem Eindruck von Corona erstellt wurde, in dem aber die Folgen des Ukraine-Kriegs noch keine Berücksichtigung finden konnten.

## **2. Aufteilung Gebäude und Betrieb**

Für das Jahr 2023 erwartet TELB einen Finanzbedarf im Ergebnishaushalt in Höhe von 8.458 Mio. €. Davon entfallen rund die Hälfte auf die reine bauliche Instandhaltung von Forum am Schlosspark, MHPArena und Musikhalle. Insgesamt 3,78 Mio. € werden für Abschreibungen, Zinsen, Versicherung, Steuer und Baumaßnahmen fällig und sind größtenteils nicht beeinflussbar. Die Baukostensteigerungen der letzten Jahre schlagen damit voll auf den Ergebnishaushalt von TELB durch.

4,68 Mio. € werden für das Kerngeschäft von TELB aufgewendet, den Betrieb der drei Häuser, die Organisation der großen Outdoor-Veranstaltungen und den Tourismus. Auch hier wirken sich die enormen Kostensteigerungen insbesondere in den Bereichen Energie und

(Fremd-)Personal negativ auf den benötigten Finanzbedarf aus. Die Kostenweitergabe an Kunden ist anders als im Bereich Gebäude zwar grundsätzlich möglich, aber selten im kompletten Umfang. Beispielsweise bestehen auf Grund langfristiger Planungen Verträge, die vor den Energiepreissteigerungen unterzeichnet wurden, ohne die Möglichkeit einer nachträglichen Kostenerhöhung.

### 3. Aufgabenschwerpunkte

Die Aufgabenschwerpunkte von TELB haben sich nicht verändert und beinhalten weiterhin:

- 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

Jedoch ist in jedem Aufgabenschwerpunkt ständig aufs Neue zu prüfen, ob aktuelle Krisensituationen Auswirkungen auf den Schwerpunkt haben und wie diesen bestmöglich begegnet wird. Unabhängig von jeweils aktuellen Krisenszenarien arbeitet die Geschäftsleitung von TELB kontinuierlich an Rationalisierungsprozessen bei gleichzeitiger Beibehaltung oder in bestimmten Bereichen anvisierter Steigerung der Effektivität.

Ein besonderer Blick ist noch auf die „Beibehaltung der Infrastruktur“ zu werfen. Denn hier ist als Großaufgabe die Generalsanierung des Forums am Schlosspark zu erwarten. Gegen Ende des Jahres 2022 (aber nach Erstellen dieses Berichtes) wird die Leistungsphase 2 (Vorplanung) abgeschlossen sein. Dann kann eine erste Einschätzung auf Umfang, Dringlichkeit und Dauer getroffen werden. Im Jahr 2023 wird dann neben der Leistungsphase 3 (Entwurfsplanung) die Suche nach Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten im Vordergrund stehen. Außerdem wird TELB die Suche des Fachbereichs Kunst und Kultur nach räumlichen Alternativen für den kulturellen Part des Forums aktiv unterstützen.

In den anderen Häusern finden noch Nacharbeiten der vielfältigen Maßnahmen aus 2022 statt. Für 2023 stehen für die MHPArena Planungsleistungen der beiden großen, optionalen Themen „Photovoltaikfassade“ und „Glasboden“ an, die im Falle einer Verwirklichung eine rentierliche Investition darstellen würden. Baulich sind für die MHPArena und die Musikhalle ansonsten nur wenige Kleinmaßnahmen vorgesehen, allesamt mit einem Volumen unterhalb von 100.000 €.

### 4. Erfolgsplan

Unter Anlage 03 ist der komplette Wirtschaftsplan von TELB aufgeführt. Ab 2023 wird für den Eigenbetrieb das neue Eigenbetriebsrecht umgesetzt. Eine wesentliche Änderung ist, dass der

städtische Zuschuss bei TELB nicht mehr als Ertragszuwendung verbucht wird, sondern als Vorschuss für einen Verlustausgleich der Stadt ausgewiesen werden muss. Im Wirtschaftsplan 2023 sind insgesamt Erträge von 5.836 T€ (Plan 2022: 13.498 T€, damals noch inklusive des städtischen Zuschusses von 8 Mio. €) sowie Aufwendungen von 14.294 T€ (Plan 2022: 14.267 T€) eingeplant. Das veranschlagte Gesamtergebnis weist damit einen Fehlbetrag in Höhe von 8.458,1 T€ aus. Davon werden 8 Mio.€ seitens der Stadt ausgeglichen und der restliche Betrag von 458,1 T€ als Verlustvortrag auf neue Rechnung vorgetragen. Spezifische Erläuterungen sind in den Fußnoten der Anlage 3 „Wirtschaftsplan“ aufgeführt.

Der Planansatz der Entgelte für öffentliche Leistungen / Einrichtungen bedarf dennoch einer etwas ausführlicheren Erklärung: Noch vor einem Jahr wurde damit gerechnet, dass sich die Erträge aus den Benutzungsgebühren der Häuser „nur“ um 400 T€ erhöhen. Die aktuelle Planung sieht eine zusätzliche Erhöhung um 326 T€ vor und damit 726 T€ mehr im Vergleich zum Jahr 2021. Die vermehrten Einnahmen relativieren sich aber durch einen Blick auf die Details. Daraus wird ersichtlich, dass es sich nicht um zusätzliche Erlöse handelt, sondern lediglich um die anteilige Weitergabe der enorm gestiegenen Einkaufskosten für Energie sowie Sach- und Dienstleistungen. Hier betragen die Steigerungen der Häuser im Vergleich zu 2021 für Energie 256 T€ und für sonstige Dienstleistungen (z.B. Reinigung, Fremdpersonal) 511 T€, insgesamt also 767 T€. Die zusätzliche Erhöhung um 326 T€ ist durch die Kostensteigerungen um 767 T€ also eigentlich ein Verlustgeschäft in Höhe von 441 T€.

Eine volle Weitergabe der gestiegenen Einkaufskosten ist leider nicht möglich, da Mietverträge oftmals zu einem Zeitpunkt vereinbart werden, zu dem solch enorme Kostensteigerung nicht vorhersehbar sind. Zur Reduktion dieser Differenz ist in allen neu vereinbarten Verträgen nun eine Preisgleitklausel enthalten, die den Kunden mit in das Risiko nimmt.

## 5. Ausblick Jahresergebnis

Bereits im Vorbericht zum letzten Wirtschaftsplan wurde ein langfristiger Ausblick bis zum Ende des Jahrzehnts gewagt.

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.

Abb. 2: Auszug aus dem Vorbericht für das Jahr 2022

Im Vergleich zu der im Jahr 2021 prognostizierten Entwicklung sind nun für den Wirtschaftsplan 2023 die Personalkosten um 125 T€ erhöht und der Bauunterhalt um 122 T€ verringert und außerdem die saldierten Kosten für die Venezianische Messe in Höhe von 350 T€ entfallen. Die vor einem Jahr getroffenen Annahmen haben sich also als zutreffend erwiesen.

Unvorhersehbar war vor einem Jahr dagegen der Ukraine-Krieg und die seither bestehenden hohen Kostensteigerungen. Die sich auf den Wirtschaftsplan von TELB auswirkenden

zentralen Folgen wurden unter Punkt 4 bereits ausführlich erläutert mit dem Resultat einer Ergebnisverschlechterung in Höhe von 441 T€, bezogen auf den im letzten Jahr prognostizierten Wert von 7,94 Mio. €. Die sich hieraus ergebende Gesamtsumme von 8,38 Mio. € kommt dem tatsächlichen Wert im Wirtschaftsplan 2023 damit bereits sehr nahe.

Ein Ausblick auf die Jahresergebnisse 2024 ff hat zum jetzigen Zeitpunkt eine sehr geringe Aussagekraft. Zwar ist zu erwarten, dass je nach Tarifsteigerung die Personalkosten um rund 150 T€ / Jahr ansteigen werden (rd. 50 T€ je 1% Tarifsteigerung). Ebenso wird versucht, alle eingehenden Aufwandssteigerungen durch Erhöhung der Erlöse auszugleichen (mit Ausnahme der alle zwei Jahre auftretenden Zusatzkosten für die Venezianische Messe in einem Volumen von 350 – 400 T€). Und letztlich wird auch der geplante Bauunterhalt sich in einer Range von plus minus 150 T€ um den jetzigen Wert bewegen. Mit diesen Parametern könnte also durchaus eine langfristige Prognose aufgestellt werden.

Aber das Damoklesschwert der Forum-Generalsanierung hat Konturen angenommen und es ist offensichtlich, dass eine solche Sanierung weitaus höhere Verlustausgleiche als bisher durch den städtischen Haushalt erfordern. Daher sind im Jahr 2023 einige wegweisende Entscheidungen zur Sanierung des Forums am Schlosspark zu treffen, die dann für die Folgejahre wieder eine einigermaßen verlässliche Planungsgrundlage ermöglichen.

## **6. Ausblick Verlustvortrag / Bilanz**

Zum 01.01.2021 betrug der Verlustvortrag von TELB aus Vorjahren 2.177 T€ und konnte im Verlauf des Jahres 2021 um 815 T€ auf 1.362 T€ verringert werden. Nach aktuellem Planungsstand wird damit gerechnet, dass der für das Jahr 2022 geplante Fehlbetrag in Höhe von 768,9 T€ nicht überschritten wird, so dass sich der kumulierte Verlustvortrag zum Stichtag 01.01.2023 auf 2.130,9 T€ beläuft. Unter der Prämisse, dass der aktuell seitens der Stadt gezahlte Zuschuss von 8 Millionen € / Jahr unverändert erhalten bleibt, kann ein Ausgleich des bestehenden und in den nächsten Jahren auflaufenden Verlustvortrages für TELB nicht erwartet werden.

Bekanntermaßen hat TELB in den letzten Jahren einen strengen Konsolidierungskurs gefahren und weist zwischenzeitlich eine hohe Effektivität der eingesetzten Mittel auf. 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.

Vor dem Hintergrund der Kosten für die Generalsanierung Forum ist aber auch klar, dass es für TELB kein „Weiter so“ geben kann. Das im Raum stehende Volumen würde den Haushalt von TELB hinsichtlich Liquidität und Bilanz hoffnungslos überlasten. Selbst überbrückende Sanierungsmaßnahmen in kleinerem Umfang können nicht mehr über die anderen Abteilungen bei TELB aufgefangen werden. Zumal sich dann die Frage stellt, warum beispielweise der Tourismus zurückstecken muss, damit das Forum saniert werden kann. Es wird auch nicht das Schulbudget der Gymnasien gekürzt, damit das BZW neu gebaut werden kann.

Für TELB ist es daher richtig und wichtig, ebenso wie die Stadt das Jahr 2023 zu nutzen, um offene Zukunftsfragen (bei TELB insbesondere bzgl. des Forum) zu klären und darauf aufbauend eine sinnvolle Strategie für die kommenden Jahre zu erstellen.