

Wirtschaftlichkeits- und Organisations- untersuchung sowie Besetzung der Geschäftsführung für den Burghof Lörrach

Abschlussbericht



Inhaltsverzeichnis

Nr.	Kapitel	Seite
	Allgemeine Anmerkungen, Erläuterung Basis-/Kulturbetrieb und Abkürzungsverzeichnis	3
	Management Summary	4
	Projektvorgehen	8
A.	Analyse der Ist-Situation	13
	A.1 Finanzielle Situation und Wirtschaftlichkeit	14
	A.2 Veranstaltungsprogramm und Besuchsstruktur	36
	A.3 Vermietungsangebot und Mietstruktur	50
	A.4 Marketingaktivitäten	55
	A.5 Organisationsstrukturen	59
B.	Optimierungspotenziale	67
	B.1 Kulturpolitischer Auftrag	75
	B.2 Aufsichtsrat	77
	B.3 Kostenaufteilung	79
	B.4 Einnahmen und Ausgaben	81
	B.5 Controlling	95
	B.6 Programm STIMMEN	102
	B.7 Vereine	110

Allgemeine Anmerkungen, Erläuterung Basis-/Kulturbetrieb und Abkürzungsverzeichnis

Allgemeine Anmerkungen

- Alle dargestellten Werte sind gerundet. Die Gesamtsumme bildet sich immer aus den Originalwerten – aus diesem Grund können Differenzen zu den Einzelwerten dargestellter Beträge auftreten.
- Die dargestellten Prozentwerte berechnen sich aus den exakten Werten und nicht aus den dargestellten gerundeten Werten.

Erläuterung Basis-/Kulturbetrieb

- Bislang wird im Kultur- und Leistungsvertrag noch zwischen **Basis-** und **Kulturbetrieb** unterschieden.
- Der **Basisbetrieb** umfasst wirtschaftlich die **Gemeinkosten** des Hauses sowie den **Vermietungsbetrieb**.
- Der **Kulturbetrieb** umfasst wirtschaftlich das **Veranstaltungsgeschäft** beim Burghof sowie das **STIMMEN-Festival**.
- Gleichwohl eine **Aufhebung** der Trennung Basis/Kultur empfohlen wird (S. 78), folgen wir zwecks Verständlichkeit in unseren Darlegungen dieser Redeweise.

Abkürzungen

- i.H.v. = in Höhe von
- KKF = Kunst- und Kulturförderkreis der Stadt Lörrach
- VA = Veranstaltung(en)

Management Summary



Management Summary (1/3)

Der vorliegende Zwischenbericht der Wirtschaftlichkeits- und Organisationsanalyse gibt einen Überblick über die **Ist-Situation** über den Betrachtungszeitraum **2016-2019**. Die einmalige Situation der Corona-Pandemie und die daraus anschließenden kritischen Jahre sind nicht Teil dieser Betrachtung, bedürfen aber besonderer Aufmerksamkeit.

Zuschusssituation Stadt Lörrach

- Die Burghof Gesellschaft hat in den vergangenen Jahren unter **konstanter Bezuschussung** der Stadt Lörrach i.H.v. 1,48 Mio. EUR einen wachsenden Verlustvortrag angehäuft. Die Stadt Lörrach war gezwungen, in den Jahren 2017 und 2020/21 durch einzelne **Verlustausgleichszahlungen** über den vereinbarten Zuschuss hinaus Mittel zu gewähren.
- Der jährlich städtische Zuschuss in der Höhe von 1,48 Mio. EUR ist zwingend im Kontext mit den Verlustübernahmen durch die Stadt Lörrach in den Jahren 2017 und 2020/21 zu sehen. Es wird deutlich, dass **die Stadt als Hauptgesellschafterin de facto deutlich mehr als den vertraglich vereinbarten Zuschuss gewähren muss**, da angesammelte und weiter steigende Verlustvorträge durch die Hauptgesellschafterin aufzufangen waren.

Management Summary (2/3)

Veranstaltungsprogramm, Besuchende und Eigenerwirtschaftung

- Die Anzahl der Veranstaltungen und Besuchenden war in den Jahren 2015, 2016, 2017 rückläufig, dieser Trend wurde im Jahr 2019 positiv durchbrochen.
- Die **Umsätze durch Ticketerlöse entwickelten sich leicht positiv**, das Jahr 2018 stellt einen Rückgang gegenüber dem Vorjahresniveau dar.
- Innerhalb der Burghof-Spielaktivitäten ist das **Genre Kabarett besonders profitabel**, insbesondere aufgrund der relativ geringen Honorare für Künstlerinnen und Künstler. Das **STIMMEN-Festival** umfasst rd. 20 Veranstaltungen mit einem vergleichsweise **hohen Niveau an Einnahmen und Veranstaltungseinsätzen**.
- Die Betreibergesellschaft definiert profitablen Spielbetrieb bei Deckung der Veranstaltungseinsätze (insbesondere Gagen der Künstlerinnen und Künstler) durch die operativen Ticketerlöse. Eine ganzheitliche Betrachtung und Gegenüberstellung der Verkaufserlöse und selbst akquirierten Sponsoringeinnahmen gegenüber den kompletten Gesamtkosten (Veranstaltungseinsätze, operative Kosten, hier insbesondere Fixkosten des Burghof Basisbetriebs) findet derzeit nicht statt, diese Betrachtungsweise wäre jedoch dringend geboten, um ein **ganzheitliches Ertrags-/ Kostenverständnis innerhalb des Spielbetriebes zu etablieren**.
- Eine **Rentabilitätsbetrachtung auf Vorstellungsebene** unter vollständiger und sinnvoll geschlüsselter Kostenzuordnung aller Kosten auf alle Veranstaltungen des Spieljahres **findet nicht statt**, wird aber dringend angeraten, da nur so eine vollständige wirtschaftliche Transparenz über das gesamte, vielfältige Kultur- und Darbietungsangebot möglich ist.

Management Summary (3/3)

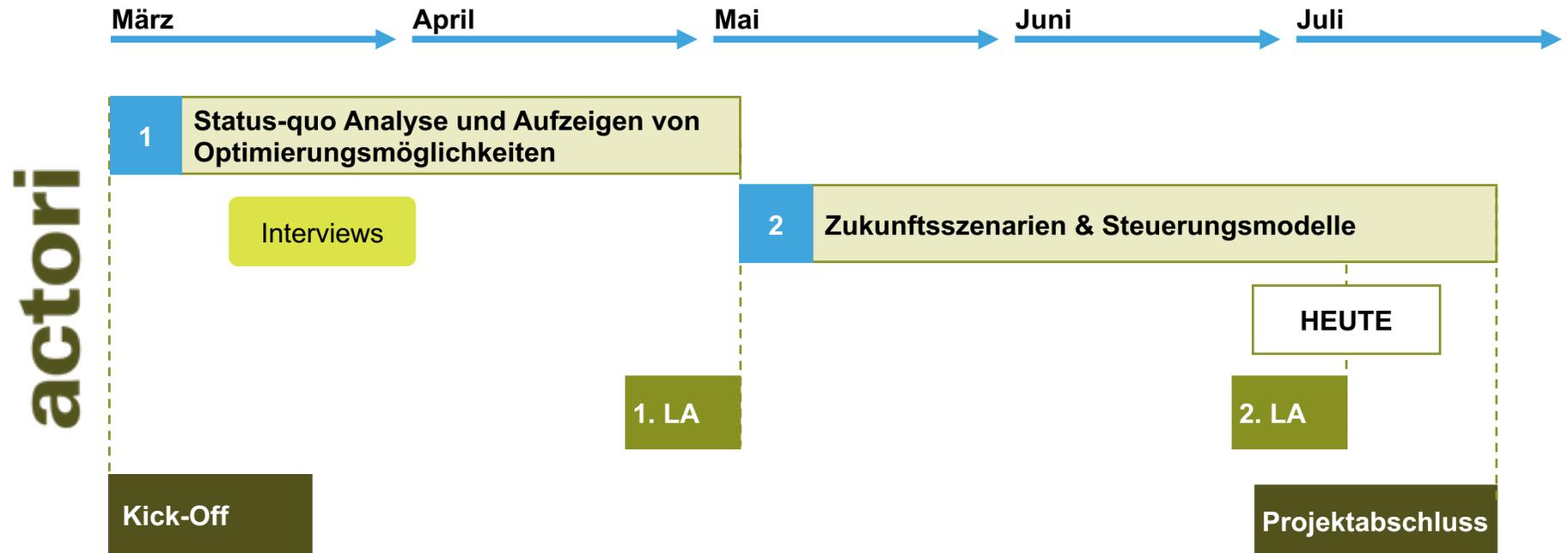
Steuerung und Reporting

- Derzeit findet eine **Dreiteilung der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise** in Basisbetrieb, Burghof und STIMMEN statt. Obwohl der künstlerische Spielbetrieb nahezu ausschließlich in Burghof und STIMMEN stattfindet, werden die **operativen Kosten ausschließlich dem Basisbetrieb zugerechnet**.
- Die gegenwärtige Steuerungsstruktur durch den **relativ großen Aufsichtsrat** ist zu überdenken. Nach eigener Aussage ist nicht jedes Mitglied des Aufsichtsrates befähigt, die detaillierten Wirtschaftsdaten nachzuvollziehen und hieraus kontrollierende und steuernde Schlüsse und Handlungsempfehlungen abzuleiten.
- Eine transparente, weitgehend automatisierte und **aussagekräftige Controlling-Struktur** von Seiten der Betriebsgesellschaft auf der einen Seite, ein schlanker und in der Thematik tief einblickender Aufsichtsrat auf der anderen Seite sind unabdingbare Voraussetzungen, um den Burghof kompetent und zukunftsgestaltend zu führen.
- Auch und insbesondere vor dem Hintergrund der Corona-Sondersituation ist dringend geraten, die nächsten Jahre in einer **detaillierten „Mengen/Preis-“ und „Mengen/Stück/Kosten-Modellierung“** abzubilden. Diese Planung ist mindestens halbjährlich mit den Ist-Werten der Realität zu spiegeln, um absehbare Abweichungen von der Finanzplanung frühzeitig zu erkennen.
- Die **Rechtsform der GmbH** ist grundsätzlich gut geeignet für den Betrieb des Burghofs und das STIMMEN-Festival. Zur Verbesserung der Abstimmungsprozesse zwischen GmbH und der Stadt Lörrach können zusätzliche Maßnahmen beitragen, wie z. B. eine Anpassung der Zusammensetzung des Aufsichtsrats, die Einrichtung eines Arbeits-/Koordinierungsausschusses des Aufsichtsrats oder die Überarbeitung des Gesellschafts- und/oder Kultur- und Leistungsvertrags. Hierfür sollte der Auftrag des Burghofs auch auf politischer Ebene klar definiert werden.

Projektvorgehen



Die Kernbearbeitungszeit des Projektes betrug rd. fünf Monate – die Besetzung der Geschäftsführung wird voraussichtlich im Herbst erfolgen



KULTUREXPERTEN
DR. SCHEYTT GMBH

1 Empfehlungen bzgl. Rechtsform

2 Besetzung Geschäftsführung

Anmerkung: LA = Lenkungsausschuss.

Die Untersuchung basiert sowohl auf umfangreicher Auswertung interner Daten wie auch Interviews

Interne Daten / Interviews (Auswahl)

■ Grundlagen/Strategieunterlagen

- Leitbild, Vision, Selbstdarstellung und Zielsetzung Burghof Lörrach
- Anforderungspapiere

■ Veranstaltungsprogramm

- Veranstaltungsprogramm 2016-2019
- Besuchsstatistik

■ Vermietungsgeschäft

- Vermietungen 2016-2019
- Räumlichkeiten

■ Finanzen

- Jahresabschlüsse 2016-2019
- Prüfungsberichte
- Betriebswirtschaftliche Auswertungen
- Übersicht Kostendeckungsgrade
- Preislisten Vermietung
- Sonstige (z. B. Anlagenspiegel, Lagebericht 2018)

■ Organisationsstruktur

- Burghof Organigramm
- Gesellschaftsvertrag
- Kultur- und Leistungsvertrag, Änderungsvertrag

■ Personaldaten (anonymisiert)

- Stellenplan
- Überblick über die Beschäftigten
- Geschäftsverteilungen
- Übersicht extern vergebene Aufgaben

■ Rahmenbedingungen (technisch/infrastrukt.)

- Rechtliche/infrastrukturelle und weitere Rahmenbedingungen

■ Marketing

- Marketing, Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen
- Budget und Verwendung

Wesentlicher Bestandteil der ersten Phase war die Durchführung von 20 Interviews (1/2)

INTERVIEWS

	Name	Funktion	Termin
Burghof Lörrach	Kristina Danwerth	Leitung Programm	Mi., 14. April, 10.30 Uhr
	Ursula Moser	Leitung Finanzen, Controlling	Mi., 14. April, 10.30 Uhr
	Barbara Ehrensberger	Leitung Sponsoring & Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit	Mi., 14. April, 11.15 Uhr
	Silke Schultz	Leitung Personal	Mi., 14. April, 11.15 Uhr
	Dr. Andrés Ibarra	Interimistischer Intendant Burghof	Mi., 14. April, 13.30 Uhr
	Birgit Degenhardt	Leitung Kinderszene	Mi., 14. April, 17.30 Uhr
Stadt Lörrach	Peter Kleinmagd	Fachbereichsleitung Finanzen	Mi., 14. April, 14.15 Uhr
	Thomas Wache	Fachbereichsleitung Zentrale Dienste und Ratsarbeit	Mi., 14. April, 15.00 Uhr
	Eugen Bühler	Fachbereichsleitung Rechnungsprüfung	Mi., 14. April, 15.45 Uhr
	Jörg Lutz	Oberbürgermeister	Mi., 14. April, 16.30 Uhr
	Marion Ziegler-Jung	Geschäftsführung Wirtschaftsförderung Lörrach GmbH	Mi., 14. April, 17.30 Uhr
	Lars Frick	Fachbereichsleitung Kultur und Tourismus	Di., 13. April, 16.00 Uhr

Wesentlicher Bestandteil der ersten Phase war die Durchführung von 20 Interviews (2/2)

INTERVIEWS

	Name	Funktion	Termin
Gemeinderat Lörrach	Gerd Wernthaler	Stv. Fraktionsvorsitzender, Die Grünen	Di., 13. April, 14.30 Uhr
	Jörg Müller	Stv. Fraktionsvorsitzender, Freie Wähler	Mi., 14. April, 15.15 Uhr
	Hubert Bernnat	Fraktionsvorsitzender, SPD	Di., 13. April, 15.15 Uhr
	Yvonne Sommer	Gemeinderatsmitglied, CDU	Fr., 16. April, 09.30 Uhr
Kultur Lörrach	Karin Maßen	Theaterleitung Tempus fugit	Mi., 14. April, 16.45 Uhr
	André Marker	Vorsitzender Kunst- und Kulturförderkreis Lörrach e.V.	Mi., 14. April, 16.45 Uhr
Basel	Frédéric Pothier	Vizedirektor Basel Tourismus, Leitung Visitor Service	Mi., 14. April, 14.30 Uhr
	Esther Roth	Leiterin und Kulturbeauftragte des Kantons Basel-Landschaft	Mi., 14. April, 16.00 Uhr

A. Analyse der Ist-Situation



A.1 Finanzielle Situation und Wirtschaftlichkeit

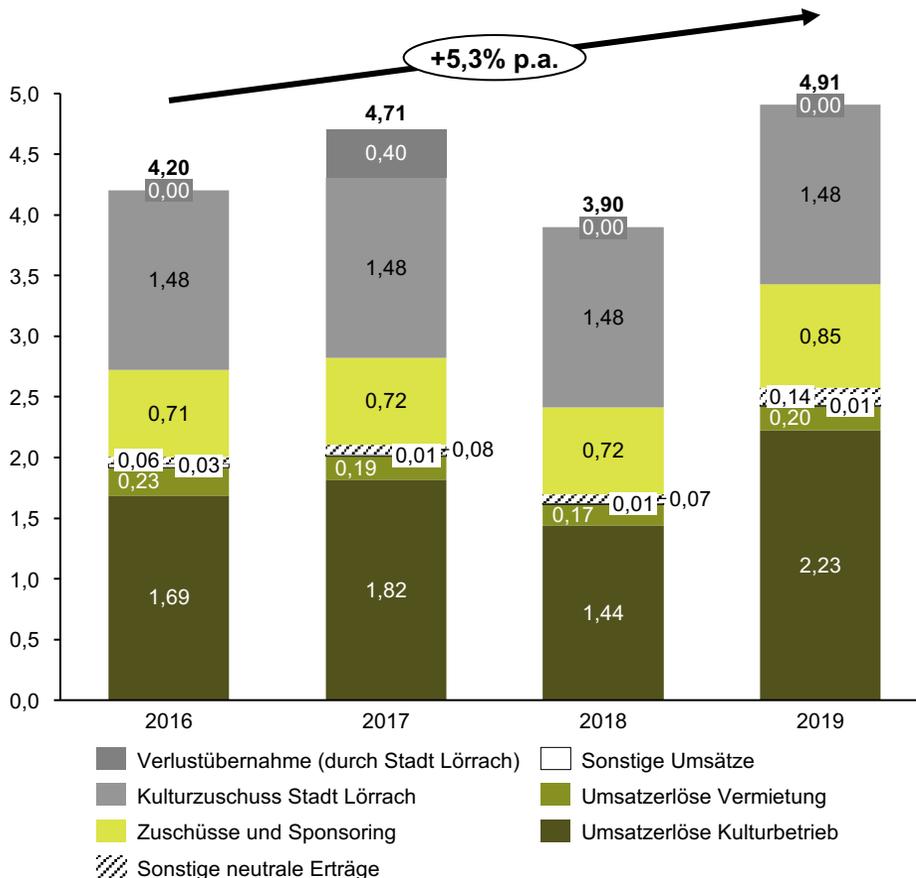


Zusammenfassung Situation Einnahmen

- Die **Einnahmen** des Burghofs **stiegen** über den gesamten Betrachtungszeitraum 2016-2019 um durchschnittlich **5,3% p.a.**
- Die größten Positionen waren 2019 hierbei der **Kulturbetrieb** (45,4% der Gesamteinnahmen), **Sponsoringeinnahmen** (17,3% der Gesamteinnahmen) sowie der **Kulturzuschuss** der Stadt Lörrach (30,1% der Gesamteinnahmen).
- Im Jahr **2018** kam es zu **Einnahmerückgängen** gegenüber den Vorjahren i.H.v. -17% (-0,81 Mio. EUR). Diese betrafen im Wesentlichen die Einnahmen des Kulturbetriebs; Sponsoringeinnahmen und Kulturzuschuss blieben in etwa auf der Höhe des Vorjahres.
- Im Jahr **2017** hat die Stadt Lörrach eine einmalige **Verlustübernahme** i.H.v. 0,4 Mio. EUR für einen Bilanzverlust der Jahre 2013/14 beglichen. In den Jahren 2020 und 2021 nahm die Stadt eine weitere **Verlustübernahme** in Höhe von 0,4 Mio. EUR für angelaufene Verluste der Jahre 2017/18 vor.
- Der Burghof konnte seine Einnahmen mit dem **Einwerben von Sponsoringmitteln** **signifikant** ergänzen. Diese liegen auf konstant hohem Niveau von rd. 0,75 Mio. EUR p.a., rd. 2/3 davon werden über das STIMMEN-Festival erzielt, rd. 1/3 über den Spielbetrieb Burghof. Von 2018 auf 2019 stiegen die Sponsoringeinnahmen des STIMMEN-Festivals um rd. 30% von 0,5 Mio. EUR auf 0,65 Mio. EUR. Aufgrund der derzeitigen post-pandemischen wirtschaftlichen Entwicklungen ist jedoch mit einem deutlichen Rückgang dieses Trends in den nächsten Jahren zu rechnen.

Die Gesamtleistung des Burghofs steigt, mit Ausnahme eines deutlichen Rückgangs im Jahr 2018

Gesamteinnahmen (in Mio. EUR)

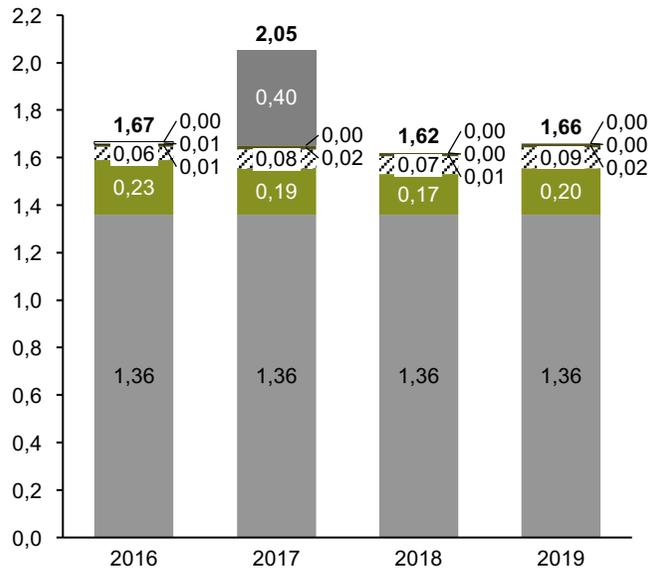


- Im Betrachtungszeitraum 2016-2019 **stiegen** die **Gesamteinnahmen** des Burghofs um durchschnittlich **5,3% p.a.**
- Die größten Einnahmequellen waren dabei die Umsatzerlöse aus dem **Kulturbetrieb**, die **Sponsoringeinnahmen** und der **Kulturzuschuss** der Stadt Lörrach
- Die Umsätze des **Kulturbetriebes** sind stark volatil. Die Einnahmen des **Kulturbetriebes** stiegen um durchschnittlich **9,7% p.a.**
- Im Schnitt betrug die **Eigenwirtschaftsquote** rd. **65%**
- Der **Kulturzuschuss** der Stadt Lörrach blieb **konstant bei 1,48 Mio. EUR p.a.**; im Jahr 2017 wurde zudem eine einmalige **Verlustübernahme** in Höhe von 0,4 Mio. EUR für die Jahre 2012/2013 vorgenommen

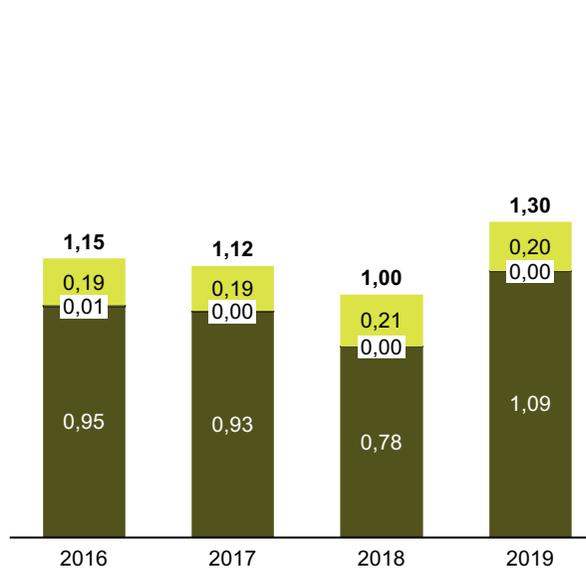
Quelle: Jahresabschlüsse Burghof GmbH der Jahre 2016-2019, Dokumente zur betriebswirtschaftlichen Auswertung des Burghofs der Jahre 2016-2019.

Der Basis-Betrieb verzeichnet weitgehend konstante, der Kulturbetrieb im Burghof wie STIMMEN-Festival schwankende Einnahmen

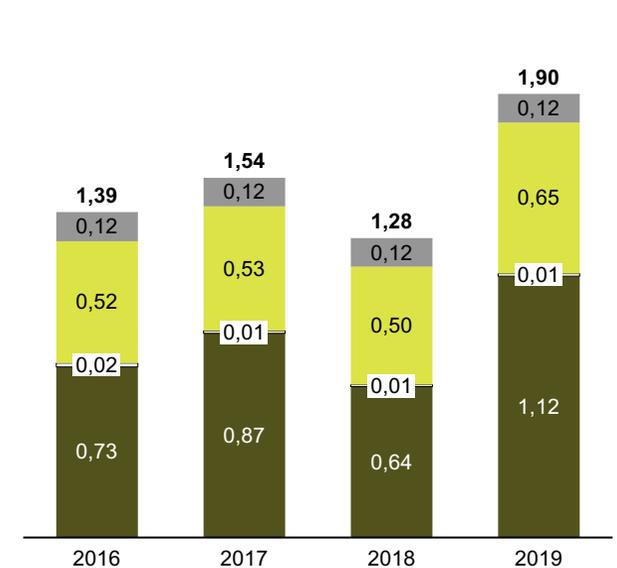
Basis (in Mio. EUR)



Burghof (in Mio. EUR)



STIMMEN (in Mio. EUR)



- Verlustübernahme (durch Stadt Lörrach)
- Sonstige Umsätze
- Umsatzerlöse Kulturbetrieb
- ▨ Sonstige neutrale Erträge
- Umsatzerlöse Vermietung
- Kulturzuschuss Stadt Lörrach

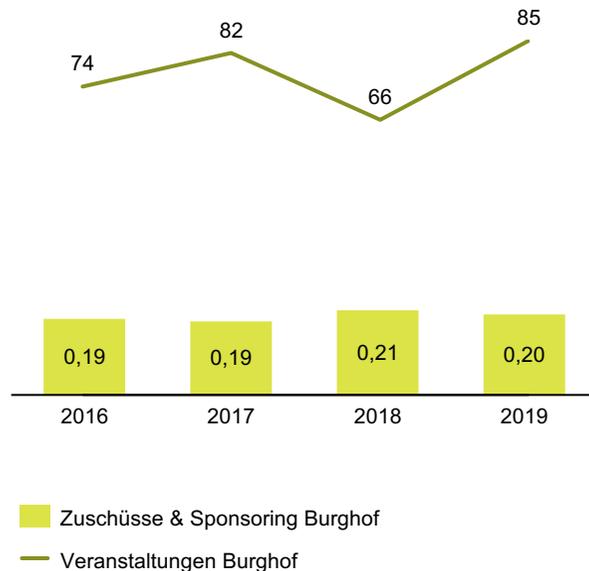
- Zuschüsse und Sponsoring
- Sonstige Umsätze
- Umsatzerlöse Kulturbetrieb

- Kulturzuschuss Stadt Lörrach
- Zuschüsse und Sponsoring
- Sonstige Umsätze
- Umsatzerlöse Kulturbetrieb

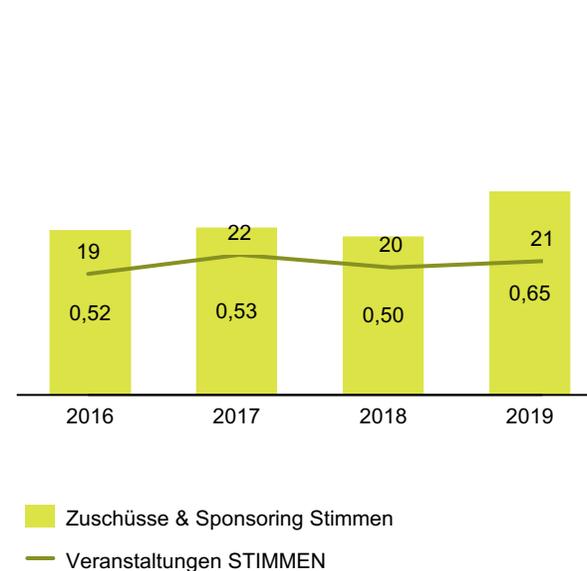
Quelle: Jahresabschlüsse Burghof GmbH der Jahre 2016-2019, Dokumente zur betriebswirtschaftlichen Auswertung des Burghofs der Jahre 2016-2019.

Die Einnahmen werden mit Sponsoring-Mitteln signifikant ergänzt, in Zukunft ist vermutlich mit Rückgängen zu rechnen

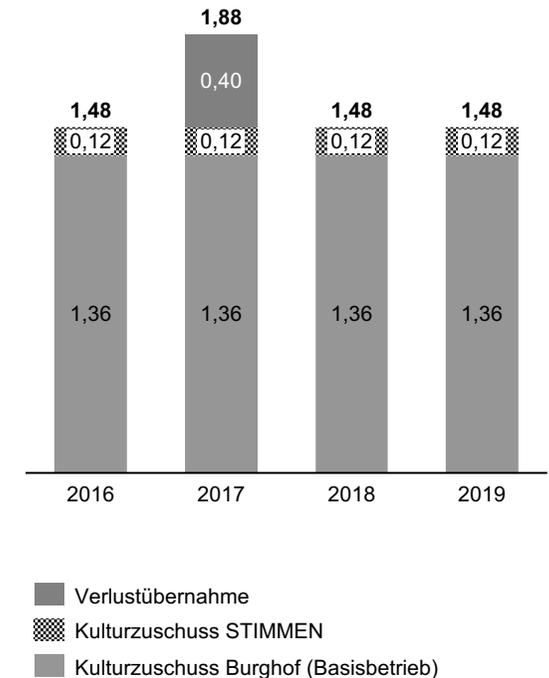
Zuschüsse & Sponsoring Burghof (in Mio. EUR) und Veranstaltungen



Zuschüsse & Sponsoring STIMMEN (in Mio. EUR) und Veranstaltungen



Kulturzuschuss Stadt (in Mio. EUR)



Quelle: Jahresabschlüsse Burghof GmbH der Jahre 2016-2019, Dokumente zur betriebswirtschaftlichen Auswertung des Burghofs der Jahre 2016-2019, Interviews.

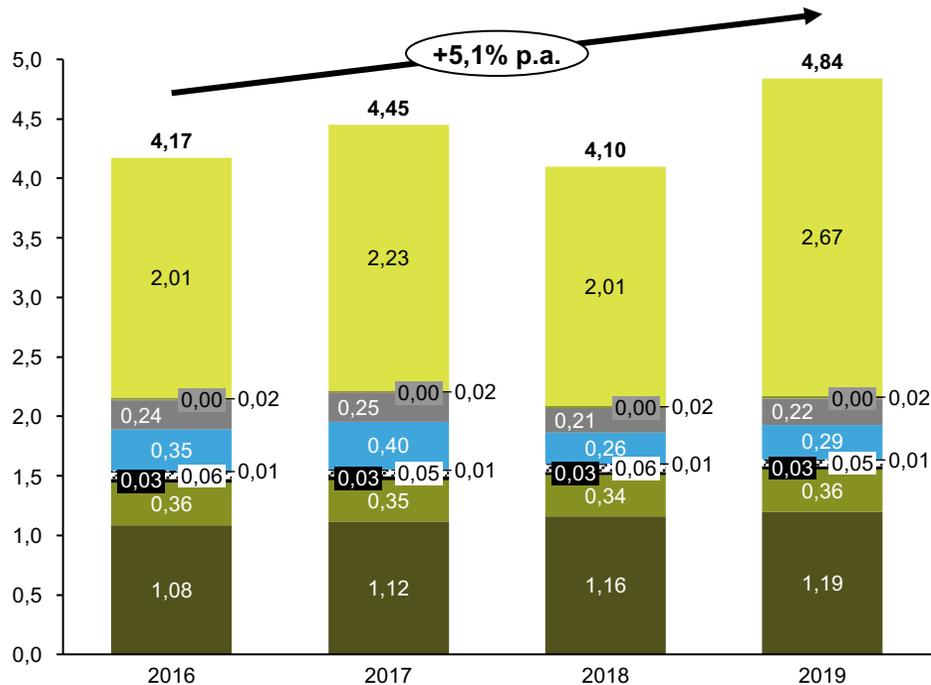
Zusammenfassung Situation Ausgaben

- Die **Ausgaben** des Burghofs **stiegen** im Betrachtungszeitraum 2016-2019 um durchschnittlich **5,1% p.a.**
- Die größten Kostenpositionen waren 2019 der **Personaleinsatz** (24,6% der Gesamtkosten), **Raumkosten** (7,4% der Gesamtkosten), **Marketingaufwand** (5,4% der Gesamtkosten) sowie der **Veranstaltungseinsatz** (55,2% der Gesamtkosten).
- Eine **Ausnahme** von dieser Entwicklung macht das Jahr **2018**, das Ausgabenrückgänge mit sich brachte (um rd. 8% - ggü. einem Einnahmerückgang von rd. 17%). Diese sind wesentlich auf einen geringeren Veranstaltungseinsatz sowie auf eine Absenkung des Marketingaufwandes zurückzuführen.
- Der **Veranstaltungseinsatz** fällt zu rd. 2/3 beim STIMMEN-Festival und zu rd. 1/3 beim Burghof an. Er stieg von 2016-2019 durchschnittlich **rd. 10% p.a.**. Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen **Anstieg der Honorare für Künstlerinnen und Künstler** um rd. 460 Tsd. EUR (von 1,15 Mio. EUR auf 1,61 Mio. EUR) zurückzuführen, die Stand 2019 rd. 60% des Veranstaltungseinsatz ausmachten sowie insbesondere bei STIMMEN fast die gesamten Umsatzerlöse verschlingt.
- Unter den **Eigenveranstaltungen** des Burghofs leistet die Reihe **Kabarett** den höchsten **Deckungsbeitrag**¹. Die Reihen **Kinderszene**, **Musik**, **Tanz** und **Show** sind hinsichtlich Deckungsbeitrag weitgehend **ausgeglichen**. Auffällig ist ein starker **Rückgang** der **Deckungsbeiträge** der Reihe **Tanz** von 26 Tsd. EUR (Jahr 2017) auf -2 Tsd. EUR (Jahr 2018); dieser Rückgang ist auf einen starken Anstieg der **Honorare für Künstlerinnen und Künstler** zurückzuführen.
- Die **operativen Kosten** des Burghofs blieben in den Jahren 2016-2019 weitgehend **konstant**. In der Zusammensetzung ist eine konstante Steigerung der **Personalkosten** sichtbar, die durch eine einmalige Verringerung des **Marketingaufwandes** (Jahr 2018) ausgeglichen werden konnte.

1) Der Deckungsbeitrag wird berechnet als Umsatz nach Veranstaltungseinsatz.

Die Gesamtausgaben des Burghofs steigen kontinuierlich mit Ausnahme des Jahres 2018

Gesamtausgaben (in Mio. EUR)



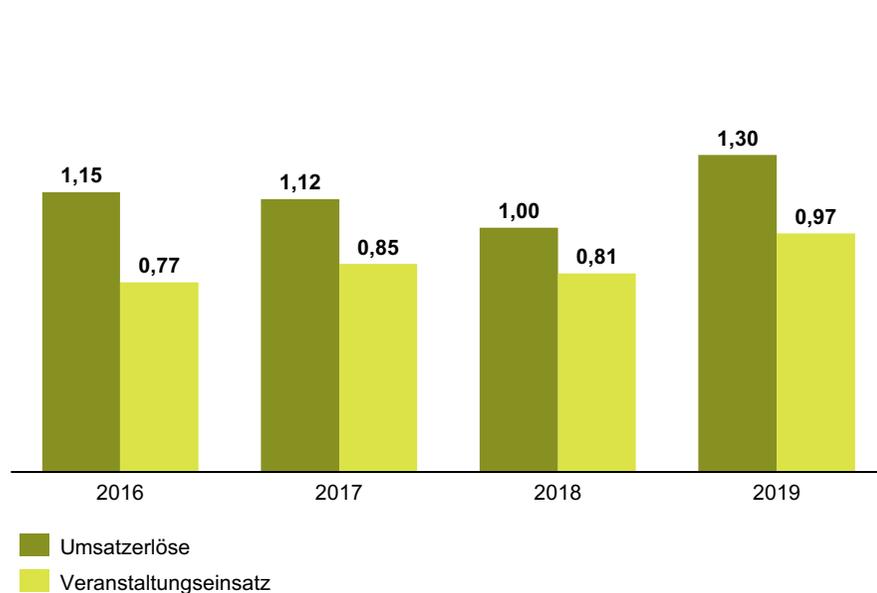
- Im Betrachtungszeitraum 2016-2019 **stiegen** die **Gesamtausgaben** des Burghofs um durchschnittlich **5,1% p.a.**
- Die größten Positionen waren dabei **Personalaufwand, Veranstaltungsaufwand, Raumkosten** und **Marketingaufwand**
- Der **Personalaufwand** stieg um durchschnittlich **3,2% p.a.**
- Der **Veranstaltungsaufwand** stieg um durchschnittlich **10% p.a.**
- Die **Raumkosten** blieben **konstant**
- Der **Marketingaufwand** sank von 2017 auf 2018 um rd. 35%



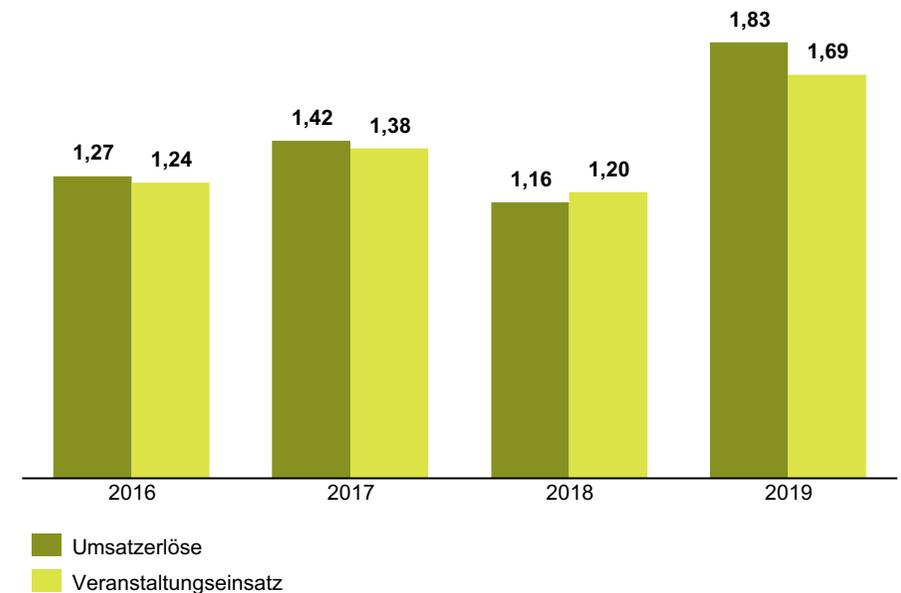
Quelle: Jahresabschlüsse Burghof GmbH der Jahre 2016-2019, Dokumente zur betriebswirtschaftlichen Auswertung des Burghofs der Jahre 2016-2019.

In der derzeitigen Betrachtung des Burghofs wird den Umsatzerlösen lediglich der variable Veranstaltungseinsatz gegenübergestellt

Burghof: Umsatzerlöse und Veranstaltungseinsatz (in Mio. EUR)



STIMMEN: Umsatzerlöse und Veranstaltungseinsatz (in Mio. EUR)



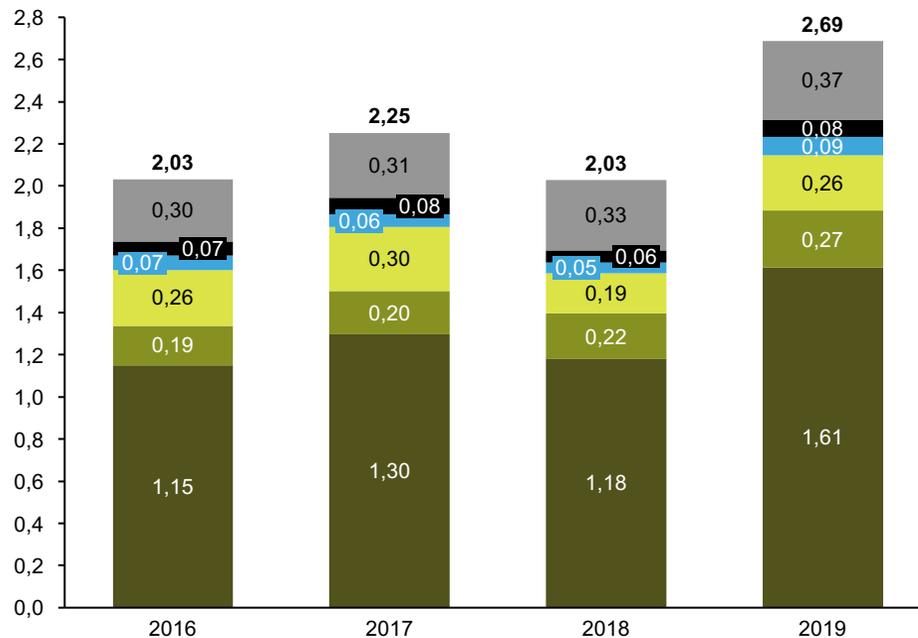
In den hier dargestellten Grafiken werden noch keinerlei Gemeinkosten auf die Veranstaltungsprofitabilitätsrechnung umgelegt. Diese Kosten werden bislang als Basiskosten in Gänze von der Stadt zu tragen angesehen.

Anmerkung: Die gezeigten Umsätze basieren auf Umsätzen aus Kulturbetrieb und Vermietung sowie auf eingeworbenen Sponsoringmitteln.

Quelle: Jahresabschlüsse Burghof GmbH der Jahre 2016-2019, Dokumente zur betriebswirtschaftlichen Auswertung des Burghofs der Jahre 2016-2019.

Der Veranstaltungseinsatz steigt kontinuierlich, Hauptkostentreiber sind Honorare für Künstlerinnen und Künstler

Veranstaltungseinsatz gesamt (in Mio. EUR)

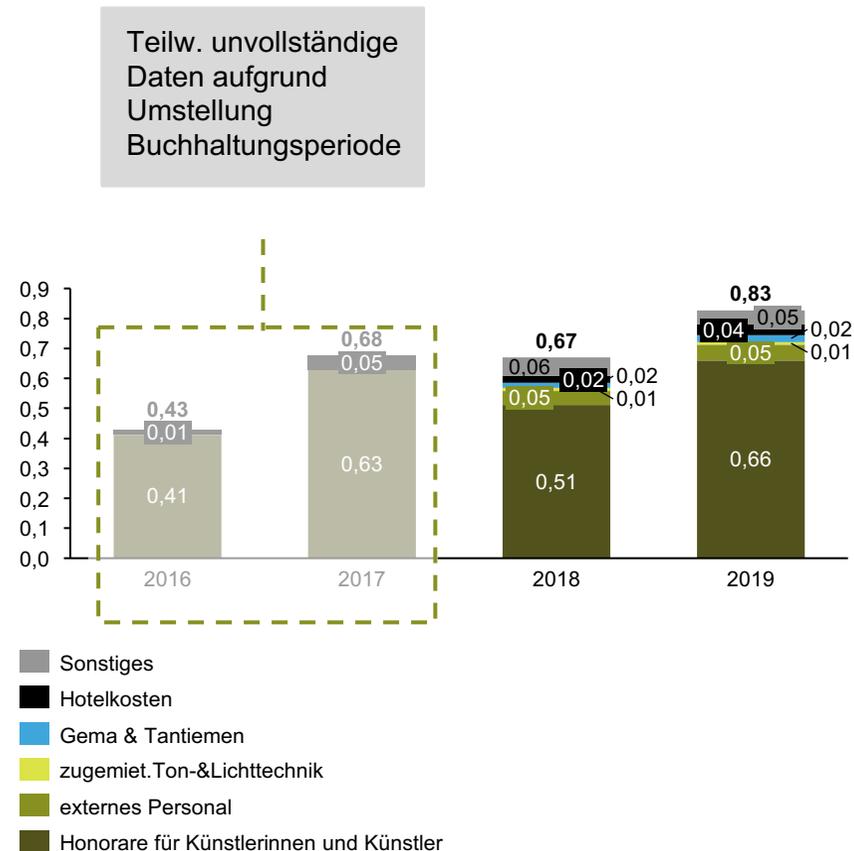


- Im Betrachtungszeitraum 2016-2019 **stieg** der **Veranstaltungseinsatz** um durchschnittlich **10% p.a.**
- Die größten spezifischen Positionen waren dabei **Honorare für Künstlerinnen und Künstler, externes Personal** und **zugemietete Ton- und Lichttechnik**
- Die **Honorare für Künstlerinnen und Künstler stiegen** um durchschnittlich **11,9% p.a.**
- Die Kosten für **externes Personal stiegen** um durchschnittlich **12,4% p.a.**
- Die Kosten für **zugemietete Ton- und Lichttechnik schwanken** von Jahr zu Jahr und waren 2019 auf 2016er Niveau

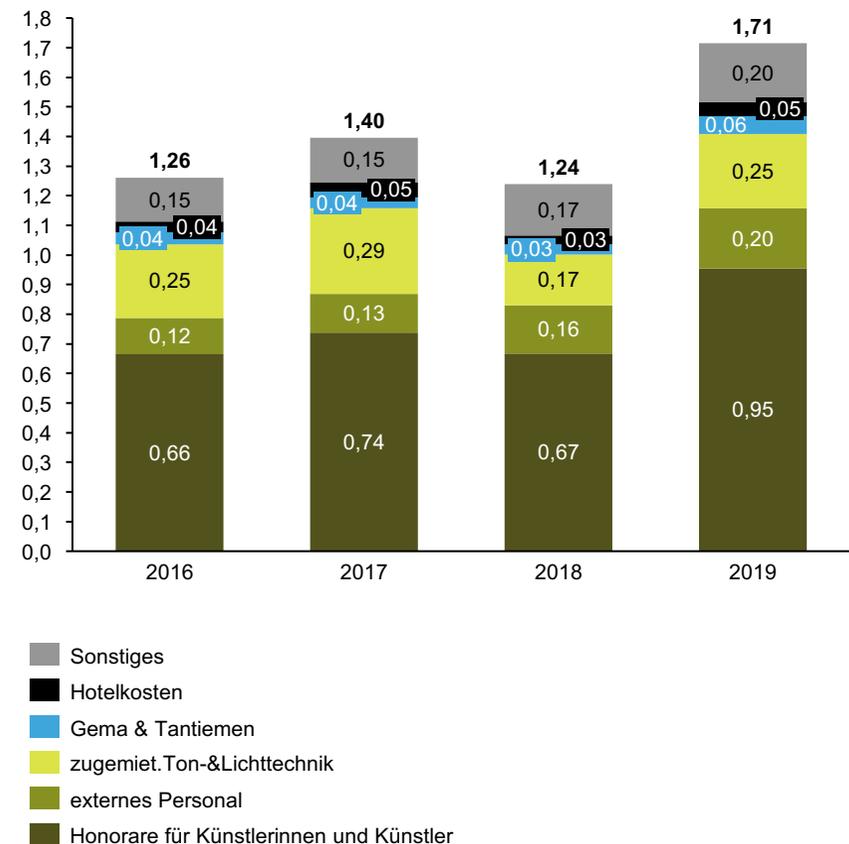
Quelle: Von der Burghof GmbH bereitgestellte Finanzdaten.

Bei Burghof und STIMMEN-Festival sind die Honorare für Künstlerinnen und Künstler von 2016-2019 um jeweils 50% gestiegen

Burghof: Veranstaltungseinsatz (in Mio. EUR)



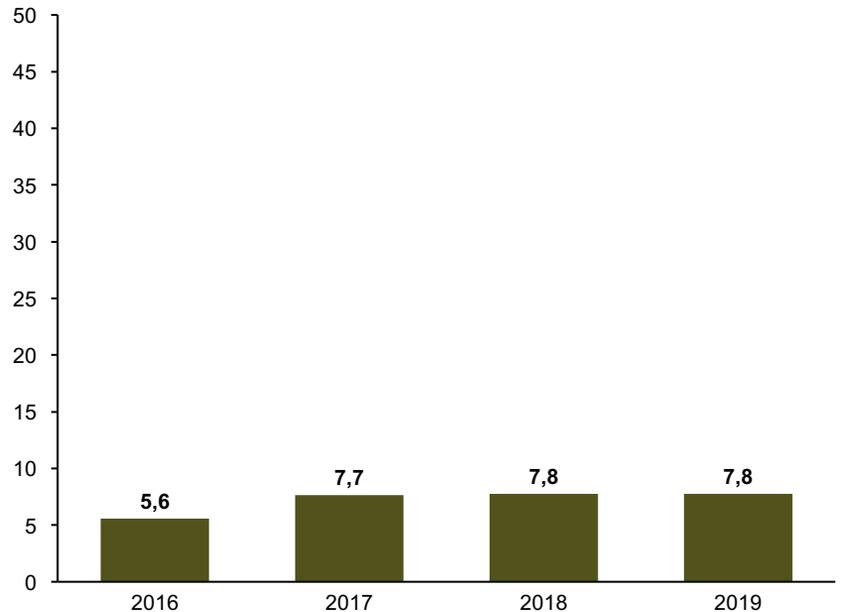
STIMMEN: Veranstaltungseinsatz (in Mio. EUR)



Quelle: Von der Burghof GmbH bereitgestellte Finanzdaten.

Ein Großteil der Umsatzerlöse, insbesondere bei STIMMEN, fließt in die Honorare für Künstlerinnen und Künstler

Burghof: Honorare für Künstlerinnen und Künstler pro Veranstaltung (in Tsd. EUR)



■ Honorare für Künstlerinnen und Künstler Burghof pro Veranst. xx% Relativer Anteil der Umsatzerlöse

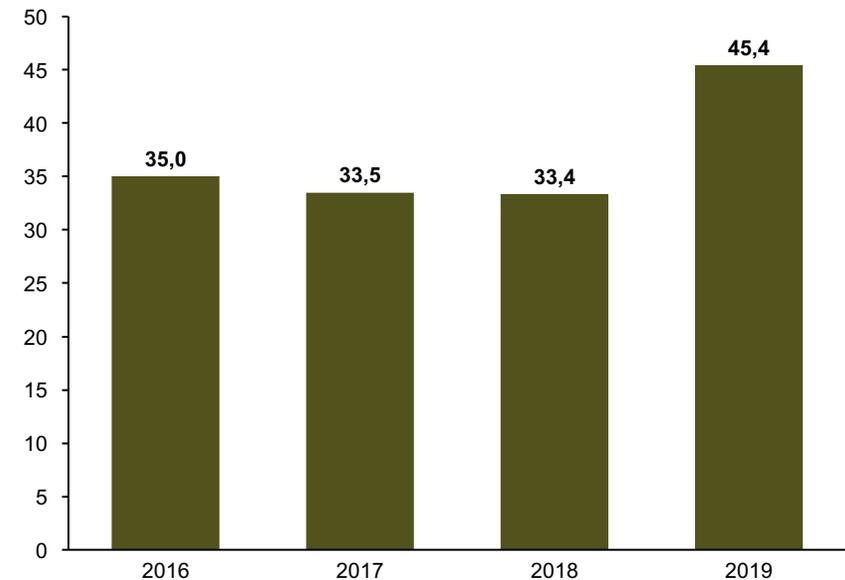
36%

56%

51%

51%

STIMMEN: Honorare für Künstlerinnen und Künstler pro Veranstaltung (in Tsd. EUR)



■ Honorare für Künstlerinnen und Künstler STIMMEN pro Veranst. xx% Relativer Anteil der Umsatzerlöse

52%

52%

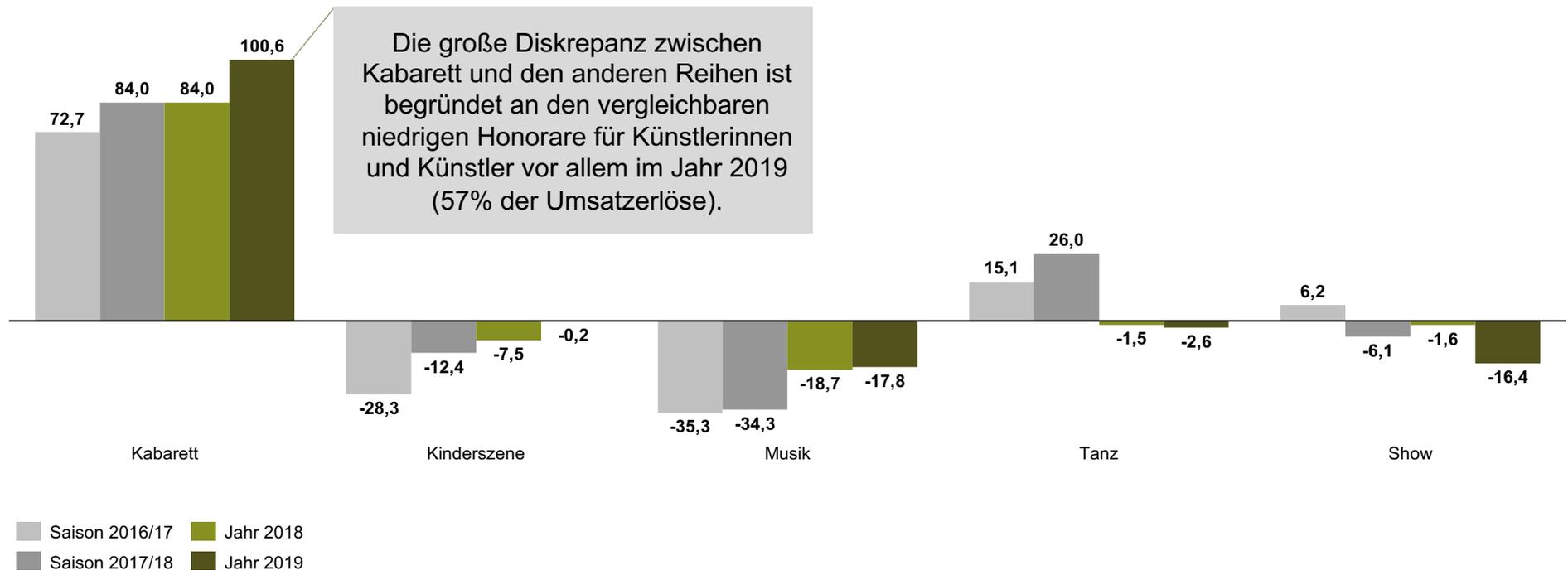
58%

52%

Quelle: Von der Burghof GmbH bereitgestellte Finanzdaten.

Der Gesamt-Deckungsbeitrag des Burghofs wird fast ausschließlich von den guten Ergebnissen der Kabarett-Veranstaltungen getragen

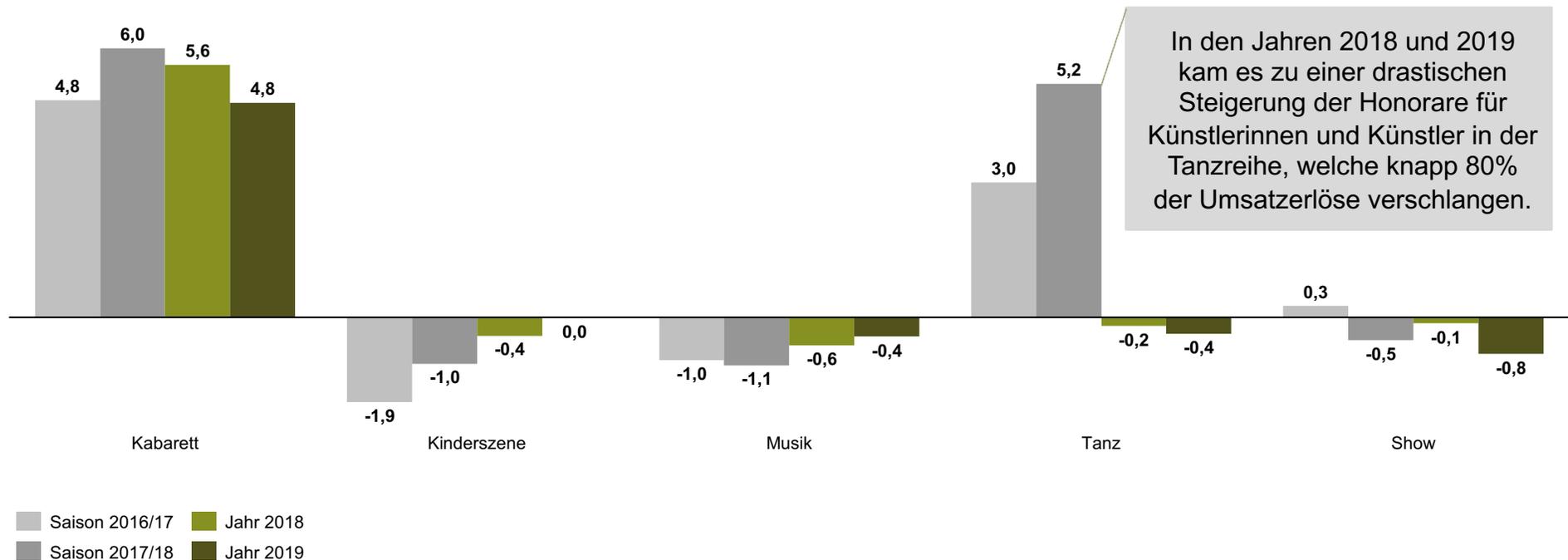
Deckungsbeiträge pro Reihe (in Tsd. EUR)



Anmerkung: Ab 2018 erfolgte die Auswertung der Reihen auf Jahres- und nicht mehr auf Saison-Basis. Zudem wurden ab 2018 die Reihen „Klassik“ und „Konzert“ zu der Reihe „Musik“ zusammengefasst, die Reihe „Show – Theater – Literatur“ wurde in die Reihe „Show“ umbenannt. Der Deckungsbeitrag wird berechnet als Umsatz nach Veranstaltungseinsatz. Quelle: Saison- (bis 2018) bzw. Programmauswertung (ab 2018) der Eigenveranstaltungen Burghof.

Pro Veranstaltung leistet das Kabarett hohe Deckungsbeiträge, die anderen Reihen sind neutral bis leicht negativ

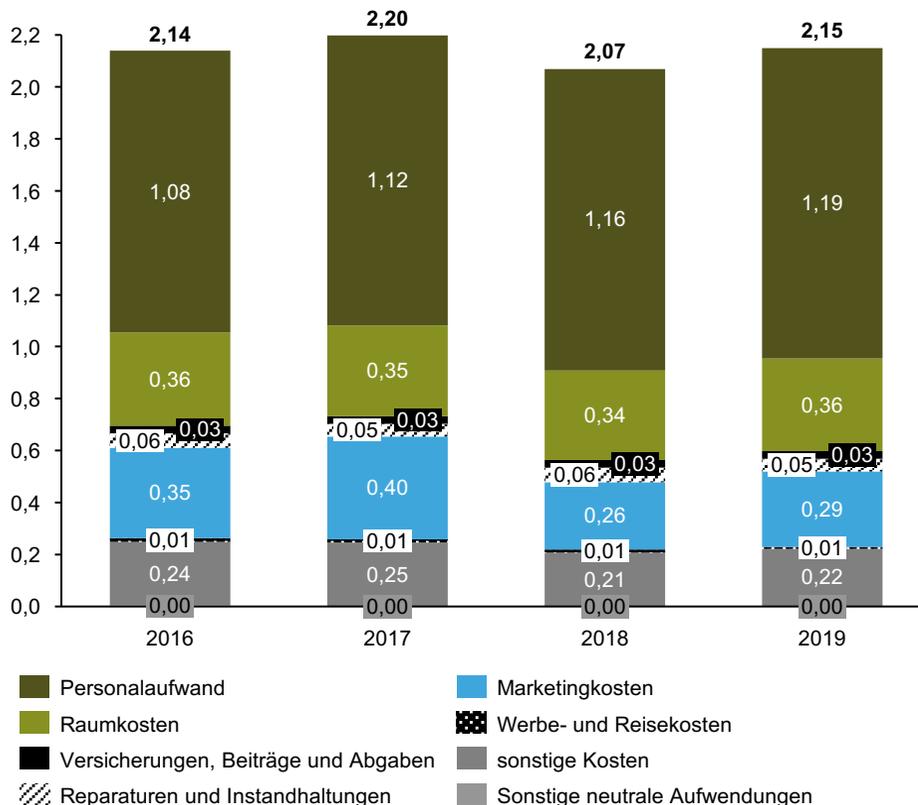
Deckungsbeiträge pro Veranstaltung nach Reihen (in Tsd. EUR)



Anmerkung: Ab 2018 erfolgte die Auswertung der Reihen auf Jahres- und nicht mehr auf Saison-Basis. Zudem wurden ab 2018 die Reihen „Klassik“ und „Konzert“ zu der Reihe „Musik“ zusammengefasst, die Reihe „Show – Theater – Literatur“ wurde in die Reihe „Show“ umbenannt. Der Deckungsbeitrag wird berechnet als Umsatz nach Veranstaltungseinsatz. Quelle: Saison- (bis 2018) bzw. Programmauswertung (ab 2018) der Eigenveranstaltungen Burghof.

Die operativen Kosten waren in den vergangenen Jahren trotz einer Reduktion des Marketingaufwandes weitgehend gleichbleibend

Operative Kosten (in Mio. EUR)

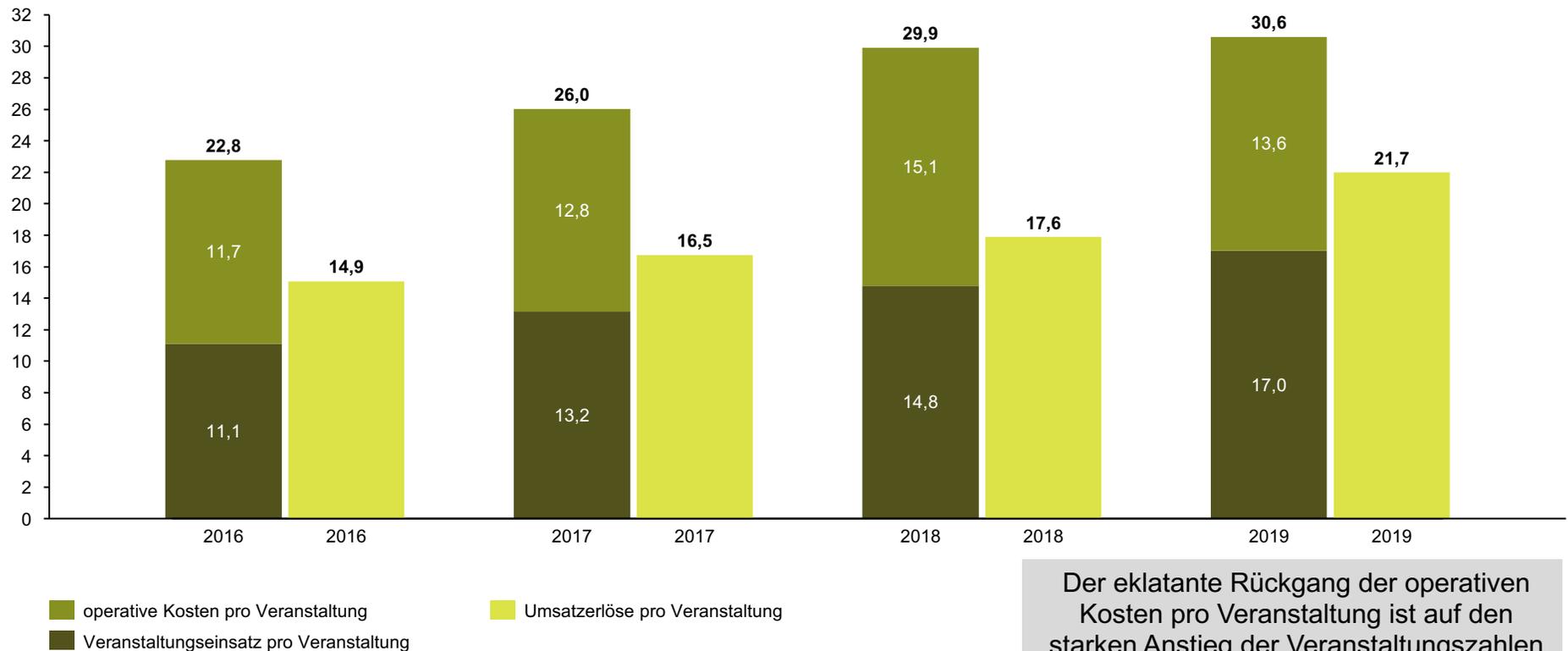


- Im Betrachtungszeitraum 2016-2019 bewegten sich die **operativen Gesamtkosten** des Burghofs auf weitgehend **konstantem Niveau**
- Die größten spezifischen Positionen waren dabei **Personalaufwand, Raumkosten, Marketingaufwand**
- Der **Personalaufwand stieg** um durchschnittlich **3,2% p.a.**
- Die **Raumkosten** blieben **gleich**
- Der **Marketingaufwand sank** von 2017 auf 2018 um rd. 35% und blieb auf niedrigem Niveau

Quelle: Jahresabschlüsse der Burghof GmbH der Jahre 2016-2019.

Bei einer Umlage der operativen Kosten zeigt sich, dass die Umsätze signifikant unter den Gesamtkosten liegen

Gesamtkosten ggü. Umsatzerlöse pro Veranstaltung (in Tsd. EUR)



Der eklatante Rückgang der operativen Kosten pro Veranstaltung ist auf den starken Anstieg der Veranstaltungszahlen zurückzuführen.

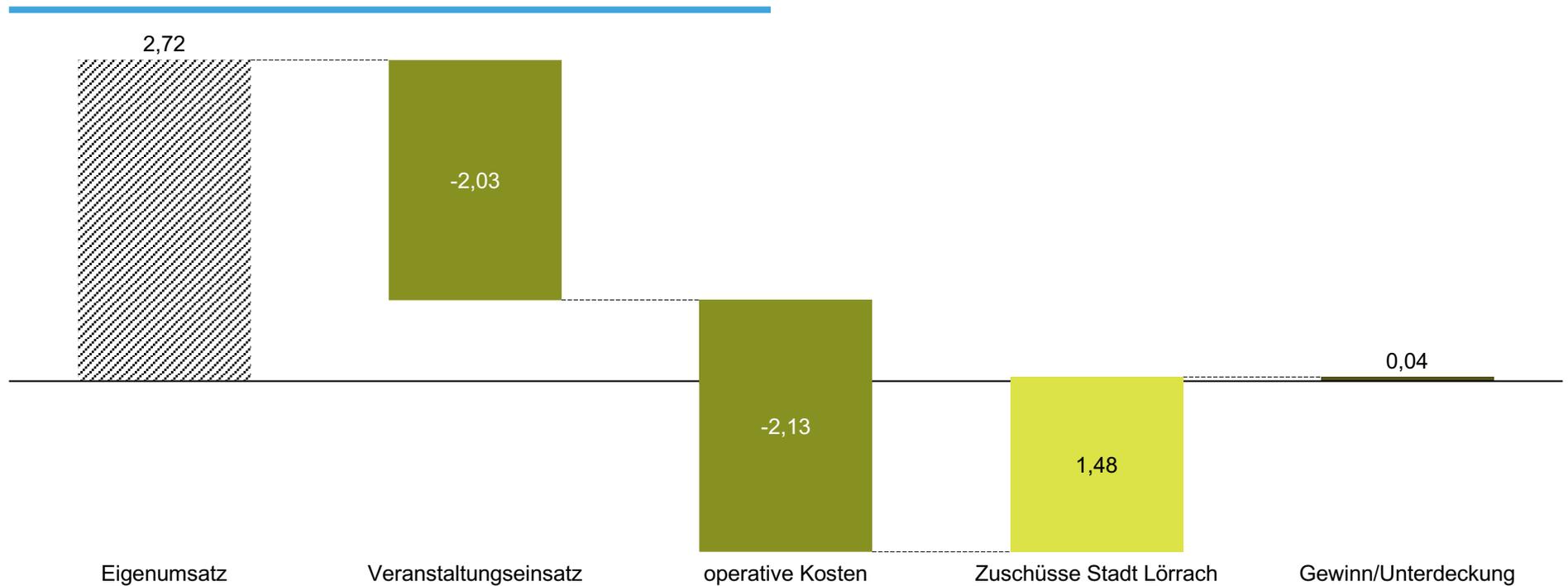
Anmerkung: Die hier gezeigten operativen Kosten pro Veranstaltung beruhen auf einer von actori vorgenommenen kalkulatorischen Umlage.

Zusammenfassung Situation Profit und Zuschussbewertung

- Ausgehend von einem positiven wirtschaftlichen Endergebnis i.H.v. **rd. 36 Tsd. EUR** im Jahr **2016** verschlechterte sich das Endergebnis bis auf einen **Negativstand von rd. 200 Tsd. EUR** im Jahr **2018**.
- Das Jahr **2019** wies wieder ein **positives Ergebnis** von **rd. 73 Tsd. EUR** aus.
- Grundsätzlich decken die Eigenumsätze den Veranstaltungseinsatz (i.S.v. variablen Kosten) und können auch einen kleinen Teil der operativen Kosten (i.S.v. Fixkosten) übernehmen.
- In den Jahren **2016** und **2019** konnten die **operativen Kosten** zur Gänze durch Eigenumsätze und durch den Kulturzuschuss der Stadt gedeckt werden, was zu einem kleinen **Gewinn** führte. Aufgrund niedriger Eigenumsätze nach Veranstaltungseinsätzen konnten dagegen in den Jahren **2017** und **2018** die operativen Kosten trotz gleichbleibendem Zuschuss der Stadt nicht gedeckt werden, dadurch kam es zu einer **Unterdeckung**.
- Das derzeitige **Controlling-System** kann die Zuschuss-Struktur Basis-Burghof-Stimmen nicht abbilden, Kosten werden nicht auf diese Differenzierung heruntergebrochen. Bisher hat kein Kontrollorgan nach einer detaillierten Aufschlüsselung verlangt.
- Derzeit herrscht in der Betriebsgesellschaft der Leitgedanke vor, dass die Einspielergebnisse nur den Veranstaltungseinsatz zu decken haben, die operativen (Fix-) Kosten Problem der Stadt Lörrach seien. Eine realitätsnahe Betrachtung kann jedoch nur erfolgen, wenn **alle Kosten nach sorgsam ausgewählten Umlageschlüsseln auf die einzelnen Veranstaltungen vollständig umgelegt werden**. In eine derartige Betrachtung können auch die Zuschüsse aufgeschlüsselt werden. Ein entsprechender Vorschlag wurde bereits 2018 von der Stadt Lörrach ausgearbeitet und empfohlen.
- Zur Umsetzung eines Controlling Systems, das die Zuschuss-Struktur abbildet, ist eine professionelle Software-Lösung notwendig.

Im Jahr 2016 hat der Burghof nach den Zuschüssen der Stadt Lörrach einen leichten Gewinn erzielt

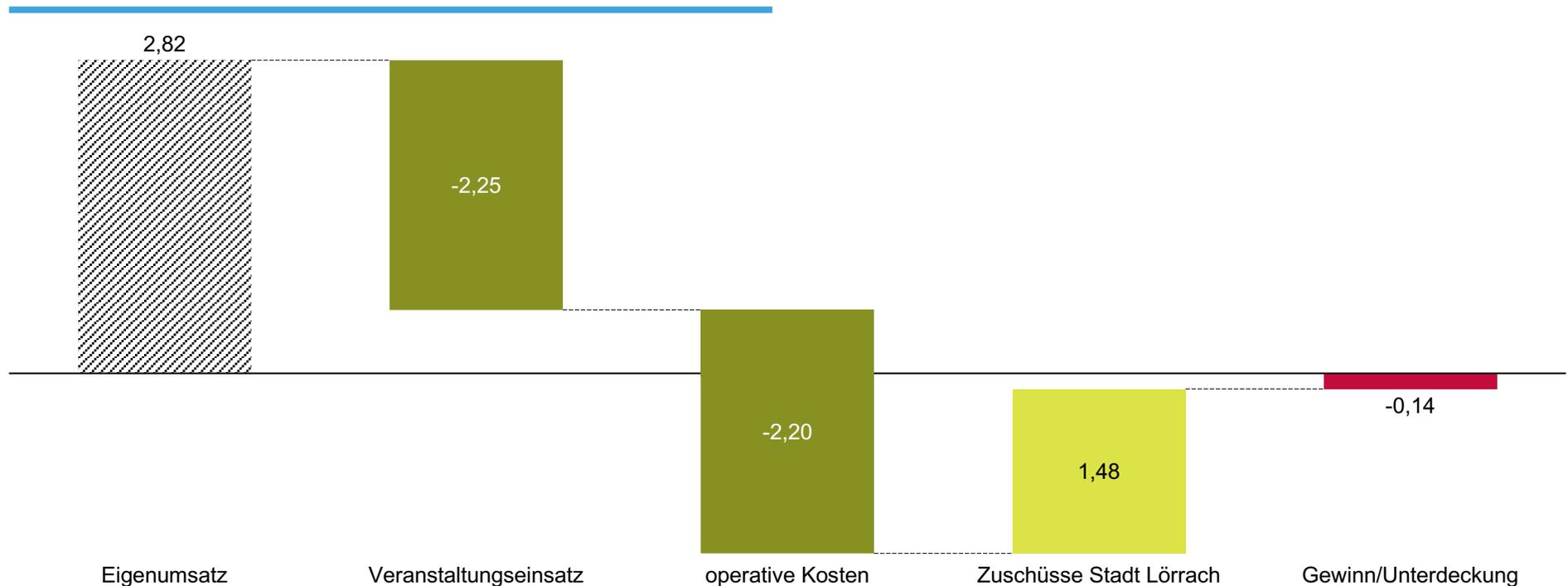
In Mio. EUR



Anmerkung: Der hier aufgeführte Eigenumsatz umfasst den Umsatz Kulturbetrieb, den Umsatz Vermietung sowie die für Burghof und STIMMEN eingeworbenen Sponsoring-Mittel.

Im Jahr 2017 konnten die Einnahmen selbst durch Zuschüsse der Stadt Lörrach die Kosten nicht decken, es kam zu einer Unterdeckung

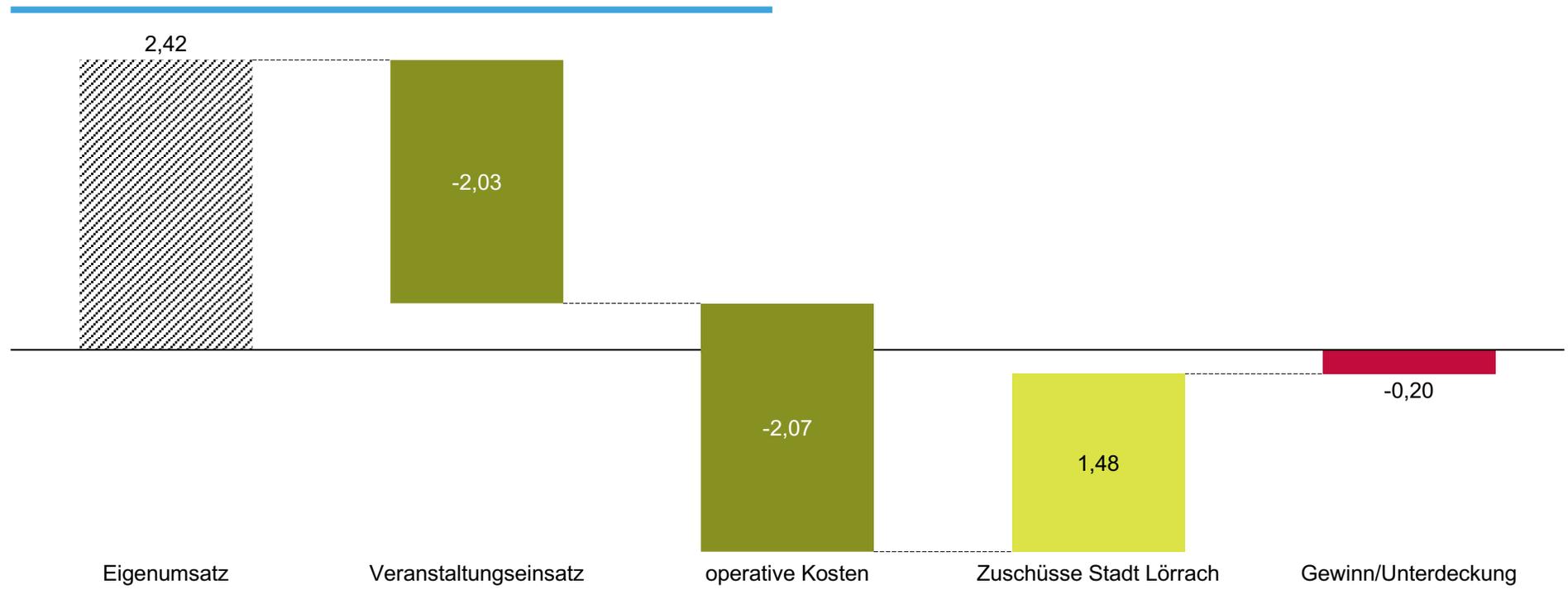
In Mio. EUR



Anmerkung: Der hier aufgeführte Eigenumsatz umfasst den Umsatz Kulturbetrieb, den Umsatz Vermietung sowie die für Burghof und STIMMEN eingeworbenen Sponsoring-Mittel. Zudem ist hier der von der Stadt Lörrach geleistete Verlustausgleich in Höhe von 400 Tsd. EUR nicht berücksichtigt, da es sich um einen außerordentlichen Effekt handelt.

Auch im Jahr 2018 war es selbst nach Zuschüssen der Stadt Lörrach nicht möglich, verlustfrei zu bleiben

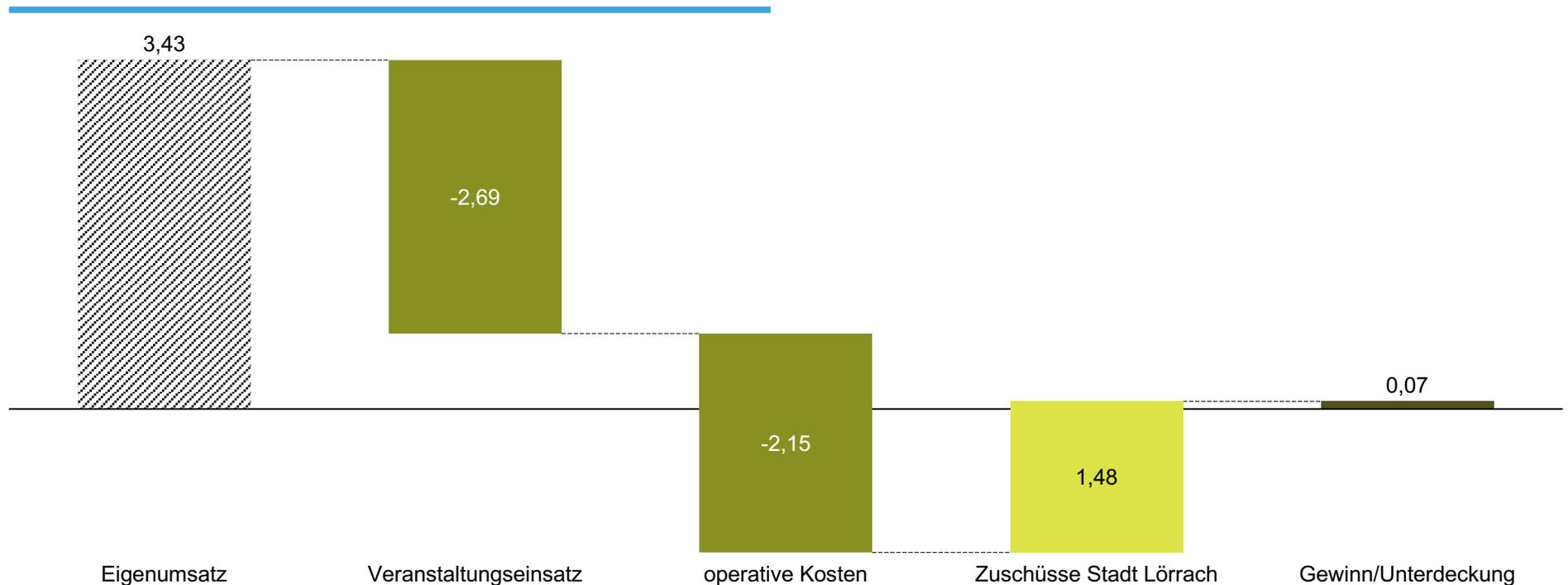
In Mio. EUR



Anmerkung: Der hier aufgeführte Eigenumsatz umfasst den Umsatz Kulturbetrieb, den Umsatz Vermietung sowie die für Burghof und STIMMEN eingeworbenen Sponsoring-Mittel.

Insbesondere durch einen erheblichen Umsatzanstieg hat der Burghof seine wirtschaftlichen Ziele 2019 wieder erreicht

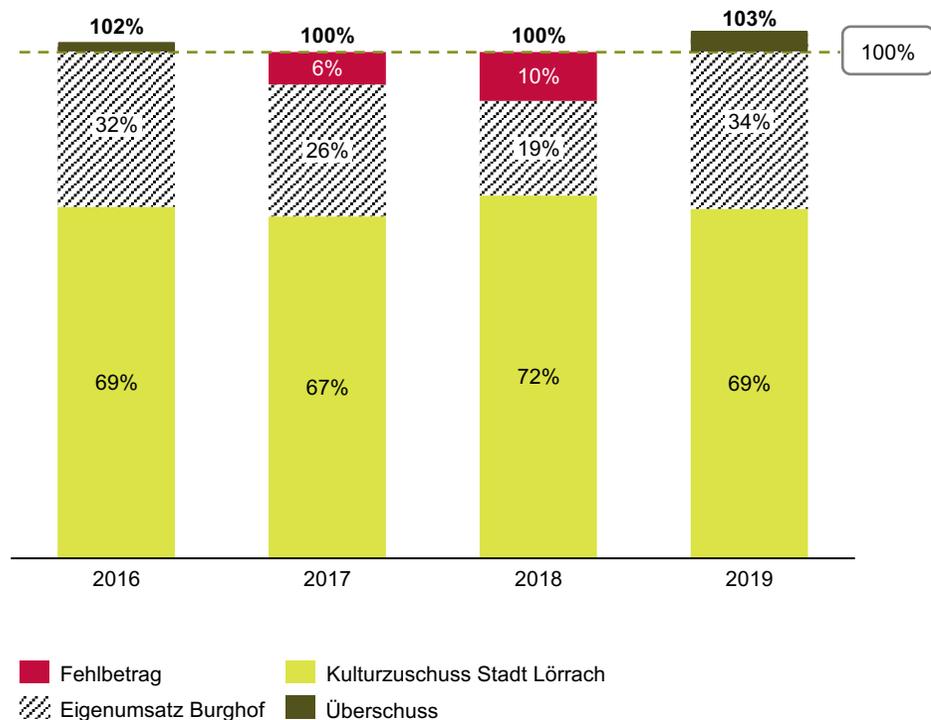
In Mio. EUR



Anmerkung: Der hier aufgeführte Eigenumsatz umfasst den Umsatz Kulturbetrieb, den Umsatz Vermietung sowie die für Burghof und STIMMEN eingeworbenen Sponsoring-Mittel.

Der Anteil des Eigenumsatzes an der Deckung der operativen Kosten schwankt, das führte 2017 und 2018 zu einer Unterdeckung

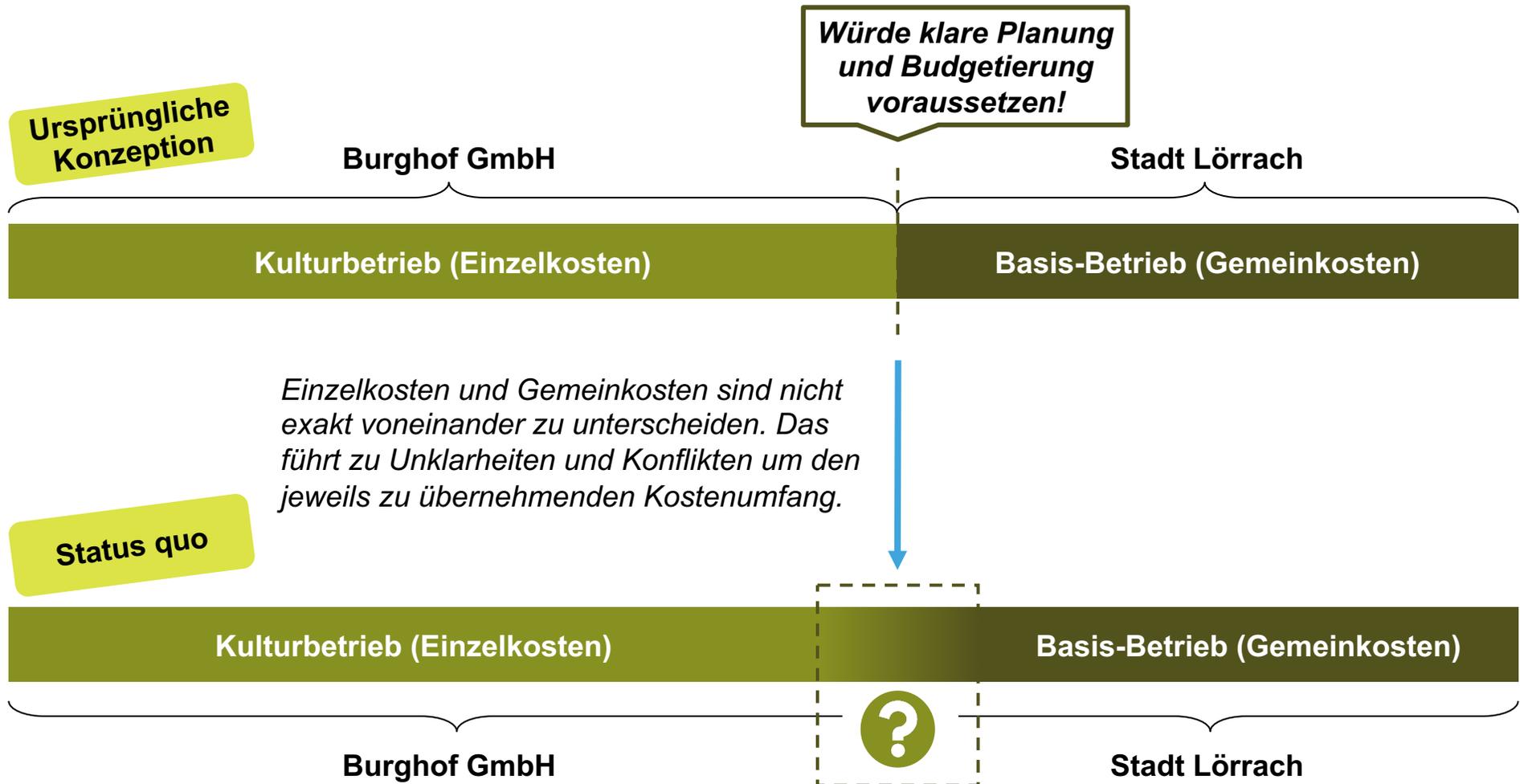
Anteilige Deckung der operativen Kosten (in %)



- Der Zuschuss der Stadt und der Eigenumsatz des Burghofs konnten in den Jahren **2016** und **2019** die operativen Kosten **vollständig decken**, darüber hinaus wurde jeweils ein kleiner **Gewinn** (2016: rd. 2%, 2019: rd. 3%) erzielt
- In den Jahren **2017** und **2018** bestand dagegen eine **Unterdeckung** von rd. 6% (2017) bzw. rd. 10% (2018)
 - **2017**: Umsatzrückgang (weniger Veranstaltungen, weniger Besucher pro Veranstaltung)
 - **2018**: Umsatzeinbruch durch starken Besucherrückgang und niedrigere Eintrittspreise
- Der **Anteil des Kulturzuschusses** an den operativen Kosten ist weitgehend **konstant**
- Der **Anteil des Eigenumsatzes** des Burghofs **schwankt** in Abhängigkeit vom Deckungsbeitrag (Umsatz nach Veranstaltungseinsatz)

Anmerkung: Der hier aufgeführte Eigenumsatz umfasst den Umsatz Kulturbetrieb, den Umsatz Vermietung sowie die für Burghof und STIMMEN eingeworbenen Sponsoring-Mittel.

Die derzeitige Aufteilung der Kostenträgerschaft Basis- vs. Kulturbetrieb ist im derzeitigen Controlling nicht abgebildet



Quelle: Änderungsvertrag zur Änderung des Kultur- und Leistungsvertrages vom 29. Januar 1998 zuletzt geändert durch Vertrag vom 06. März 2005, Art. 2; Interviews.

A.2 Veranstaltungsprogramm und Besuchsstruktur



Zusammenfassung Situation Veranstaltungsprogramm und Besuchsstruktur

- Der **Burghof** verfügt über ein als **vielfältig** und **hochwertig** wahrgenommenes Kulturprogramm (Musik, Tanz, Kabarett, Literatur, Kindertheater), welches ihn zu einem **kulturellen Leuchtturm** macht.
- Das **STIMMEN-Festival** hat ein genreübergreifendes Programm mit **sehr profilierten Künstler/-innen**. Zugleich wird es für das Festival immer schwerer, sich aus dem schärfer werdenden **Wettbewerb** abzuheben.
- Von **2016-2018** waren Veranstaltungs- sowie Anzahl Besuchender **rückläufig**. Darauf folgte ein **signifikanter Anstieg** im Jahr **2019** (+ 21 Veranstaltungen und + rd. 20 Tsd. Besuchende).
- Die **Eigenveranstaltungen des Burghofs** und die **Veranstaltungen des STIMMEN-Festivals** nahmen im Betrachtungszeitraum 2016-2019 **zu**, das **Vermietungsgeschäft** ist sowohl hinsichtlich Veranstaltungs- als auch Besuchszahl **rückläufig**.
- Unter den **Eigenveranstaltungen** des Burghofs zogen die Reihen **Kabarett** und **Musik** absolut betrachtet die meisten Besuchenden an (2019: 9,5 Tsd. p.a. / 12,4 Tsd. p.a.). Mit Abstand die meisten Veranstaltungen (2019: 42) umfasste die Reihe **Musik** (im Jahr 2018 zusammengelegt aus den Reihen **Klassik** und **Konzert**).
- Die **Ticketpreise** wurden zwischen 2016 und 2019 **deutlich angehoben** (Burghof: durchschnittlich 4,9% p.a.; STIMMEN: durchschnittlich 2,6% p.a.).
- Sowohl beim **Burghof** als auch beim **STIMMEN-Festival** fallen die **Spannen** für **Eintrittspreise** gering aus, bei rd. 50% der Veranstaltungen wird gar **keine Preisdifferenzierung** vorgenommen.
- Rd. **56%** der Kalendertage eines Jahres sind **Schließtage**, d.h. Tage, an denen weder Spieltage im Burghof noch über das STIMMEN-Festival stattfinden.
- Die Anzahl der **Abonnements** bewegt sich auf einem **konstanten, aber leicht rückläufigen Niveau** (knapp 700). Einen wesentlichen Teil der Abonnements beziehen Mitglieder des Kunst- und Kulturförderkreises der Stadt Lörrach (KKF). Infolge von Nachwuchsschwierigkeiten beim KKF ist daher in Zukunft von einem deutlicheren Rückgang der Abonnementszahlen auszugehen.

Der Burghof hat sich als kultureller Leuchtturm in der Stadt etabliert, das vielfältige Programm stößt auf große Zustimmung

Interview-Zitate zum Profil des Burghofs

„Mit seinem **profilierten** und **vielfältigen** Programm bildet der Burghof viel ab, da könnte man nicht mehr tun.“

„Besonders erfolgreich sind **Kabarett und Kleinkunst**.“

„Der Burghof ist **ein tolles Markenzeichen** und nicht entbehrlich für die Stadt.“

„Es gibt Menschen, die wegen des **Kulturangebots** nach Lörrach gezogen sind.“

„Das Programm steht für eine **kulturelle Tiefe**, die wir vor dem Burghof nicht in Lörrach hatten.“

„Den **Vereinen** der Stadt fehlt ein Vereinshaus.“

- **Vielseitiges Kulturprogramm** mit Musik, Tanz, Kabarett, Literatur und Kindertheater
- Das anspruchsvolle Programm steht für **Hochkultur**. Der Burghof ist mit seinem **vielfältigen, hochkarätigen Programm** außergewöhnlich im Vergleich zu Städten ähnlicher Größe
- Der Burghof wird als **Leuchtturm-Institution mit hoher Strahlkraft** wahrgenommen und befördert die Lebensqualität in der Stadt Lörrach
- Das Programm des Burghofs wird teils als **elitär** und als an das Bildungsbürgertum adressiert wahrgenommen

Anmerkung: Sinngemäße, exemplarische Interviewaussagen, um Anonymität der Befragten zu gewährleisten. Quelle: Interviews durch actori.

Das STIMMEN Festival ist sehr populär, hat aber zunehmend mit Festival-Konkurrenz zu kämpfen

Interview-Zitate zum Profil von STIMMEN

„Das Festival zeigt sehr große Künstler, ist **populär** und hat ein **sehr breites Publikum**“

„STIMMEN **läuft sehr gut**, wird angenommen und hat **hohe Strahlkraft**.“

„Das Festival war früher etwas Außergewöhnliches – **heute eher generisch**.“

„Das Festival war **früher experimenteller** – das ist zugunsten von **Mainstream** verlorengegangen.“

„**Man verbindet den Burghof nicht mit STIMMEN**. Dabei könnte STIMMEN das Interesse am Burghof wecken.“

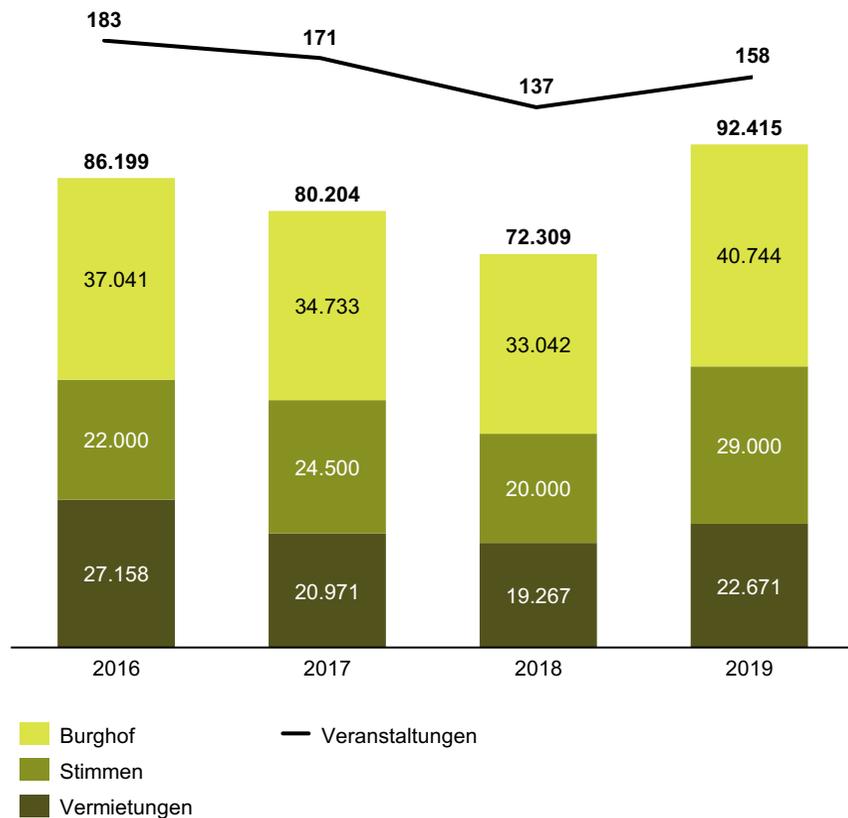
„Das **ursprüngliche Konzept funktioniert nicht mehr gut**.“

- STIMMEN ist ein jährliches, **genreübergreifendes** Musikfestival mit großen **nationalen** und **internationalen Musikerinnen und Musikern**
- Das STIMMEN-Festival ist heute **weniger experimentell** als unter der Intendanz Bürgel (früher Schwerpunkt auf World Music) und wird daher als **generischer** wahrgenommen
- Gezweifelt wird an der **Innovationskraft** des Festivals, das sich immer weniger von anderen Festivals abhebt (z. B. ZMF Freiburg)

Anmerkung: Sinngemäße, exemplarische Interviewaussagen, um Anonymität der Befragten zu gewährleisten. Quelle: Interviews durch actori.

Nach rückläufigen Jahren verzeichnete der Burghof 2019 wieder eine höhere Veranstaltungs- und Besuchszahl

Anzahl Besuchende und Veranstaltungen

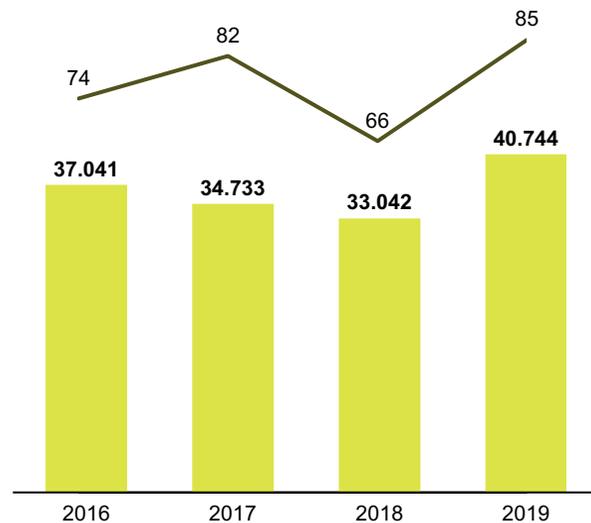


- Im Betrachtungszeitraum 2016-2019 **sank** die Zahl der **Veranstaltungen**, bei gleichzeitig **steigender Besuchszahl**
- Nach rückläufigen Zahlen in den Jahren 2016-2018 **stiegen** 2019 Veranstaltungs- (+21) und Besuchszahlen (+ rd. 20 Tsd.) signifikant an
- In den Jahren **2017** und **2018** wurden jeweils **weniger Veranstaltungen** als im Vorjahr angeboten. Die **Anzahl der Besuchenden sank** auch drastisch, insbesondere in Vermietung und STIMMEN
- Das Jahr **2019** konnte mit einem leichten **Anstieg an Veranstaltungen** eine drastische **Zunahme an Besuchenden**, insbesondere in Burghof und STIMMEN, erzielen, in Vermietung stiegen sie jedoch nur leicht

Anmerkung: 2016 und 2017 wurden als Saison (März-Oktober) gewertet, 2018 und 2019 als Kalenderjahr. Quelle: Auswertungen Besuchszahlen der Burghof GmbH.

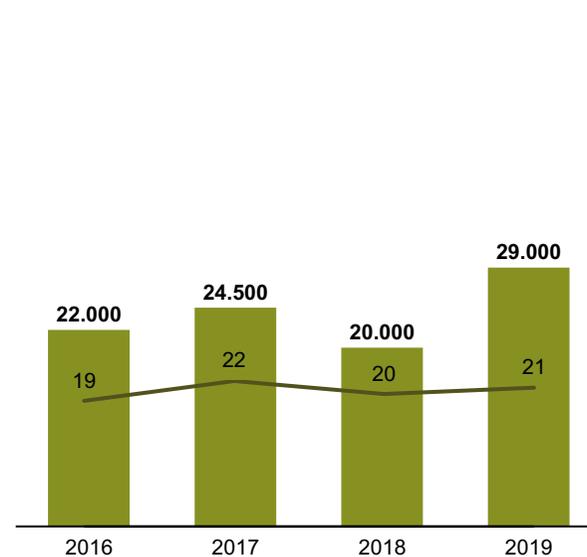
Anders als bei Burghof und STIMMEN-Festival sinken im Vermietungsgeschäft die Veranstaltungs- und Besuchszahlen

Burghof



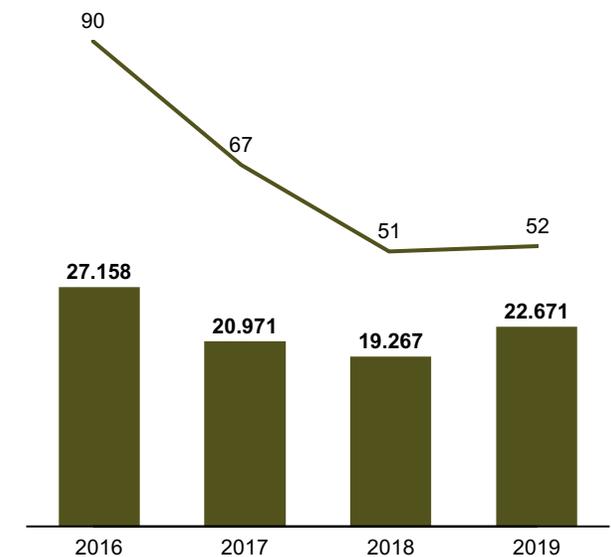
■ Besuchende
— Veranstaltungen

Stimmen



■ Besuchende
— Veranstaltungen

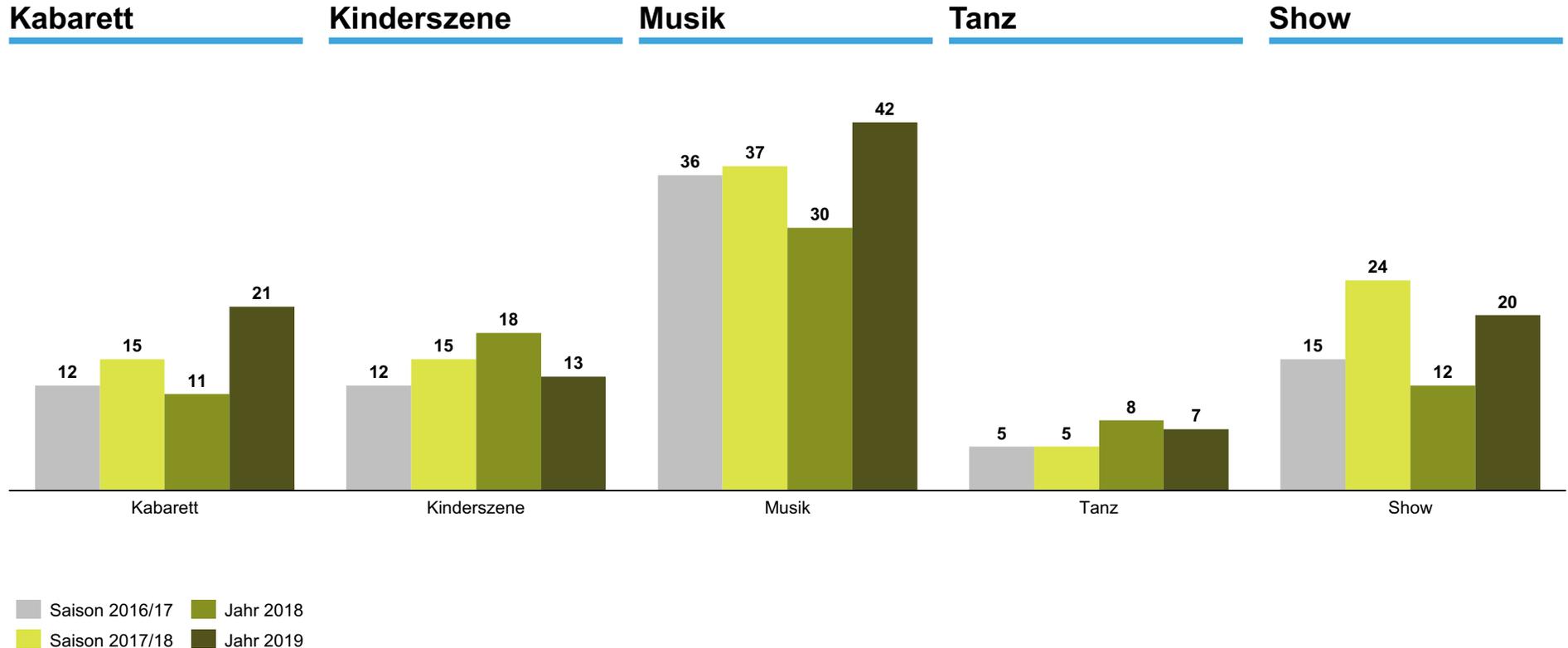
Vermietungen



■ Besuchende
— Veranstaltungen

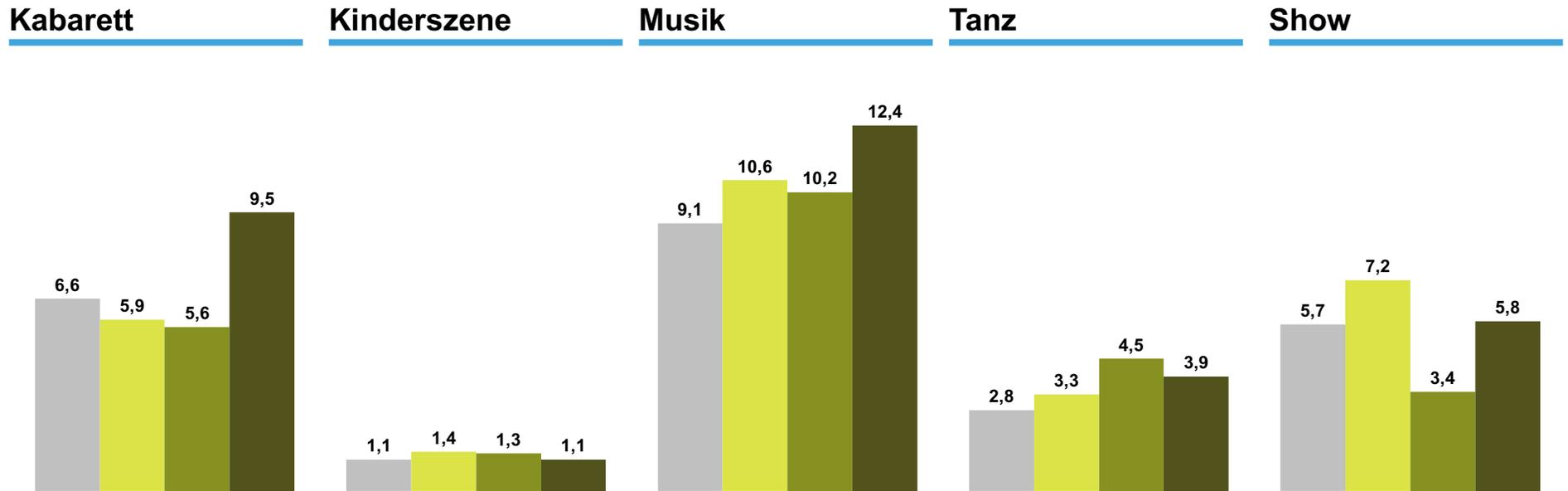
Anmerkung: 2016 und 2017 wurden als Saison (März-Oktober) gewertet, 2018 und 2019 als Kalenderjahr. Quelle: Auswertungen Besuchszahlen der Burghof GmbH.

Burghof: Die meisten Veranstaltungen verzeichnen die Reihen Musik und Show



Anmerkung: 2016 und 2017 wurden als Saison (März-Oktober) gewertet, 2018 und 2019 als Kalenderjahr. Zudem wurden ab 2018 die Reihen „Klassik“ und „Konzert“ zu der Reihe „Musik“ zusammengefasst, die Reihe „Show – Theater – Literatur“ wurde in die Reihe „Show“ umbenannt. Quelle: Saison- (bis 2018) bzw. Programmauswertung (ab 2018) der Eigenveranstaltungen Burghof.

Burghof: Die meisten Besuchenden verzeichnen die Reihen Kabarett, Musik und Show



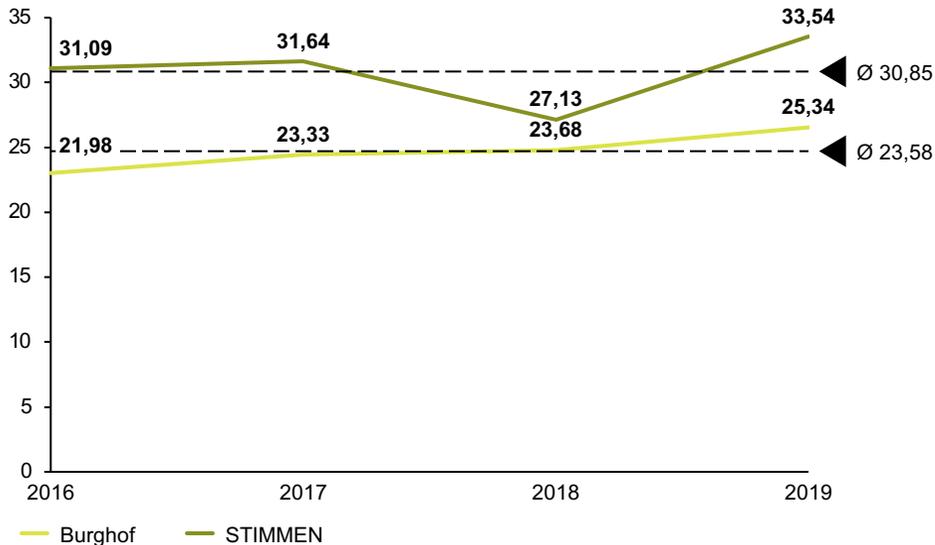
(Angaben zu Besuchszahlen in Tsd.)

■ Saison 2016/17 ■ Jahr 2018
■ Saison 2017/18 ■ Jahr 2019

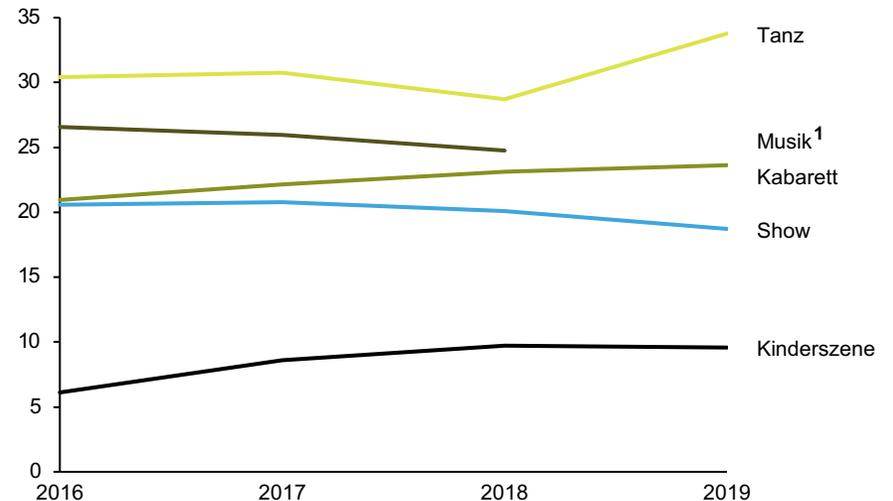
Anmerkung: 2016 und 2017 wurden als Saison (März-Oktober) gewertet, 2018 und 2019 als Kalenderjahr. Zudem wurden ab 2018 die Reihen „Klassik“ und „Konzert“ zu der Reihe „Musik“ zusammengefasst, die Reihe „Show – Theater – Literatur“ wurde in die Reihe „Show“ umbenannt. Quelle: Saison- (bis 2018) bzw. Programmauswertung (ab 2018) der Eigenveranstaltungen Burghof.

In den vergangenen Jahren wurden die Ticketpreise für Burghof und STIMMEN-Festival angehoben

Durchschnittlicher Ticketpreis (in EUR)



Durchschnittlicher Ticketpreis (in EUR)

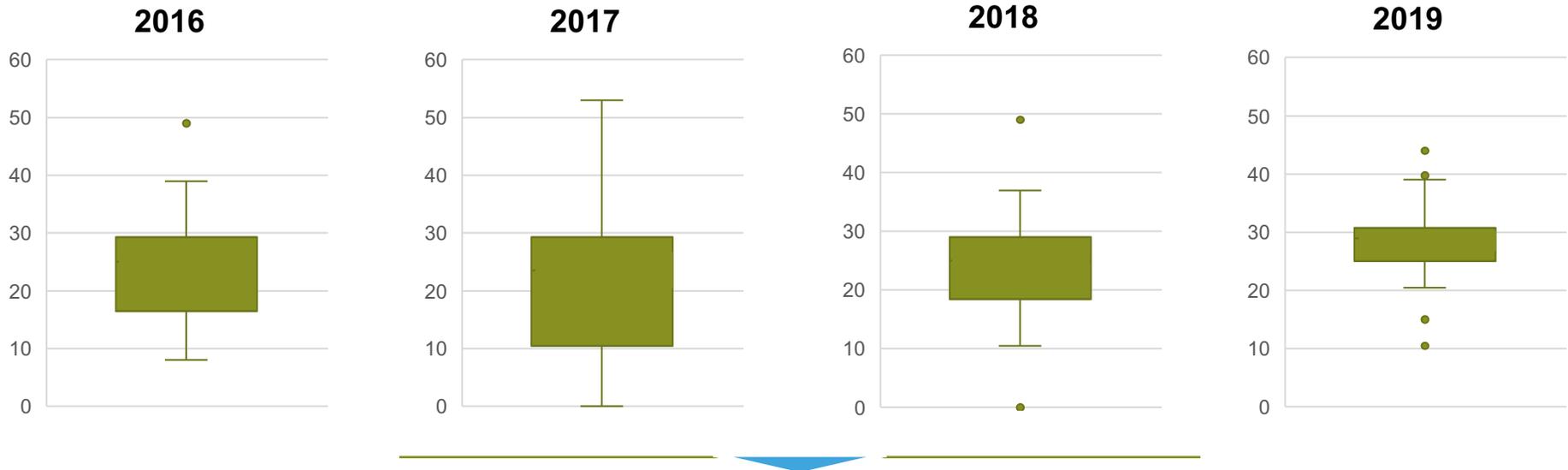


Im Betrachtungszeitraum wurden die **Ticketpreise** angehoben (Burghof: durchschnittlich 4,9% p.a.; STIMMEN: 2,6%). Der Preisanstieg der Veranstaltungen des **Burghofs** beruht wesentlich auf der Entwicklung der Sparten **Tanz, Kabarett und Kinderszene**.

1) Der durchschnittliche Ticketpreis für die Reihe Musik im Jahr 2019 ist aufgrund fehlerhafter Daten nicht darstellbar. Quelle: Saison- (bis 2018) bzw. Programmauswertung (ab 2018) der Eigenveranstaltungen Burghof, Auswertung STIMMEN-Festival.

Burghof: Über alle Veranstaltungen hinweg zeigt sich eine geringe Verteilung der Veranstaltungseintritte

Burghof: Verteilung Veranstaltungseintritte (in EUR)



Im Betrachtungszeitraum fiel die **Verteilung für Veranstaltungseintritte** des Burghofs **gering** aus. War die Verteilung im Jahr **2017** noch **vergleichsweise groß**, hat sie sich bis ins Jahr 2019 auf einen Bereich von **rd. 5 EUR für 50% der Veranstaltungen** komprimiert.

STIMMEN: Über alle Veranstaltungen hinweg zeigt sich eine geringe Verteilung der Veranstaltungseintritte

STIMMEN: Verteilung Veranstaltungseintritte (in EUR)



Im Betrachtungszeitraum fiel die **Verteilung für Veranstaltungseintritte** für Veranstaltungen des **STIMMEN-Festivals gering** aus. Etwa die Hälfte der **Eintrittspreise** für Veranstaltungen bewegt sich in einem **Korridor von 10-15 EUR**.

Quelle: Daten zum Programm des STIMMEN-Festivals.

Detailbetrachtung 2019: In allen Veranstaltungsreihen des Burghofs sowie beim STIMMEN-Festival besteht eine geringe Preisspanne

Burghof: Preisspanne je Kategorie

	Musik	Kabarett	Show	Tanz	Kinder- szene
Anzahl VA mit Preisspanne	27	0	7	7	8
Anzahl VA ohne Preisspanne	14	18	3	0	0
Ø Preisspanne (in EUR)	10,59	/	7,71	10,00	3,00

STIMMEN: Preisspanne je Kategorie

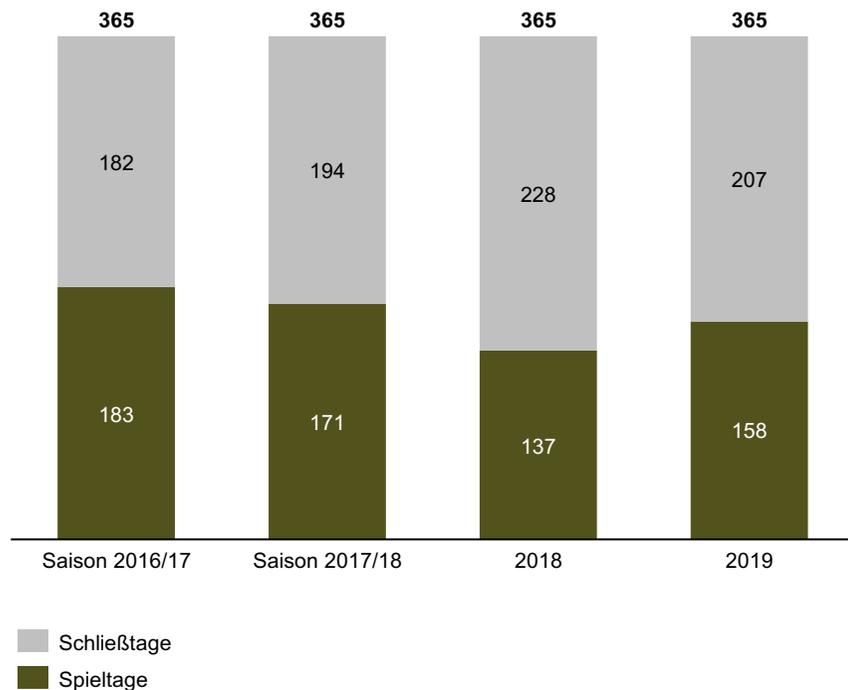
	STIMMEN
Anzahl VA mit Preisspanne	6
Anzahl VA ohne Preisspanne	16
Ø Preisspanne (in EUR)	12,67

Bei etwa der **Hälfte** der Veranstaltungen Burghof und STIMMEN gibt es **keine unterschiedlichen Preiskategorien** . Bei den Veranstaltungen mit verschiedenen Preiskategorien fällt die **Preisspanne sehr gering** aus.

Anmerkung: Zu den regulären Preisen bietet der Burghof in der Breite auch ermäßigte Preise von i.d.R. 12 EUR/Ticket an (hier nicht berücksichtigt). Quelle: Daten zum Programm der Eigenveranstaltungen des Burghofs und des STIMMEN-Festivals.

Bei derzeitigem Programm und Personal sind rd. 44% eines Kalenderjahres Spieltage

Anzahl Spieltage

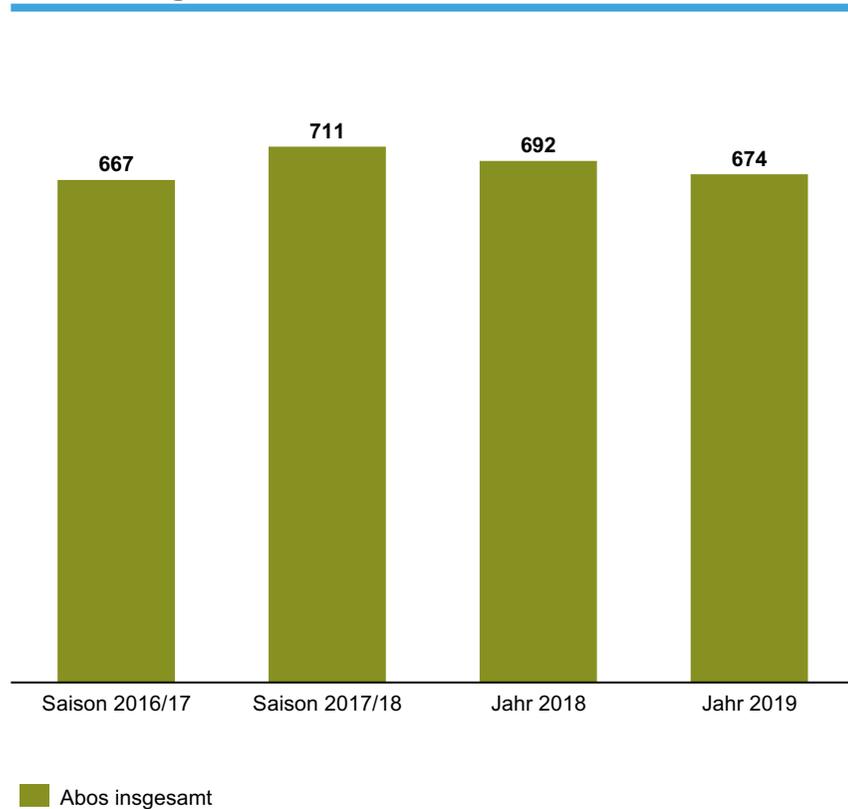


- Im Durchschnitt der Jahre 2016-2019 wies der Burghof p.a. rd. **162 Veranstaltungstage** und **203 Schließtage** auf. Damit war der Burghof im Durchschnitt 56% des Jahres nicht bespielt.
- An einer **Mehrzahl der Schließtage** finden im Burghof **Proben** sowie der **Auf- und Abbau** der Veranstaltungen statt. In den Sommermonaten kommt es zusätzlich zu notwendigen 4-6 wöchigen **Wartungsarbeiten** am Veranstaltungshaus.
- Die Anzahl der Eigenveranstaltungen betrug im Betrachtungszeitraum im Schnitt **rd. 97 Tage**
- Die Anzahl der Fremdveranstaltungen hat sich im Betrachtungszeitraum um **rd. 40 Veranstaltungen** deutlich reduziert (von 90 auf 52).

Anmerkung: 2016 und 2017 wurden als Saison (März-Oktober) gewertet, 2018 und 2019 als Kalenderjahr. Die Schließtage errechnen sich nach dem Vorgehen: 365 Tage – Spieltage Eigenveranstaltungen – Spieltage Fremdveranstaltungen.

Die Abonnementzahl ist konstant, die meisten Abonnements beziehen Mitglieder des KKF

Abos insgesamt



- Den wesentlichen Anteil der Abonnements beziehen Mitglieder des **KKF**
- Der KKF beteiligt sich mit **50 Tsd. EUR p.a.** an den Kosten des Burghofs
- Die Mitglieder des KKF erhalten beim Burghof **Vorteile**, z. B.
 - Vorverkaufsrecht auf Tickets
 - Sonderpreise/Vergünstigungen
 - Zusendung Burghof-Magazin
 - Teilnahme an exklusiven Gesprächen mit Künstlerinnen und Künstlern
- Der KKF steht hinsichtlich seiner **Mitgliederstruktur** (insb. hohes Durchschnittsalter) vor **Herausforderungen**

Anmerkung: 2016 und 2017 wurden als Saison (März-Oktober) gewertet, 2018 und 2019 als Kalenderjahr. Quelle: Auswertung des Burghofs zur Entwicklung der Abonnementzahlen.

A.3 Vermietungsangebot und Mietstruktur

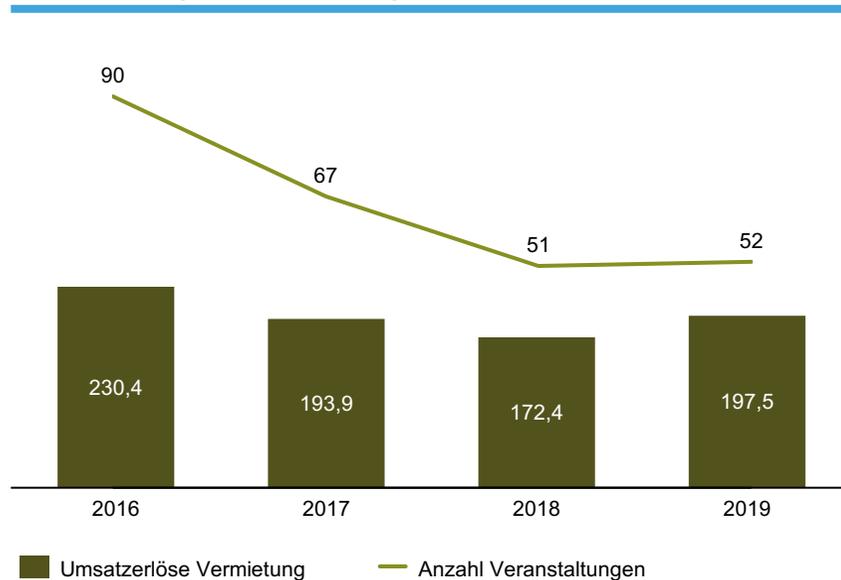


Zusammenfassung Situation Vermietung

- Im Vermietungsgeschäft verfügt der Burghof über ein Portfolio an Kundinnen und Kunden im Wesentlichen aus den Bereichen Kultur, Bildung, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen.
- Von 2016-2018 ist die **Anzahl** der Fremdveranstaltungen **stark gesunken** (von 90 auf 51) und liegt in den Jahren 2018 und 2019 bei rd. 50 Veranstaltungen. Um die Anzahl an Veranstaltungen zu erhöhen, empfiehlt sich insbesondere eine stärker zielgerichtete Orientierung an den **Bedürfnissen potenziell Nutzender** sowie deren **aktive Ansprache**.
- Die **Umsätze** des Vermietungsgeschäfts sind **rückläufig**, der prozentuale Rückgang fällt aber geringer aus als derjenige bei der Veranstaltungszahl.
- Das Vermietungsgeschäft konnte die **Umsätze pro Veranstaltung steigern**. 2016 betrug der durchschnittliche Umsatz pro Veranstaltung rd. 2,5 Tsd. EUR, im Jahr 2019 betrug der durchschnittliche Umsatz pro Veranstaltung rd. 3,8 Tsd. EUR. Das entspricht einer durchschnittlichen **Umsatzsteigerung** von **52%** (1,3 Tsd. EUR) pro Veranstaltung.
- Eine **Rentabilitätsbetrachtung** der Vermietung ist in der Form nicht möglich, da insbesondere die operativen Kosten derzeit nicht auf die Veranstaltungen geschlüsselt werden können.

Obwohl die Anzahl der Vermietungen stark rückläufig ist, blieb das Umsatzniveau verhältnismäßig stabil

Vermietung: Anzahl Veranstaltungen und Umsätze (in Tsd. EUR)



Der im Zeitverlauf deutlich gestiegene Umsatz pro Veranstaltung geht insbesondere auf eine **Preiserhöhung** für Vermietungen im Jahr 2018 sowie auf eine stärkere Nutzung des großen Saals für Mietende zurück.



Kultur

z. B. Konzerte, Lesungen



Bildung

z. B. Multivisionsvorträge



Kommerziell

z. B. Messen, Unternehmensfeiern



Öffentliche Einrichtungen

z. B. Empfänge Stadt Lörrach

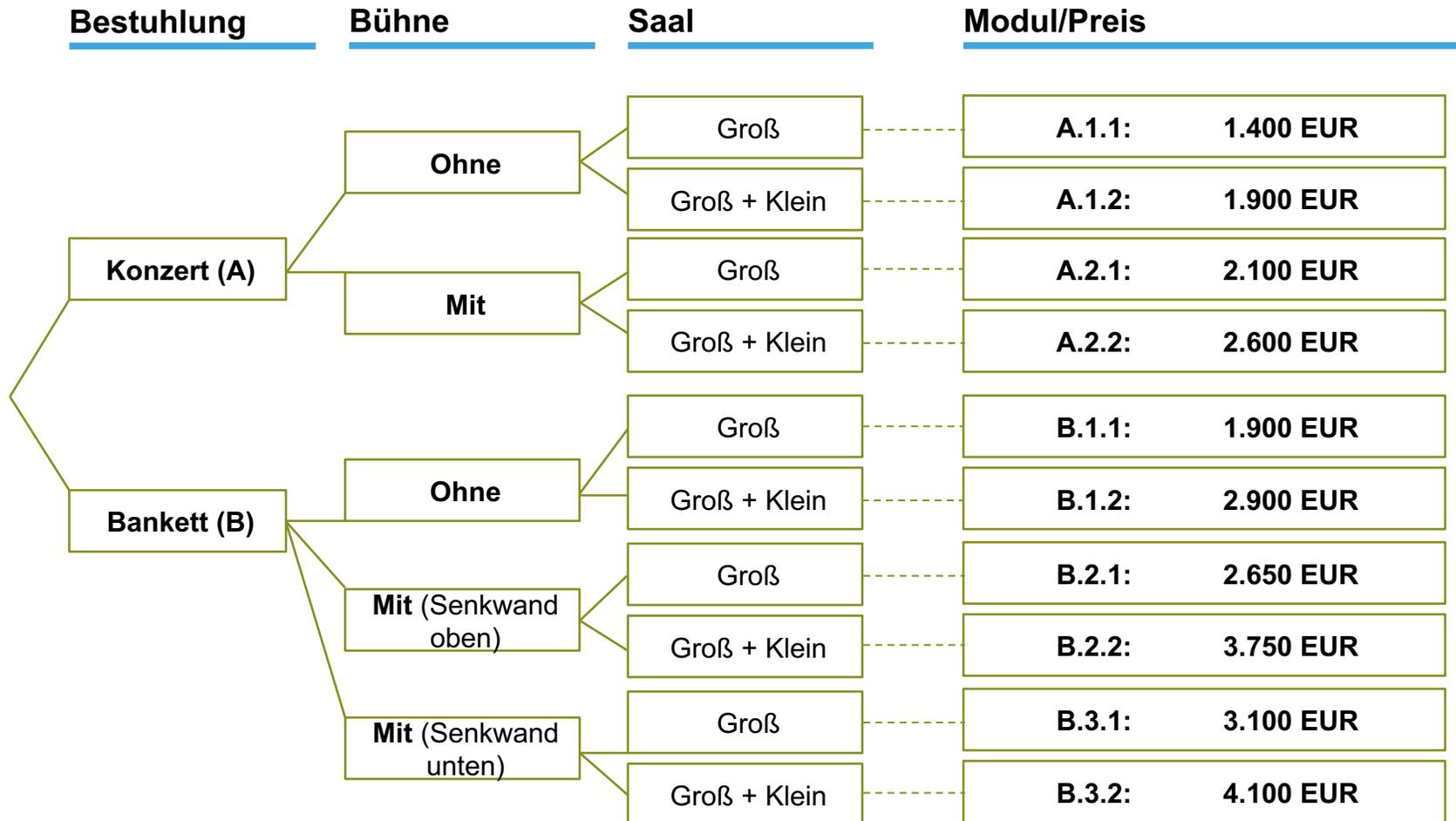


Sonstige

z. B. Personalversammlung

Quelle: Vermietungsübersichten und betriebswirtschaftliche Auswertungen Burghof der Jahre 2016-2019.

Die Flexibilität der Räumlichkeiten erlaubt eine Vielfalt an Vermietungsoptionen



Quelle: Daten des Burghofs zu Konditionen Vermietung.

Aus Veranstaltungszahlen und qualitativen Interviews lassen sich folgende Empfehlungen für den Vermietungsbetrieb ableiten

- 1 Klarheit über Bedürfnisse potenziell Nutzender
- 2 Aktive Ansprache potenziell Nutzender
- 3 Optimales Ertrags- und Auslastungsmanagement durch bedarfsorientierte Bepreisung
- 4 Analyse der verfügbaren Leerstandstage und innovative/kreative Ideengenerierung, wie Leerstände zu füllen sind

A.4 Marketingaktivitäten

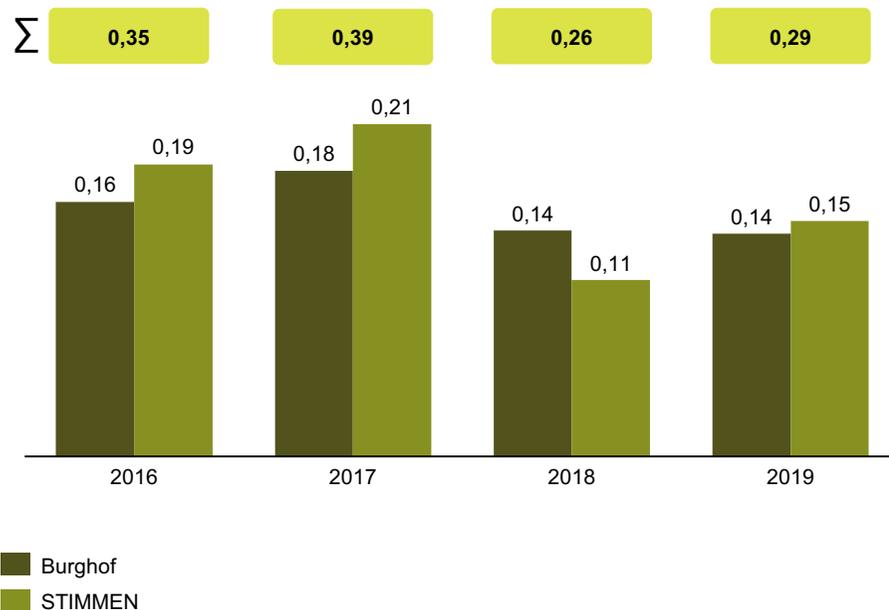


Zusammenfassung Situation Marketingaktivitäten

- Stand 2019 betrug der Marketingaufwand rd. 0,29 Mio. EUR und verteilt sich etwa **hälftig** auf **Burghof** und **STIMMEN-Festival**.
- Der **Marketingaufwand** des Burghofs **sank** im Zeitraum 2016-2019 um rd. 0,06 Mio. EUR, bedingt durch eine einmalige **Absenkung** im Jahr **2018** um rd. 0,13 Mio. EUR. Diese Absenkung erfolgte durch die Verlagerung zuvor extern erbrachter Dienstleistungen in den Burghof. Beim Burghof betrug die Absenkung des Aufwandes 0,04 Mio. EUR (22,2%), beim STIMMEN-Festival rd. 0,1 Mio. EUR (47,6%).
- Die **Marketingaktivitäten** umfassen Anzeigen (online und print), Drucksachen, Plakatierung, Auslieferung Magazin/Flyer, Grafik-/Agenturkosten und elektronische Medien, TV und Radio.
- Nur ein **geringer Anteil** der Marketing-Ausgaben entfällt auf **online-Aktivitäten**.

Durch Verlagerung zuvor externer Leistungen in den Burghof konnte der Marketingaufwand deutlich reduziert werden

Marketingaufwand Burghof und STIMMEN (in Mio. EUR)

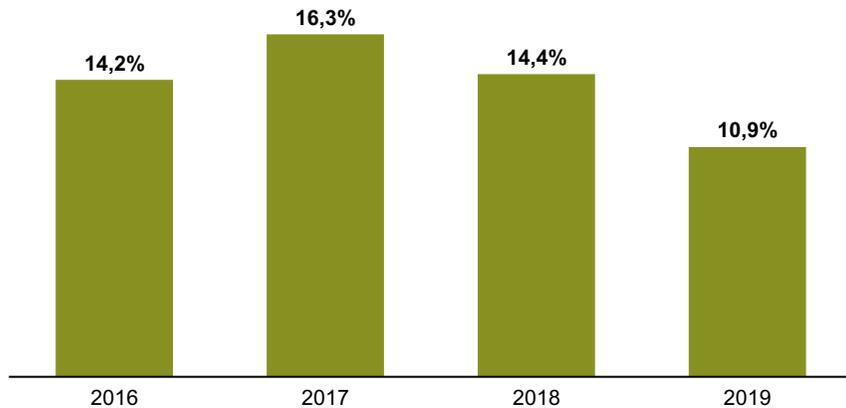


- Der gesamte Marketingaufwand **sank** von 2016-2019 um **0,06 Mio. EUR** (rd. 17%). Grund dafür ist eine ab **2018** erfolgte Verlagerung zuvor extern erbrachter Leistungen in den Burghof
- Die **Marketing-Aktivitäten** von Burghof und STIMMEN umfassen:
 - Anzeigen (Online und Print)
 - Drucksachen
 - Plakatierung
 - Auslieferung Magazin/Flyer
 - Grafik-/Agenturkosten
 - Elektron. Medien/TV/Radio
- Die **online Aktivitäten** nehmen nur einen **geringen Anteil** der Ausgaben ein

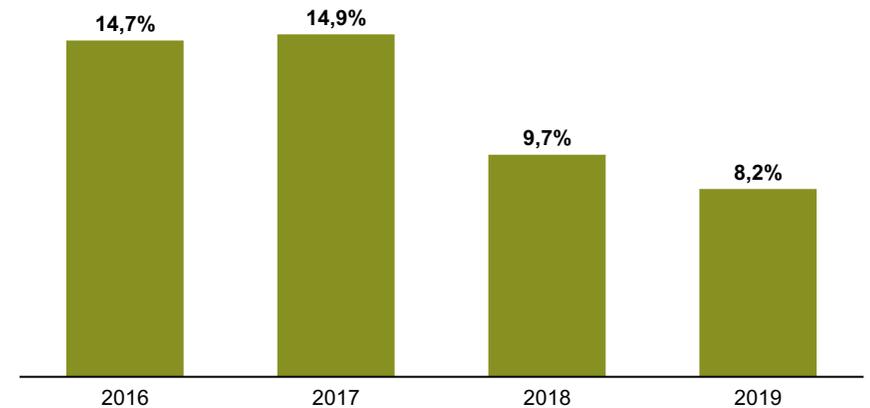
Quelle: Vom Burghof bereitgestellte finanzwirtschaftliche Auswertungen.

Gemessen am Umsatz wurde der Marketingaufwand sowohl beim Burghof als auch beim STIMMEN-Festival deutlich gesenkt

Burghof: Marketingaufwand im Verhältnis zum Umsatz



STIMMEN: Marketingaufwand im Verhältnis zum Umsatz



Sowohl beim **Burghof** als auch beim **STIMMEN-Festival** zeigt sich im Vergleich zum Eigenumsatz deutlich die erfolgreiche **Absenkung** der Marketing-Aktivitäten.

A.5 Organisationsstrukturen



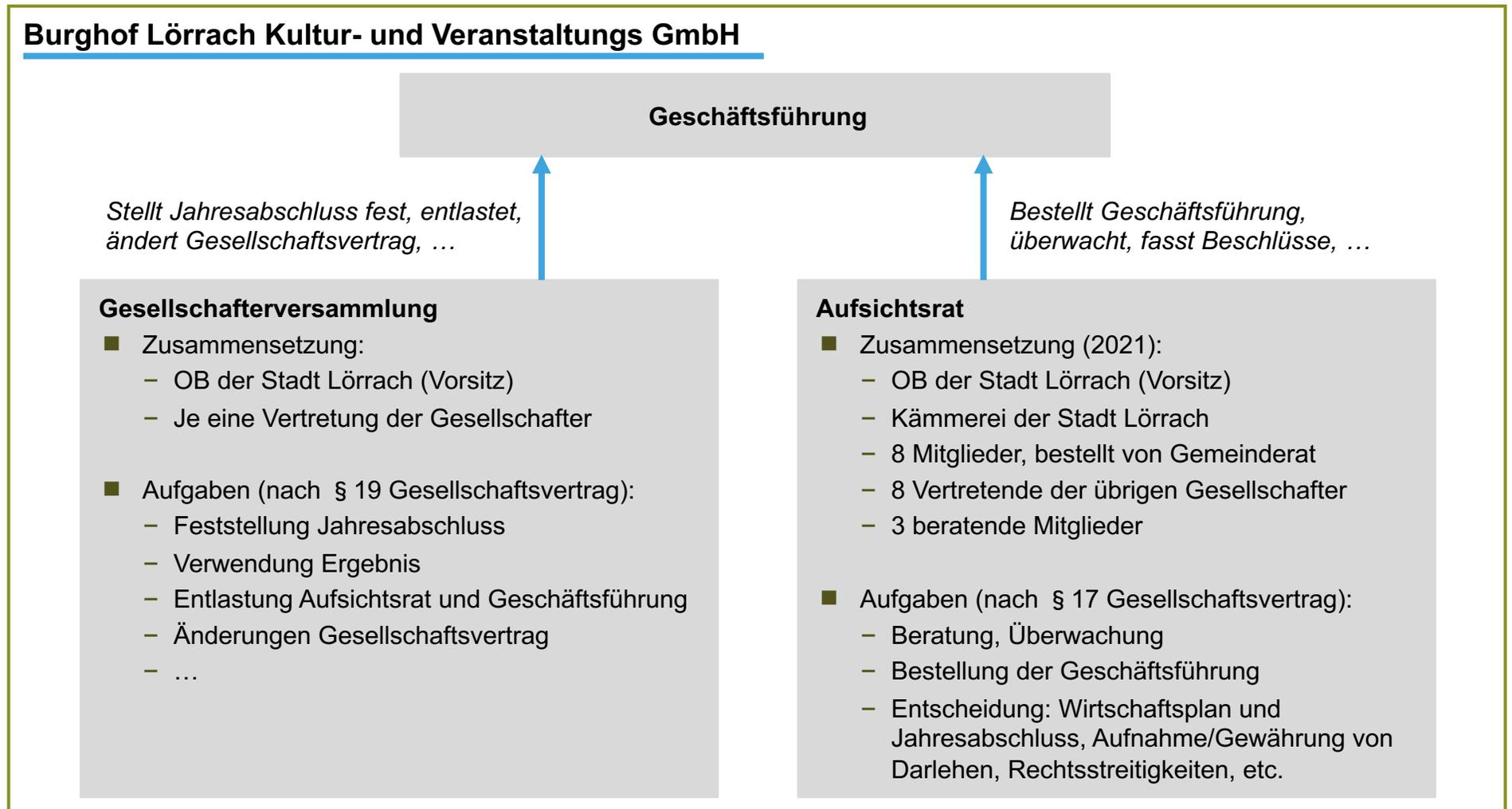
Zusammenfassung Situation Organisationsstrukturen

Kultur-
experten

- Innerhalb der Gremienorganisation der Burghof Lörrach Kultur- und Veranstaltungs GmbH besitzt der **Aufsichtsrat besonderes Gewicht**. Er **bestellt** die Geschäftsführung, **überwacht** die Tätigkeit der GmbH und **fasst Beschlüsse** (z. B. zu Wirtschaftsplan und Jahresabschluss, Aufnahme bzw. Gewährung von Darlehen, Rechtsstreitigkeiten, etc.). Der Aufsichtsrat ist mit seinen derzeit 18 regulären sowie 3 beratenden Mitgliedern **unverhältnismäßig groß**.
- Es erfolgte bereits eine **Verringerung des Personalbestandes**, der sich in den vergangenen Jahren auf einem Niveau von knapp 25 VZÄ stabilisierte.
- Im Betrachtungszeitraum **stiegen** die **Personalkosten** um **durchschnittlich 3,2% p.a.** Dabei wurde in den letzten Jahren das **Lohnniveau unangepasst** gelassen. Daher ist davon auszugehen, dass die Beschäftigten in den kommenden Jahren eine **Lohnanpassung** fordern werden.
- Laut Aussage der Gesellschaft sammelten sich in den letzten Jahren eine **signifikante Anzahl an Überstunden** an, eine quantitative Darstellung dieser Situation liegt nicht vor. Hieraus resultiert ein Rückstellungsaufwand, der Kosten der Vergangenheit in die Folgejahre überträgt.

Anmerkung: Die Angaben der VZÄ beinhalten auch Auszubildende (Stand 2021: 3 VZÄ).

In Relation zur Unternehmensgröße ist der Aufsichtsrat mit 18 regulären und 3 beratenden Mitgliedern unverhältnismäßig groß



Quellen: Gesellschaftsvertrag Burghof Lörrach Kultur- und Veranstaltungen GmbH; Bundesanzeiger.

Zusammensetzung / Kompetenzen des Aufsichtsrats

Möglichkeit 1: Geringere Mitgliederzahl

- Eine Anpassung der Zusammensetzung des Aufsichtsrats würde eine **Veränderung des Gesellschaftsvertrags** erfordern, was sehr aufwendig sein kann.

Möglichkeit 2: Einrichtung eines Arbeits-/Koordinierungsausschusses

- **Die Einrichtung eines Arbeits-/Koordinierungsausschusses könnte** eine konstruktive und zielführendere Begleitung der Geschäftsführung ermöglichen.
- Zudem könnte durch eine **Einbeziehung von Mitarbeitenden der Stadtverwaltung** in den Arbeits-Koordinierungsausschuss die **Kommunikation zwischen Stadt und Burghof** auf direkterem Wege routinisiert stattfinden.
- **Aufgaben** des Arbeits-/Koordinierungsausschusses z.B.:
 - Verknüpfung des Burghof Programms mit der Kulturprogrammatik der Stadt Lörrach
 - Vorbereiten des Wirtschaftsplans und Jahresabschlusses

Die GmbH als „bestgeeignete“ Rechtsform

- GmbH ist für Betriebe dieser Art (Veranstaltungsstätten, Darstellende Kunst) die meistgewählte privatrechtliche Rechtsform
- GmbH gewährt Akteuren ein hohes Maß an Unabhängigkeit
- Flexibles Wirtschaften
- Möglichkeit, private Partner miteinzubinden
- Auch Interviewpartnerinnen und Interviewpartner bestärken die Rechtsform der GmbH

→ **Kein Anlass zum Wechsel der Rechtsform**

Auftragsbeschreibung der GmbH in den Verträgen

Gesellschaftsvertrag 1998

§ 11 Kulturauftrag; Beiträge der Stadt Lörrach

„Die Stadt Lörrach verpflichtet sich, **Aufgaben aus ihrem öffentlichen Kulturauftrag der Gesellschaft zu übertragen.**

Dabei ist der **Umfang** des öffentlichen Kulturprogramms jeweils rechtzeitig zwei Jahre im Voraus für das jeweilige Veranstaltungsjahr **von der Stadt Lörrach festzulegen.** Die Stadt Lörrach leistet **hierzu mittelfristig festgelegte finanzielle Beiträge** zu den Programm- und Betriebskosten.

Diese sollen den **wirtschaftlichen Bestand und die Zahlungsfähigkeit** der Gesellschaft absichern. Das Nähere regelt der in der Anlage beigefügte Kultur- und Leistungsvertrag, der zwischen der Gesellschaft und der Stadt Lörrach abgeschlossen wird.

→ Entspricht nicht mehr der heutigen Sachlage

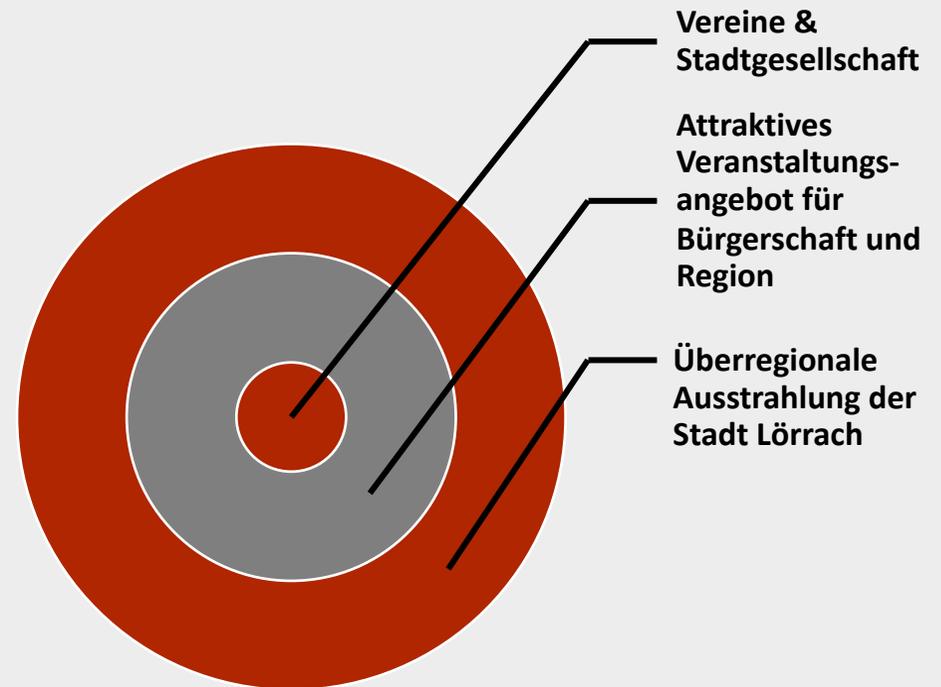
Kultur- und Leistungsvertrag 2005

1. „Die Burghof Lörrach GmbH **betreibt als Pächterin das Kultur- und Veranstaltungszentrum** Burghof Lörrach im Auftrag der Stadt Lörrach. Die Stadt überträgt der GmbH darüber hinaus **Aufgaben im Rahmen des städtischen Kulturauftrages.** Die GmbH übernimmt im Rahmen dieses Vertragsverhältnisses die **Veranstalter- und Produzententätigkeit im Kulturbereich** und verpflichtet sich, ein ganzjähriges, spartenübergreifendes Vollprogramm durchzuführen.“

→ Interpretiert Gesellschaftsvertrag in erweiterter Form (spartenübergreifendes Vollprogramm)

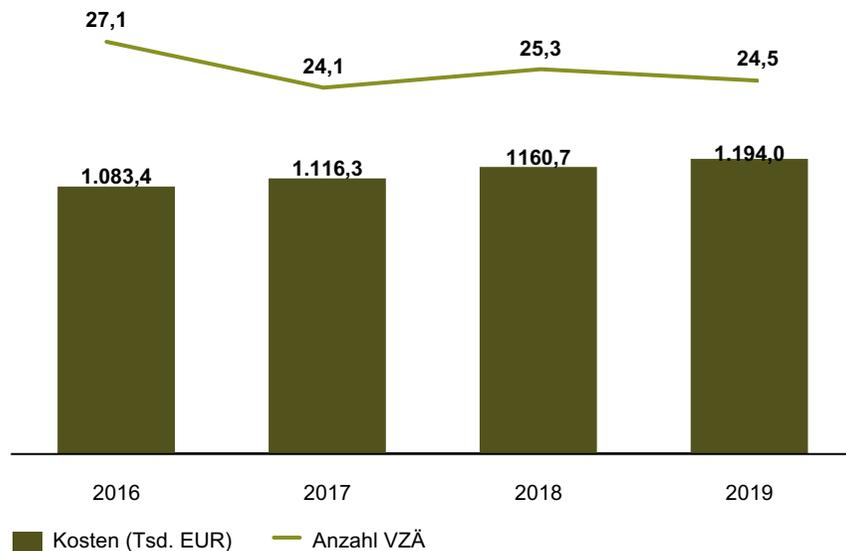
(Kultur-)Politischer Auftrag des Burghofs

- Für den künftigen Betrieb des Burghofs ist es essenziell, den **Auftrag der Organisation, klar zu definieren**. Gesellschaftsvertrag und Leistungsvertrag enthalten dazu bereits Formulierungen. Eine Aktualisierung ist anzustreben, auch um den **Willen der Kommunalpolitik gemeinsam zu definieren** und die weiteren Aktivitäten daran auszurichten.
- Ein Ergebnis der Interviews war, **den Burghof als wesentlichen Kulturträger in der Kulturlandschaft und für die Stadtgesellschaft der Stadt Lörrach zu verstehen**, der auch eine überregionale Ausstrahlung bewirkt.
- Es ist ein **ganzheitlicher Auftrag** zu formulieren, der in die Auslegung/Änderung des Gesellschaftsvertrages einfließt und **Grundlage für den Kultur- und Leistungsvertrag** wird und alle Handlungsfelder der GmbH umfassen sollte.



Die Nicht-Anpassung der Lohnniveaus in den vergangenen Jahren birgt die Gefahr einer zukünftigen drastischen Lohnkostenerhöhung

VZÄ ggü. Personalkosten



Der leichte Anstieg der Personalkosten bei gleichzeitigem Rückgang an VZÄ beruht erstens auf Umstrukturierung von Zuständigkeiten (z. B. Insourcing), zweitens auf übergangsweisen Doppelbesetzungen von Stellen sowie drittens auf geringfügigen Lohnerhöhungen.

- Zu Beginn des Betrachtungszeitraums wurde eine **Verringerung des Personalbestandes** abgeschlossen, sodass dieser sich auf einem Niveau von rd. 25 VZÄ stabilisierte (2021: 24,5 VZÄ, davon 3 Auszubildende)
- Im Betrachtungszeitraum stiegen die **Personalkosten** um **durchschnittlich 3,2% p.a.**
- Jährlich werden **Rückstellungen** aufgrund von hohen Überstunden gebildet, welche auf eine Belastungsgrenze des Personals hindeuten. Im Betrachtungszeitraum sind diese von 36.611 EUR auf 53.739 EUR angestiegen
- In den letzten Jahren wurde das **Lohnniveau unangepasst belassen**, es ist davon auszugehen, dass die Beschäftigten in den kommenden Jahren eine entsprechend kompensierende Steigerung einfordern werden

Anmerkung: Die Angaben der VZÄ beinhalten auch Auszubildende (Stand 2021: 3 VZÄ). Quelle: Personalübersicht Burghof, Jahresabschlüsse der Jahre 2016-2019.

B. Optimierungspotenziale



Analysen und Interviews haben Stärken und Schwächen des Burghofs gezeigt (1/3)

	Stärken	Schwächen
Allgemein (+ Markt und Wettbewerb)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Burghof und insbesondere das STIMMEN-Festival besitzen eine große Strahlkraft und Bekanntheit ■ Der Burghof wird als ein kulturelles „Aushängeschild“ der Stadt wahrgenommen ■ Der Burghof steht für hohe künstlerische Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Verhältnis zwischen Burghof und der Stadt ist belastet, es fehlt auf beiden Seiten an Vertrauen ■ Der Auftrag des Burghofs ist nicht hinreichend klar definiert: <ul style="list-style-type: none"> – Institution für Lörrach vs. überregionaler Leuchtturm – Kultur- vs. Unterhaltungsstätte ■ Starke Konkurrenz aus Kulturlandschaft Basel und Freiburg
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Burghof hat eine vergleichsweise hohe Eigenerwirtschaftungsquote ■ Der Burghof konnte seine Einnahmen mit Sponsoring signifikant verbessern ■ Der Burghof konnte seine Ausgaben für Personal und Marketing konsolidieren ■ In die Professionalisierung des Controlling wurde in den letzten Jahren viel investiert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Controlling schafft in aktueller Ausgestaltung nicht genügend Transparenz, folglich mangelnde wirtschaftliche Überprüfbarkeit ■ Kalkulation Basis vs. künstlerischer Betrieb erschwert Vereinbarungen Burghof - Stadt ■ Bestehende und sich vergrößernde Unterkapitalisierung führt zu Konflikten ■ Unverhältnismäßig steigende Ausgabenposten (z. B. Gagen von Künstlerinnen und Künstlern)

Analysen und Interviews haben Stärken und Schwächen des Burghofs gezeigt (2/3)

	Stärken	Schwächen
Programm und Besuchende	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Programm des Burghofs wird als qualitativ hochwertig wahrgenommen ■ Der Burghof umfasst mit seinem Programm eine große thematische Breite ■ Besonders erfolgreiche Reihen: Kabarett und Tanz ■ STIMMEN-Festival hat große Strahlkraft in der Region ■ Between the Beats-Festival findet großen Zuspruch bei jüngeren Menschen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programm wird teils als zu „elitär“ wahrgenommen ■ Wg. Konkurrenz aus Basel und aus baulichen Gründen Theater als Sparte eingeschränkt vorhanden ■ Das STIMMEN-Festival wird heute als inhaltlich beliebiger wahrgenommen. Am Festival-Markt gibt es allgemein mehr Konkurrenz ■ Die Anzahl an Abonnements sinkt zuletzt, Nachwuchs-Problematik
Vermietung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorliegende Diversifikation des Kundenportfolios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermietungsgeschäft rückläufig aufgrund höherer Online-Aktivität sowie Konkurrenz durch das Hotel Steigenberger Lörrach ■ Preise für einige potenziell Mietende zu hoch (z. B. Vereine)

Analysen und Interviews haben Stärken und Schwächen des Burghofs gezeigt (3/3)

	Stärken	Schwächen
Marketing und Sponsoring	<ul style="list-style-type: none">■ Marketing wird als professionell, gut sichtbar und attraktiv wahrgenommen■ Während Corona schnelle Reaktion mit verschiedenen Online-Formaten (z.B. „Burghof auf'm Sofa“)	<ul style="list-style-type: none">■ Die Ticket-Preise werden teils als zu hoch empfunden■ Stimmen und Burghof verlieren insb. in der Schweiz an Attraktivität (Austauschbarkeit Programm)■ Stimmen und Burghof werden nicht als zusammengehörig wahrgenommen
Personal und Organisation	<ul style="list-style-type: none">■ Es erfolgte bereits eine erfolgreiche Konsolidierung des Personalbestandes, heute angemessene Personalausstattung■ Die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit ist hoch (8 Jahre)■ Hoch motivierte und engagierte Mitarbeitende, guter Zusammenhalt	<ul style="list-style-type: none">■ Fehlen tarifvertraglicher Konditionen führt zu Frustration der Mitarbeitenden und zur Abwanderung (z. B. Schweiz)■ Die Mitarbeitenden sehen sich als zu wenig von der Stadt wertgeschätzt an

actori identifiziert folgende Bereiche mit Optimierungspotenzial (1/3)

1 Kulturpolitischer Auftrag



Neuausrichtung

- Im Gesellschaftsvertrag und im Kultur- und Leistungsvertrag wird derzeit der Auftrag nicht einheitlich & zeitgemäß definiert

Nächste Schritte:

- Für die Verträge Auftrag der GmbH definieren und einarbeiten
- Arbeit der GmbH in Gesamtheit betrachten
- Daraufhin Aufteilung in Basis- & Kulturbetrieb aufheben

2 Aufsichtsrat



Überprüfungsbedarf Zusammensetzung

- Aufsichtsrat durch Regularien zur Zusammensetzung sehr groß
- Risiko der Ineffizienz

Nächste Schritte:

- Prüfung der derzeitigen Zusammensetzung auf juristische Notwendigkeit sowie Zweckmäßigkeit
- Ggf. Anpassung
- Sicherstellung der fachlichen Kompetenz der AR-Mitglieder

3 Kostenaufteilung



Nicht realitätsabbildende Aufteilung der Kostenverantw.

- Basis- vs. Kulturbetrieb
- Kosten nicht trennscharf aufteilbar
- Führt zu Unklarheit

Nächste Schritte:

- Prüfung Modell „Zuschuss Stadt zu Gesamtkosten“
- Stärkung der Trennschärfe
- Prüfung Höhe des benötigten Zuschusses
- Anpassung des Leistungsvertrages

actori identifiziert folgende Bereiche mit Optimierungspotenzial (2/3)

4a **Einnahmen**



**Überprüfungs-
/Steigerungsbedarf Einnahmen**

- Ggf. optimierbare Preisgestaltung (z. B. Preisspanne)
- Überprüfung und ggf. Verbesserung der Auslastung

Nächste Schritte:

- Überprüfung der Preisgestaltung und ggf. Einführen bzw. Ausweiten von Preisspannen
- Überprüfung von Optionen zur Stärkung des Vermietungsgeschäfts

4b **Ausgaben**



**Überprüfungs-
/Anpassungsbedarf Ausgaben**

- Veranstaltungseinsatz (z. B. Gagen für Künstler/-innen)
- Dynamisierung Personalkosten entlang TVöD

Nächste Schritte:

- Prüfung des Veranstaltungseinsatzes auf Einsparpotentiale
- Prüfung der Personalkosten auf Umsetzbarkeit Angleichung TVöD

5 **Controlling**



Kein Detail-Controlling

- Erfolg von Einzelveranstaltungen nicht abschätzbar
- Erschwert Steuerung des Programms im Blick auf Finanzen

Nächste Schritte:

- Identifikation von Anforderungen an Controlling-System
- Prüfung verschiedener Systeme
- Einführung System

actori identifiziert folgende Bereiche mit Optimierungspotenzial (3/3)

6

Programm STIMMEN



Keine Reaktion auf schärferen Wettbewerb

- Festival hebt sich inhaltlich wenig von Wettbewerb ab
- Volatile Besuchszahlen und höhere Gagen für Künstlerinnen und Künstler

Nächste Schritte:

- Prüfung möglicher inhaltlicher Optionen zur Neuausrichtung zur Besetzung einer Nische

7

Vereine



Burghof für Vereine kaum zugänglich

- Hohe Mieten (Unterstützungsbedarf durch Stadt)

Nächste Schritte:

- Prüfung: Wie kann mit verhältnismäßigem Aufwand der Burghof von Vereinen genutzt werden? (insb. in Hinblick auf Tagungsräume)

Aus drei möglichen zu untersuchenden Szenarien für die weiteren Untersuchungen wurde auftraggeberseitig Szenario 2 gewählt



Im Rahmen der ersten Projektphase ergaben sich drei mögliche zu verfolgende Szenarien zur Gestaltung von Rahmenbedingungen für Optimierungen. Auftraggeberseitig erfolgte die Entscheidung, dass Szenario 2 vertieft zu betrachten und in diesem Rahmen die aufgezeigten Optimierungspotenziale auszuverlässen sind.

B.1 Kulturpolitischer Auftrag



actori und Kulturexperten empfehlen den kulturpolitischen Auftrag des Burghofs in Zukunft ganzheitlich und klar zu formulieren

Status-quo des Kultur- und Leistungsvertrages

- Der Burghof übernimmt die Planung und Produktion eines ganzjährigen, spartenübergreifenden Vollprogramms
- Die Stadt Lörrach trägt die Programm- und Betriebskosten und sichert damit den wirtschaftlichen Bestand und die Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft
- Die wirtschaftliche Zweiteilung von Basis- und Kulturbetrieb ist nicht mehr zweckmäßig
- Es existiert keine einheitliche Definition des Willens der Kommunalpolitik



Empfehlung für die vertragliche Ausgestaltung:

- Auftragsformulierung in der Präambel
- Als Beispiel: „Die Burghof Lörrach GmbH hat zur Aufgabe, ein attraktives, vielfältiges Programm als Kulturangebot für die Bürgerschaft und die Region zu entwickeln und umzusetzen sowie die überregionale Strahlkraft der Stadt Lörrach zu stärken. Auch im Zusammenspiel mit Akteursgruppen in der Stadt Lörrach spricht das Programm die Stadtgesellschaft an.“

Ziel: Klare Definition des Kulturauftrags der Organisation

- Ganzheitlicher Auftrag als Grundlage für den Kultur- und Leistungsvertrag
- Burghof soll als wesentlicher Kulturträger der Stadt Lörrach verstanden werden, der auch eine überregionale Wirkung entfaltet
- Es wird eine Auflösung der Zweiteilung des Basis- und Kulturbetriebs angestrebt

B.2 Aufsichtsrat



Zur besseren Arbeitsfähigkeit empfehlen actori & Kulturexperten die Einrichtung eines Arbeits-/Koordinierungsausschusses

Status Quo: Der **Aufsichtsrat** ist unverhältnismäßig groß und in seiner Zusammensetzung mit fachfremden Mitgliedern **ineffizient** und **eingeschränkt arbeitsfähig**¹. Zur Optimierung gibt es **zwei Möglichkeiten**.

1. Verkleinerung des Aufsichtsrates

- Würde Veränderung des Gesellschaftsvertrags erfordern, was sehr aufwendig sein kann

2. Bildung eines Arbeits-/Koordinierungsausschusses

- Möglichkeit zur konstruktiven und zielführenden Begleitung der Geschäftsführung
- Einbeziehung von Mitarbeitenden der Stadtverwaltung um Kommunikation zwischen Stadt und Burghof zu routinisieren

Einrichtung eines Arbeits-/Koordinierungsausschusses mit klarem Auftrag ist zu empfehlen, Aufgaben könnten z. B. sein:

- Verknüpfung des Burghof Programms mit der Kulturprogrammatik der Stadt Lörrach
 - Vorbereiten des Wirtschaftsplans und Jahresabschlusses

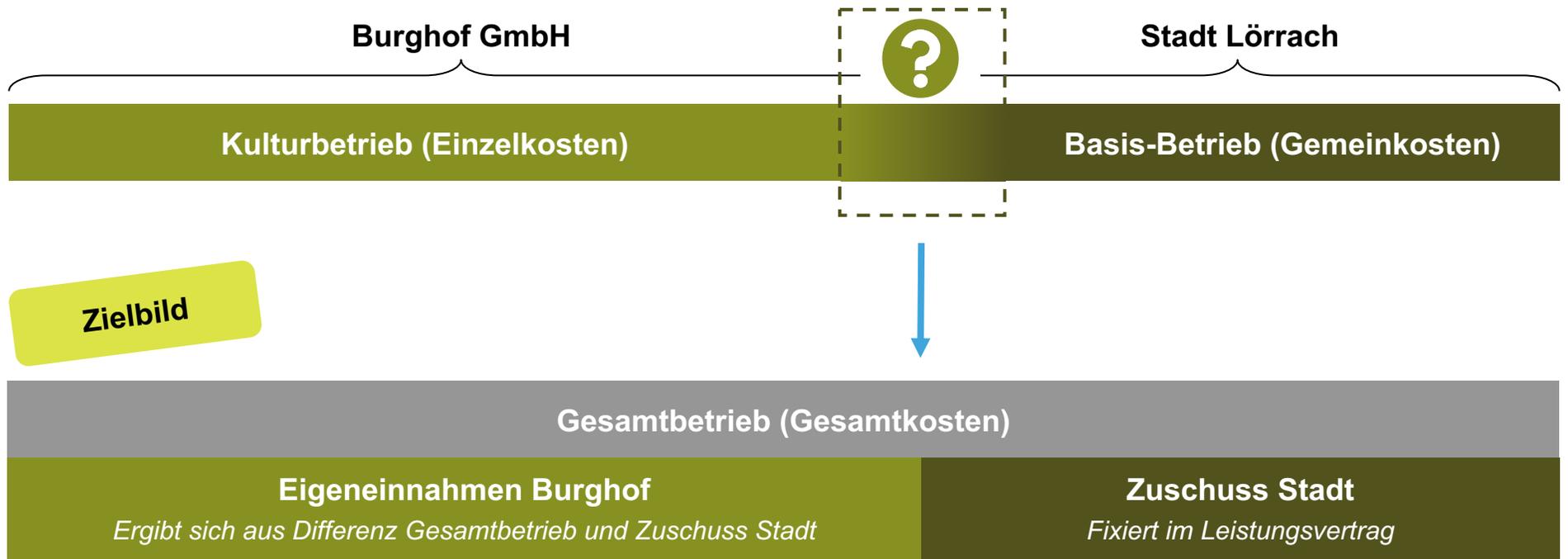
1) Siehe dazu auch die Darstellungen in Kapitel A.5.

B.3 Kostenaufteilung



Die derzeitige Kostenaufteilung ist abzuschaffen, zugunsten einer Bezuschussung des Gesamtbetriebes

3 KOSTENAUFTEILUNG



Ein Verzicht auf die Aufteilung in **Basis- und Kulturbetrieb** in der Bezuschussung sorgt für **Klarheit** und hilft zukünftig, **Konflikte** zwischen Haus und Trägern zu **vermeiden**. Die Bezuschussung des Gesamtbetriebes wird im **Kultur- und Leistungsvertrag** geregelt.

B.4 Einnahmen und Ausgaben



Wirtschaftliches Ziel des Burghofs ist es, künftig ohne zusätzliche Verlustausgleiche auszukommen

Status quo

- Derzeit erhält der Burghof eine **konstante Bezuschussung** durch die Stadt Lörrach i.H.v. **1,48 Mio. EUR**.
- Diese Mittel **reichten** in der Vergangenheit **nicht aus**. Die Stadt musste angelaufene Verluste durch **Sonderzahlungen** ausgleichen (2017 und 2020/21).
- Damit liegt die faktische Bezuschussung signifikant über der vertraglich vereinbarten.

Zielbild

- Die Stadt bezuschusst den Burghof weiterhin i.H.v. 1,48 Mio. EUR, dieser Zuschuss wird ergänzt um Mittel für eine **Dynamisierung** der **Personalkosten** entlang der Steigerungen TVöD.
- Der Burghof soll künftig **ohne** zusätzliche **Verlustausgleiche** auskommen.

Um ohne Verlustausgleiche auszukommen, muss der Burghof künftig seine Wirtschaftlichkeit steigern. Dies erfordert erstens die Betätigung **wirtschaftlicher Stellhebel** (Erhöhung **Einnahmen** und Senkung **Ausgaben**), zweitens eine Weiterentwicklung des **Controllings** für wirtschaftliche Feinsteuerung.

Über kalkulatorische Fortschreibung werden wirtschaftliche Ziele und Stellhebel für die Veranstaltungstätigkeit genauer identifiziert

4

EINNAHMEN & AUSGABEN



Fortschreibung stabiler Einnahmen und Ausgaben

Wie wird sich der finanzielle Rahmen für das Veranstaltungsgeschäft entwickeln?

Identifikation von Ziel-Deckungsbeiträgen

Wie rentabel müssen infolgedessen Veranstaltungen künftig sein?

Identifikation von Stellhebeln zur Steigerung der Deckungsbeiträge

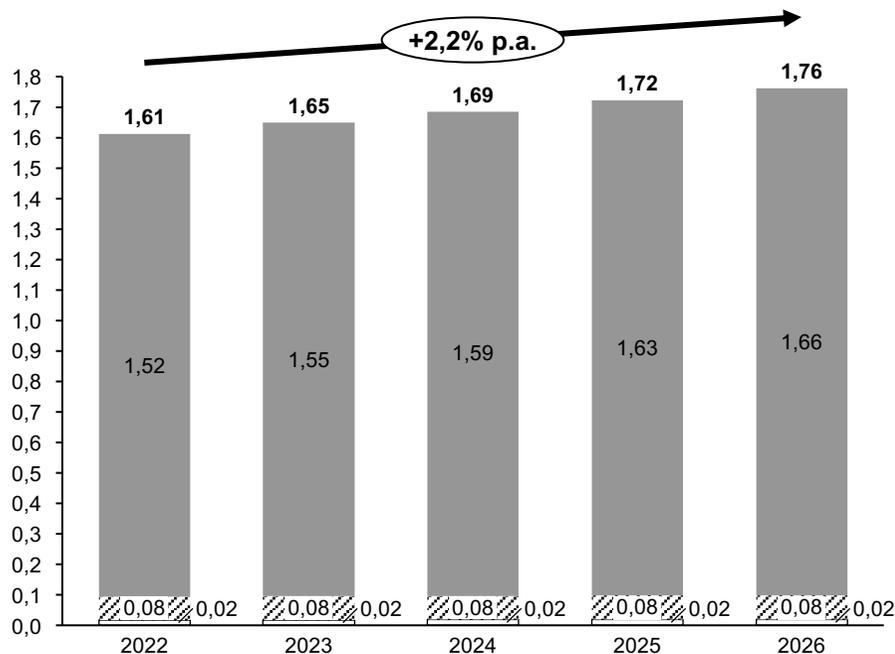
Wo kann der Burghof ansetzen, um diese Ziele zu erreichen?

Eine Fortschreibung der stabilen Einnahmen zeigt eine Steigerung von 2,2% p.a.

4a

EINNAHMEN

Fortschreibung stabile Einnahmen (in Mio. EUR)



■ Kulturzuschuss Lörrach □ Sonst. Umsätze
▨ Sonst. Neutr. Erträge

- Eine **Fortschreibung**¹ der **stabilen Einnahmen** im Zeitraum von 5 Jahren ab 2022 umfasst:
 - Kulturzuschuss Stadt Lörrach
 - Sonst. neutr. Erträge
 - Sonst. Umsätze
- Ausgehend von einem Gesamtbetrag von rd. **1,61 Mio. EUR im Jahr 2022** wachsen in Fortschreibung die stabilen Einnahmen um **2,2% p.a.** auf ein Niveau von **1,76 Mio. EUR im Jahr 2026**.

1) Zu jew. Annahmen, Berechnungsgrundlage und Fortschreibungsfaktoren s. folgende Seite.

Annahmen und Berechnungsgrundlagen: stabile Einnahmen

4a

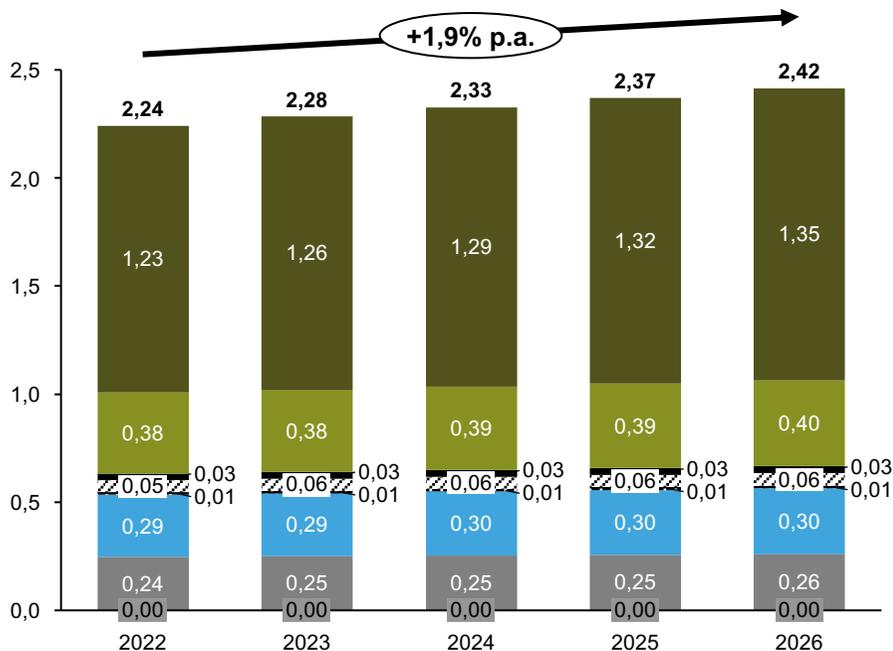
EINNAHMEN

	Annahmen	Berechnungsgrundlage	Fortschreibungsfaktor
Kultur-zuschuss Lörrach	<ul style="list-style-type: none"> Der Kulturzuschuss der Stadt wächst entlang TvöD, da er umfangsmäßig wesentlich den Personalaufwand abdeckt. Hierbei handelt es sich um eine näherungsweise Berechnung. Es wird davon ausgegangen, dass die Dynamisierung im Jahr 2021 beschlossen, folglich im Jahr 2022 erstmalig wirksam wird. 	<ul style="list-style-type: none"> Inflationsbereinigter Durchschnitt der Jahre 2016-2019 	<ul style="list-style-type: none"> Prognostizierte Steigerungen TvöD (dabei Verrechnung der Faktoren für Gehalt und Lohnnebenkosten)
Sonstige neutrale Erträge	<ul style="list-style-type: none"> Die sonstigen neutralen Erträge wachsen von aktuellem Niveau aus entlang der Inflation. 	<ul style="list-style-type: none"> Inflationsbereinigter Durchschnitt der Jahre 2016-2018 (Jahr 2019 ist aufgrund besonderer Erträge nicht repräsentativ) 	<ul style="list-style-type: none"> Prognostizierte Inflation
Sonstige Umsätze	<ul style="list-style-type: none"> Die sonstigen Umsätze wachsen von aktuellem Niveau aus entlang der Inflation. 	<ul style="list-style-type: none"> Inflationsbereinigter Durchschnitt der Jahre 2016-2019 	<ul style="list-style-type: none"> Prognostizierte Inflation

Eine Fortschreibung der stabilen Ausgaben zeigt eine Steigerung von 1,9% p.a.

4b AUSGABEN

Fortschreibung stabile Ausgaben (in Mio. EUR)



■ Eine **Fortschreibung¹** der **stabilen Ausgaben** im Zeitraum von 5 Jahren ab 2022 umfasst:

- Personalaufwand
- Raumkosten
- Versicherungen, Beiträge und Abgaben
- Reparatur und Instandhaltung
- Werbe- und Reisekosten
- Marketing
- Sonst. Kosten
- Sonst. neutrale Aufwendungen

■ Ausgehend von einem Gesamtbetrag von rd. **2,24 Mio. EUR im Jahr 2022** wachsen in Fortschreibung die stabilen Ausgaben um **1,9% p.a.** auf ein Niveau von **2,42 Mio. EUR im Jahr 2026**.

1) Zu jew. Annahmen, Berechnungsgrundlage und Fortschreibungsfaktoren s. folgende Seiten.

Annahmen und Berechnungsgrundlagen: stabile Ausgaben (1/2)

4b AUSGABEN

	Annahmen	Berechnungsgrundlage	Fortschreibungsfaktor
Personal-aufwand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eine Dynamisierung der Gehälter und Lohnnebenkosten ist an die Steigerungen des TvöD gekoppelt und wirkt sich entsprechend auf den Personalaufwand aus. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inflationsbereinigter Durchschnitt der Jahre 2016-2019 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prognostizierte Steigerungen TvöD (dabei Verrechnung der Faktoren für Gehalt und Lohnnebenkosten)
Raumkosten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Raumkosten wachsen von aktuellem Niveau aus entlang der Inflation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inflationsbereinigter Durchschnitt der Jahre 2016-2019 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prognostizierte Inflation
Versiche-rungen, Beiträge und Abgaben	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Kosten für Versicherungen, Beiträge und Abgaben wachsen von aktuellem Niveau aus entlang der Inflation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inflationsbereinigter Durchschnitt der Jahre 2016-2019 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prognostizierte Inflation
Reparatur und Instand-haltung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Kosten für Reparatur und Instandhaltung wachsen von aktuellem Niveau aus entlang der Inflation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inflationsbereinigter Durchschnitt der Jahre 2016-2019 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prognostizierte Inflation

Annahmen und Berechnungsgrundlagen: stabile Ausgaben (2/2)

4b AUSGABEN

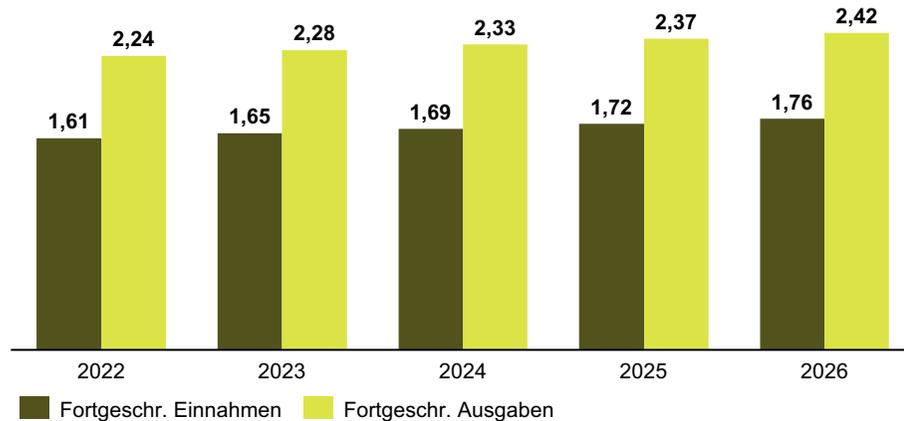
	Annahmen	Berechnungsgrundlage	Fortschreibungsfaktor
Werbe- und Reisekosten	<ul style="list-style-type: none"> Die Werbe- und Reisekosten wachsen von aktuellem Niveau aus entlang der Inflation. 	<ul style="list-style-type: none"> Inflationsbereinigter Durchschnitt der Jahre 2016-2019 	<ul style="list-style-type: none"> Prognostizierte Inflation
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Die Kosten für Marketing wachsen von aktuellem Niveau aus entlang der Inflation. 	<ul style="list-style-type: none"> Inflationsbereinigter Durchschnitt der Jahre 2018-2019 (Jahre 2016 und 2017 nicht berücksichtigt, da vor Konsolidierung des Marketingaufwands liegend) 	<ul style="list-style-type: none"> Prognostizierte Inflation
Sonstige Kosten	<ul style="list-style-type: none"> Die sonstigen Kosten wachsen von aktuellem Niveau aus entlang der Inflation. 	<ul style="list-style-type: none"> Inflationsbereinigter Durchschnitt der Jahre 2016-2019 	<ul style="list-style-type: none"> Prognostizierte Inflation
Sonstige neutrale Aufwendungen	<ul style="list-style-type: none"> Die sonstigen neutralen Aufwendungen wachsen von aktuellem Niveau aus entlang der Inflation. 	<ul style="list-style-type: none"> Inflationsbereinigter Durchschnitt der Jahre 2016-2019 	<ul style="list-style-type: none"> Prognostizierte Inflation

Eine Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben zeigt die vom Burghof zu erwirtschaftenden Deckungsbeiträge

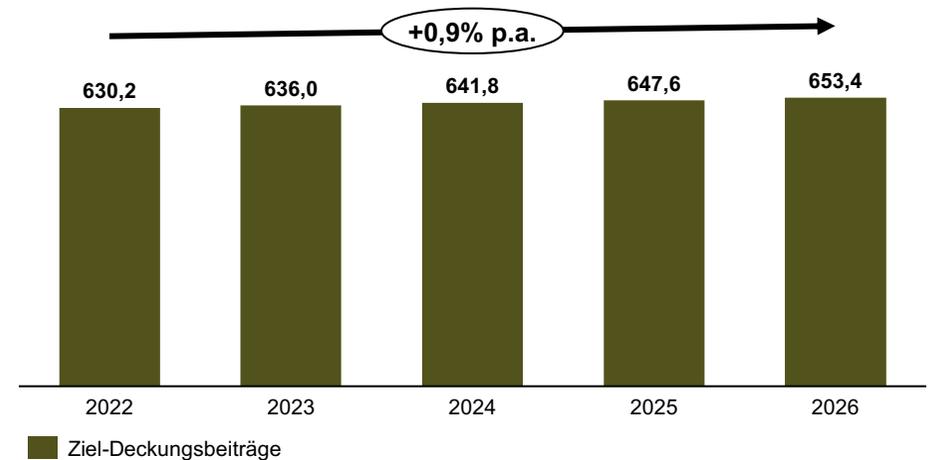
4

EINNAHMEN & AUSGABEN

Fortgeschriebene Einnahmen und Ausgaben (in Mio. EUR)



Zieldeckungsbeiträge (in Tsd. EUR)



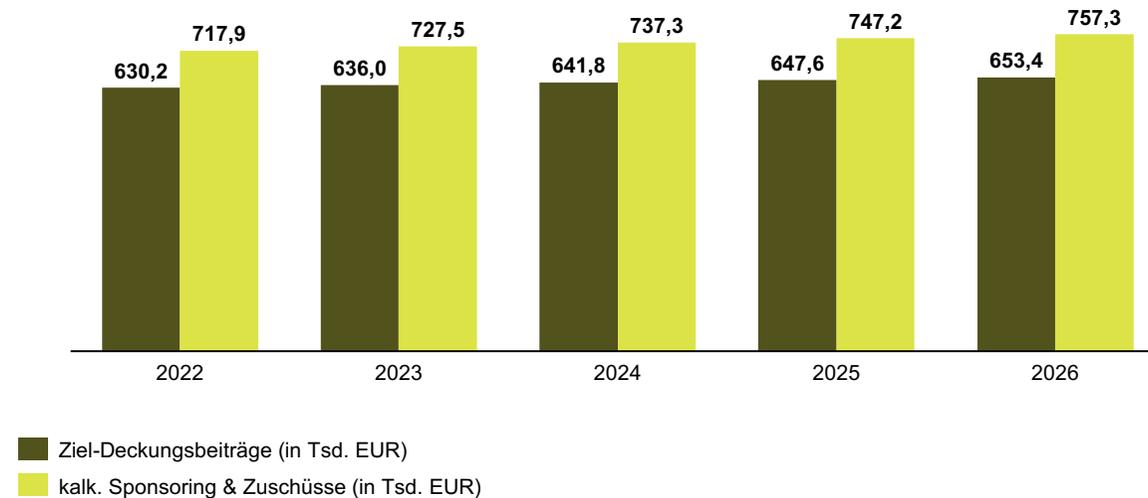
Im Jahr 2022 liegt der kalkulatorische **Ziel-Deckungsbeitrag** bei **630,2 Tsd. EUR¹** und wächst ab dann um **0,9% p.a.** Dieser Deckungsbeitrag ist vom Burghof selbst aus zwei Quellen zu erwirtschaften: **Sponsoring und Fundraising** sowie **Veranstaltungen**.

1) Die Höhe der Ziel-Deckungsbeiträge ist abhängig von der tatsächliche Entwicklung der hier fortgeschriebenen stabilen Einnahmen und Ausgaben (S. 82-86). Um eine effektive wirtschaftliche Steuerung des Burghofs über Deckungsbeitragsrechnung zu gewährleisten, sind diese Größen vom Controlling stetig im Auge zu behalten und Abweichungen in den Ziel-Deckungsbeiträgen zu berücksichtigen.

Die Gegenüberstellung von Ziel-Deckungsbeiträgen und erwarteten Sponsoringmitteln zeigt den finanziellen Rahmen für Veranstaltungen

4

EINNAHMEN & AUSGABEN



In Verrechnung von Ziel-Deckungsbeiträgen mit Sponsoringmitteln¹ zeigt sich, dass bei Veranstaltungen gesamthaft **Verluste** i.H.v. nicht mehr als ca. **85-100 Tsd. EUR p.a.** entstehen dürfen, um die wirtschaftlichen Ziele des Burghofs zu erreichen.

1) Bei den gezeigten Zahlen zum Sponsoring handelt es sich um eine Fortschreibung. Basis ist der Durchschnitt der inflationsbereinigten Jahre 2016-2019. Es wird angenommen, dass die eingeworbenen Mittel aus Sponsoring pandemiebedingt zunächst um 10% sinken und dann entlang der Inflation wachsen.

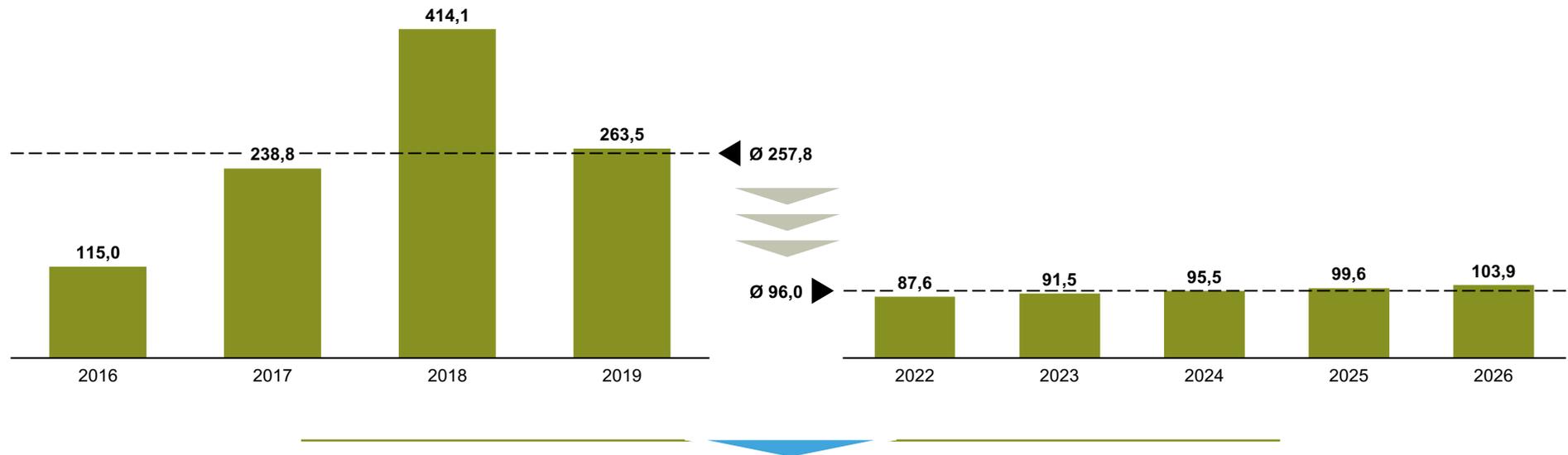
Zur Einhaltung des finanziellen Rahmens müssen die Verluste aus dem Veranstaltungsgeschäft reduziert werden

4

EINNAHMEN & AUSGABEN

IST: Verluste aus Veranstaltungen (in Tsd. EUR)

ZIEL: Verluste aus Veranstaltungen (in Tsd. EUR)

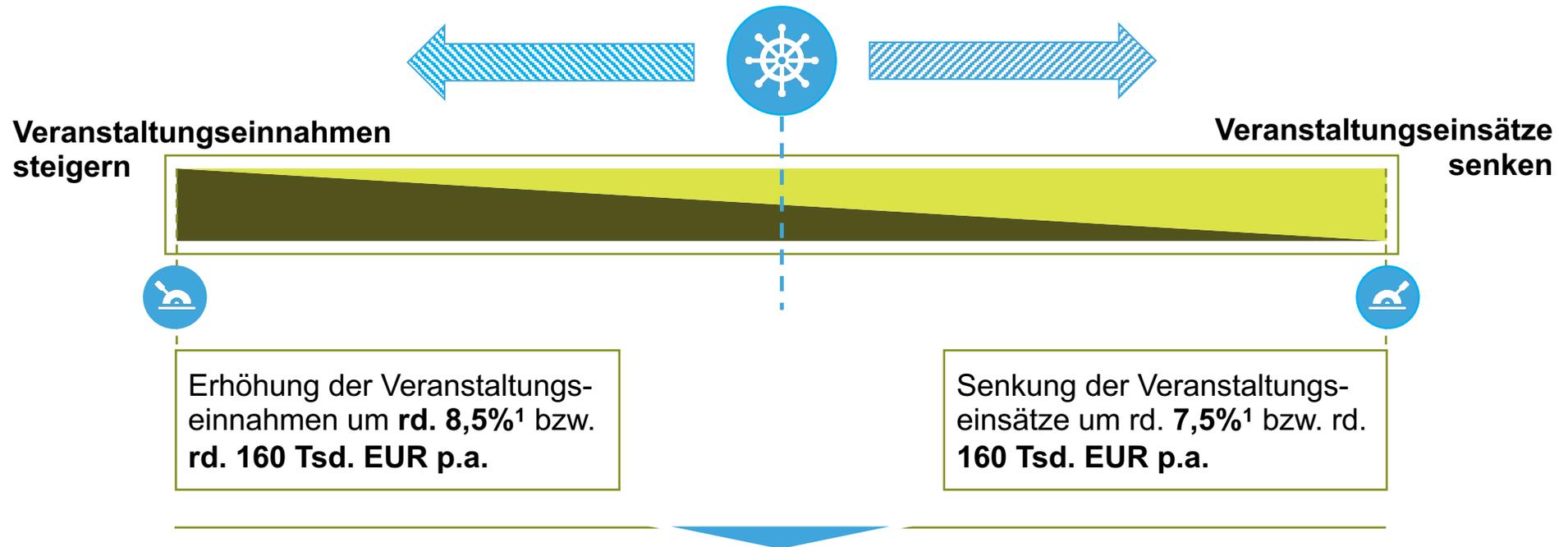


Der Burghof muss zur Erreichung seiner wirtschaftliche Ziele die **Verluste aus Veranstaltungen** (Veranstaltungseinnahmen minus Veranstaltungseinsätze) um **rd. 160 Tsd. EUR p.a. senken**.

Zur Senkung der Veranstaltungsverluste gibt es wesentlich zwei wirtschaftliche Stellhebel

4

EINNAHMEN & AUSGABEN



Um seine wirtschaftlichen Ziele zu erreichen, muss der Burghof seine Verluste aus Veranstaltungen um **rd. 160 Tsd. EUR p.a.** senken. Das gelingt mit einem **Mix aus Maßnahmen** zur Senkung von **Veranstaltungseinsätzen** sowie zur Steigerung von **Veranstaltungseinnahmen**.

1) Die genannten Prozentzahlen beziehen sich auf inflationsbasiert fortgeschriebene durchschnittliche Veranstaltungseinnahmen und -einsätze der Jahre 2016-2019.

Auf Basis von Analysen und Interviews zeigt sich, wie genau diese Stellhebel betätigt werden können

4

EINNAHMEN & AUSGABEN

↑ zu steigern

↓ zu senken

Verluste aus Veranstaltungen

Veranstaltungseinnahmen

Relevante Stellhebel

Preisgestaltung

- Verstärkung der Preisdifferenzierung

Anmerkung: Dient der besseren Abschöpfung von Zahlungsbereitschaft insb. in höheren Preisklassen.

Auslastung Spielstätten

- Überprüfung und ggf. Maßnahmen zur Erhöhung der Besucherzahlen oder Wahl kleinerer Spielstätten

Anmerkung: Dient der Senkung relativer Kosten des Betriebs von Spielstätten pro verkauftem Ticket.

Veranstaltungseinsätze

Relevante Stellhebel

Gagen von Künstlerinnen und Künstler

- Engagement günstigerer Künstlerinnen und Künstler
- Kopplung der Gagen für Künstlerinnen und Künstler an erwartbare Einnahmen bzw. Besuchszahlen

Anmerkung: Eine Absenkung der Gagen für Künstlerinnen und Künstler wird voraussichtlich zu einer Verringerung künstlerischer Qualität führen. In diesem Falle ist ein Augenmerk auf ggf. auftretende Rückkopplungseffekte auf die Veranstaltungseinnahmen zu legen.

Anmerkung: Ein weiterer Stellhebel zur Erhöhung der Veranstaltungseinnahmen wäre die Erhöhung der Veranstaltungen im Vermietungsgeschäft. Vor dem Hintergrund der bereits erheblichen Belastung des Personals ist die Einsetzbarkeit dieses Stellhebels aber begrenzt.

Eine Veränderung der Bezuschussung ggü. dem aktuell diskutierten Niveau hätte Einfluss auf den Gestaltungsspielraum des Burghofs

4

EINNAHMEN & AUSGABEN

Absenkung der Bezuschussung

- Eine **Absenkung der Bezuschussung** unter das derzeitige Niveau würde dem Burghof **höhere Einsparungen** abverlangen.
- Dadurch würde sich der **wirtschaftliche Spielraum** des Hauses weiter **verringern**.
- Entsprechend der aufgezeigten Stellhebel müssten infolge die **Eintrittspreise stärker erhöht** oder die **Gagen** für Künstlerinnen und Künstler weiter **gesenkt** werden.
- Eine weitere **Erhöhung der Eintrittspreise** würde den Burghof **weniger zugänglich** für die Stadtgesellschaft machen.
- Eine weitere **Senkung der Gagen** würde ggf. deutliche **Einbußen künstlerische Qualität** nach sich ziehen.

Erhöhung der Bezuschussung

- Eine **Erhöhung der Bezuschussung** über das aktuelle Niveau plus Dynamisierung der Personalkosten hinaus würde den **wirtschaftlichen Spielraum** des Burghofs wieder etwas **vergrößern**.
- Dieser Spielraum kann erstens zur **Erhöhung künstlerischer Qualität** genutzt werden, z. B. durch Engagement bekannterer Künstlerinnen und Künstler
- Zweitens kann der Spielraum genutzt werden, um **stadtgesellschaftliche Ziele** zu verfolgen, z. B.:
 - **Kulturelle Bildung**: Verbesserung durch Abbau finanzieller Zugangsbarrieren
 - **Vereinsleben**: Beförderung durch Verbesserung der Zugänglichkeit des Burghofs (s. Kapitel B.7 dieser Unterlage)

▶ Eine **Absenkung der Zuschüsse** verlangt vom Burghof eine stärkere Orientierung in Richtung eines **wirtschaftlichen Betriebes**. Eine **Erhöhung der Zuschüsse** erlaubt dem Burghof, sich mehr an **kulturellen** und ggf. auch **stadtgesellschaftlichen Zielen** zu orientieren.

B.5 Controlling



Sowohl im Innen- als auch Außenverhältnis nimmt das Controlling des Burghofs wichtige Funktionen ein

5

CONTROLLING

Innenverhältnis

- Durch Identifikation wirtschaftlicher Rahmenbedingungen Schaffung von **Freiräumen** für künstlerische Arbeit
- Unterstützung der Geschäftsführung bei der **Steuerung** und **Führung** der Institution
- Prüfung wirtschaftlicher Ziele auf **Machbarkeit** und auf **Erreichung**
- Stärkung des **Kostenbewusstseins**

Außenverhältnis

- Das Controlling unterstützt bei der Erstellung **wirtschaftlicher Berichte** zur Kommunikation an die **Träger**
- Hierbei schafft Controlling **Transparenz** über die wirtschaftliche Sachlage
- Diese Transparenz schafft **politische Legitimität**: Es wird z. B. anhand von Besuchszahlen gezeigt, weshalb ein Zuschuss angemessen ist

Das **Controlling** des Burghofs ist **weiterzuentwickeln**, um seine Funktionen im Innen- und Außenverhältnis besser wahrnehmen zu können. So kann der Burghof zukünftig besser seinen **wirtschaftlichen** und **politischen** Rahmenbedingungen gerecht werden.

Die Weiterentwicklung des Controllings ist wesentlich, um die vorgegebenen wirtschaftlichen Ziele zu erreichen

5

CONTROLLING

Status quo des Controllings im Burghof

- Das **derzeitige Controlling** erfasst:
 - Gesamtebene
 - Sparten Burghof (z. B. Kabarett, Musik)
 - Vermietung Burghof
 - STIMMEN-Festival
- Ein Controlling zu **einzelnen Veranstaltungen** findet nicht statt
- Daher können keine Aussagen über **Einnahmen, Ausgaben** und **Rentabilität** einzelner Veranstaltungen getroffen werden
- Folglich ist eine **Feinsteuerung** des Programms im Hinblick auf **wirtschaftliche Ziele** nicht möglich
- Um die wirtschaftlichen Ziele dauerhaft erreichen zu können, muss das **Controlling ausgebaut** werden



Ausgestaltung

- Controlling erfasst zukünftig auch **einzelne Veranstaltungen** und ordnet ihnen die jeweiligen Einnahmen und Ausgaben zu
- Dabei Erfassen **zentraler Kennzahlen** (z. B. Besuchszahl, Umsatz, Aufwände)
- Fortlaufender Abgleich von **Rentabilitätskennzahlen** mit wirtschaftlichen Zielen

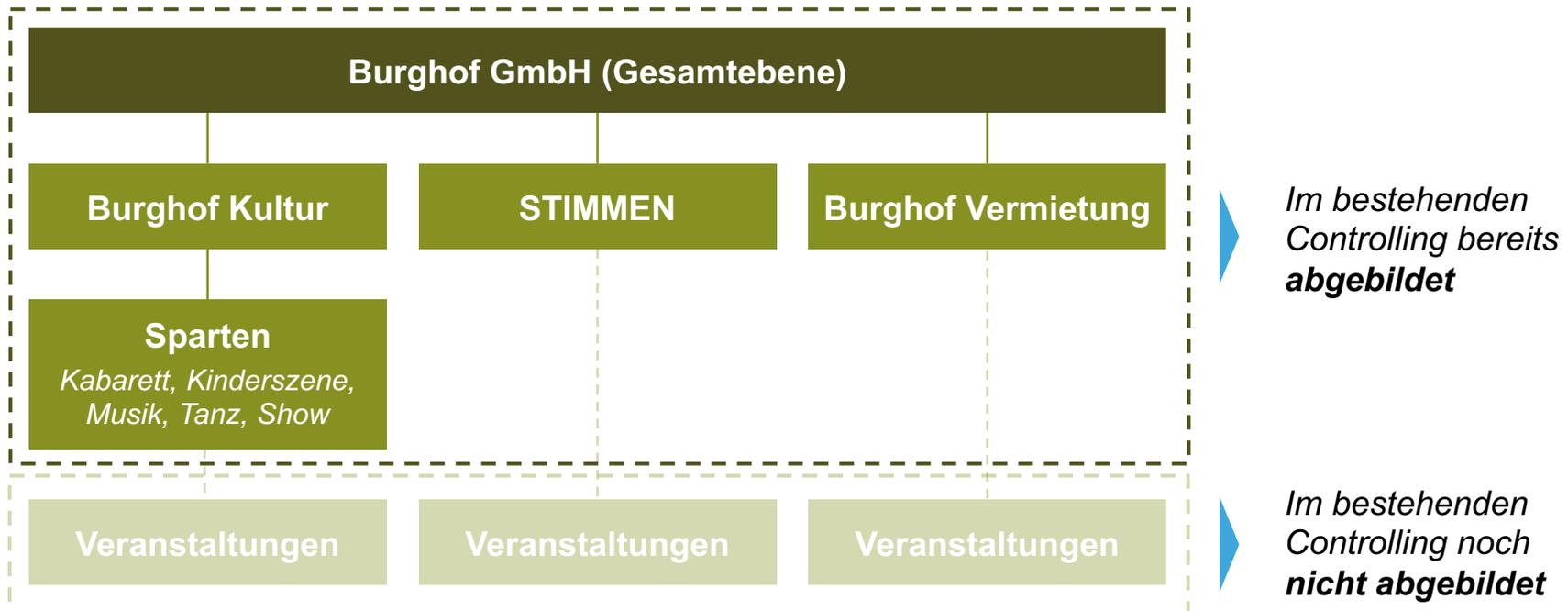
Neues Zielbild des Controllings im Burghof

- Das zukünftige Controlling erlaubt eine **detaillierte Übersicht** über den **wirtschaftlichen Erfolg** einzelner Veranstaltungen
- Auf dieser Basis werden **vertiefende Analysen** möglich, z. B.
 - Soll-Ist-Vergleich
 - Analyse Deckungsbeiträge
 - Break Even-Analyse
 - ABC-Analyse
- Diese Analysen ermöglichen eine **Feinsteuerung** des Programms zum Erreichen der wirtschaftlichen Ziele der Burghof GmbH

Status quo: Ein Controlling einzelner Veranstaltungen findet bislang nicht statt

5

CONTROLLING



Das bestehende Controlling bildet derzeit die **einzelnen Veranstaltungen** im Hinblick auf relevante wirtschaftliche Kennzahlen nicht ab. Dadurch fehlt die Möglichkeit zur **Feinsteuerung** des Programms in wirtschaftlicher Hinsicht, die zum **Erreichen der wirtschaftlichen Ziele** aber **notwendig** ist.

Eine Zuordenbarkeit verschiedener Einnahme- und Ausgaben-Positionen ist Voraussetzung für wirtschaftliche Feinsteuerung

5 CONTROLLING

BURGHOF

Anlage 3

Auswertung Programm Geschäftsjahr 2019 Saison 18/19 VA 01.-05.2019 (Saison 19/20 VA 10.-12.2019)	Kabarett	Kinder- szene	Musik	Tanz	Show	Gesamt
Umsatzerlöse Veranstaltung	223.931,45	10.702,40	353.550,57	132.860,60	108.532,57	829.577,59
Sponsoring & Zuschüsse	29.999,99	58.000,00	63.198,45		0,00	152.198,44
Sonstige Umsätze	13,03	0,00	275			
Einnahmen gesamt	253.944,47	69.702,40	417.024			
Künstlerhonorare	126.693,07	16.410,00	321.202			
Vermittlungsgebühren	518,74	0,00	1.090			
Hotelkosten	2.403,97	3.538,68	11.281			
Catering	1.347,02	651,12	7.646			
Reisekosten	0,00	3.767,75	1.427			
externes Personal	2.605,98	25.422,28	16.275			
zugemietete Ton- & Lichttechnik	0,00	1.655,40	7.204			
Sonstiger allg. VA-Aufwand	0,00	2.955,29	2.155			
Gema & Tantemen	2.005,79	766,25	12.464			
Künstlersozialkasse	4.383,75	1.371,73	6.995			
Nicht abzugsfähige VSt. 19%	0,00	0,00	40			
Veranstaltungskosten	139.958,32	55.938,50	388.213			
Marketingkosten	13.379,24	13.946,64	46.612			
Ausgaben gesamt	13.379,24	13.946,64	46.612			
Ergebnis	100.606,91	-182,74	-17.800			
Anzahl VA	21	13	42			
verkaufte Tickets gesamt	9.478	1.115	12.420			
Q verkaufte Tickets	451,33	85,77	295,71			

STIMMEN-Festival 2016 bis 2019	Gesamt 2016	Gesamt 2017	Gesamt 2018	Gesamt 2019
Künstlerhonorare & §50a EStG	664.974,20	736.933,84	667.309,99	953.781,32
Vermittlungsgebühren	23.709,33	34.376,00	6.550,00	14.944,08
Hotelkosten	37.303,42	51.911,46	31.280,20	47.307,08
Catering	31.889,25	15.729,81	20.302,77	22.399,56
Reisekosten	8.572,86	12.896,64	8.930,66	1.795,23
externes Personal inkl. Security & Feuerwehr & freie Mitarbeiter	122.400,23	130.921,73	163.588,80	204.736,95
zugemietete Ton- und Lichttechnik	249.362,31	289.426,98	170.871,05	249.661,78
inkl. Instrumente				
Sonst. allg. VA-Aufwand (inkl. Vers.)	64.038,02	65.784,56	107.331,87	103.226,58
Gema & Tantemen	39.498,52	37.181,40	33.686,50	60.686,61
Künstlersozialkasse	18.589,48	20.584,10	17.661,41	26.808,20
Gastronomie-Ausgaben			10.856,62	29.132,42
Marketing	188.011,24	212.229,53	112.349,71	148.037,92
Aufwand gesamt	1.448.348,86	1.607.978,05	1.350.719,58	1.862.517,73
Erlöse				
Ticket Erlöse	683.906,47	775.153,14	542.575,69	972.685,39
Vorkaufgebühren	39.428,71	46.897,64	30.358,25	59.033,24
Gastronomie-Erlöse		17.349,22	50.305,76	64.810,17
VA-Erlöse	723.335,18	839.400,00	623.239,70	1.096.528,80
Garderobe	92,52	52,18	1.243,71	
Sonstige Erlöse	7.174,07	33.534,09	20.346,25	20.174,24
Provisionserlöse	15.233,03	11.426,14	9.850,60	12.236,03
Versicherungsschädigung				54.347,00
sonstige Erlöse & Provisionen	22.499,62	45.012,41	31.440,56	86.757,27
Sponsoring / Zuschüsse	472.354,50	481.802,17	452.819,50	595.608,50
Zuschuss Land Baden-Württemberg	49.600,00	49.600,00	49.600,00	49.600,00
Zuschuss Stadt Lörrach	123.000,00	123.000,00	123.000,00	123.000,00
Erlöse gesamt	1.390.789,30	1.538.814,58	1.280.099,76	1.951.494,57
Ertrag	-57.559,56	-69.163,47	-70.619,82	88.976,84
Anzahl VA	19	22	20	22

- Das derzeitige Controlling erfasst verschiedene Positionen der Einnahmen und Ausgaben (z. B. Honorare für Künstlerinnen und Künstler) lediglich **gesamthaft** auf Ebene der **Sparten** (Burghof) und des **STIMMEN-Festivals** sowie der **Vermietung**.
- Eine **Zuordnung** von Einnahmen und Ausgaben zu einzelnen Veranstaltungen wird aktuell **nicht vorgenommen**.
- Zukünftig sollten die schon etablierten Positionen (s. Auswertungen links) von Einnahmen und Ausgaben auch **nach Veranstaltungen** erfasst und auswertbar gemacht werden (z. B. Honorare für Künstlerinnen und Künstler der Veranstaltung „XY“) und diesen **zuordenbar** sein.

Entlang der künstlerischen und wirtschaftlichen Ziele sind Kennzahlen für ein regelmäßiges Reporting zu definieren

5

CONTROLLING

Kennzahl

1 Auslastung

2 Einnahmen/Ausgaben pro Ticket

3 Verteilung Einnahmen

4 Verteilung Ausgaben

5 Deckungsbeiträge

Durch Kennzahl beantwortete Fragen

- Welcher Anteil der bereitgestellten Tickets wurde verkauft? Wie gut wird die Veranstaltung bei Besuchenden angenommen?
- Welche Einnahmen hat der Verkauf eines Tickets erzielt? Welche Ausgaben waren dafür pro Ticket nötig?
- In welchem Verhältnis stehen die Einnahme-Blöcke? Welchen Anteil hat z. B. das Sponsoring an den Gesamteinnahmen?
- In welchem Verhältnis stehen die Ausgaben-Blöcke? Welchen Anteil haben z. B. die Gagen der Künstlerinnen und Künstler an den Gesamtausgaben?
- Welche Beiträge zur Deckung von Gemeinkosten leisten verschiedene Veranstaltungen?

Anmerkung: Zur wirtschaftlichen Feinsteuerung sind ggf. weitere Kennzahlen zu definieren und regelmäßig zu überprüfen.

Ein detailliertes Controlling ermöglicht den Einsatz von Analysen, infolge die wirtschaftliche Feinsteuerung des Programms

5

CONTROLLING

Soll-Ist-Vergleich

Der Vergleich wirtschaftlicher Ziele (Soll) mit Resultaten (Ist) zeigt Abweichungen und erlaubt es, die Gründe dafür zu analysieren.

Analyse Deckungsbeiträge

Die Analyse der Deckungsbeiträge erlaubt es, rentablere und weniger rentable Veranstaltungen zu identifizieren.

Break-Even-Analyse

Die Analyse des Break-Even-Punktes zeigt auf, wie viele Tickets für eine Veranstaltung verkauft werden müssen, damit diese rentabel ist.

ABC-Analyse

Die ABC-Analyse erlaubt es, die größten Treiber bei Einnahmen und Ausgaben zu identifizieren.

Der Einsatz eines **detaillierten Controllings** und darauf aufbauender **Analysen** ermöglicht durch Schaffung von **Transparenz** eine Feinsteuerung des Programms in wirtschaftlicher Hinsicht. Dadurch wird eine **Steigerung der Wirtschaftlichkeit** des Burghofs möglich.

B.6 Programm STIMMEN



Das STIMMEN-Festival ist ein U-Musik Festival in der Region Lörrach mit 29.000 Besuchenden und 27 Veranstaltungen (2019)

Überblick mit den wichtigsten Rahmendaten

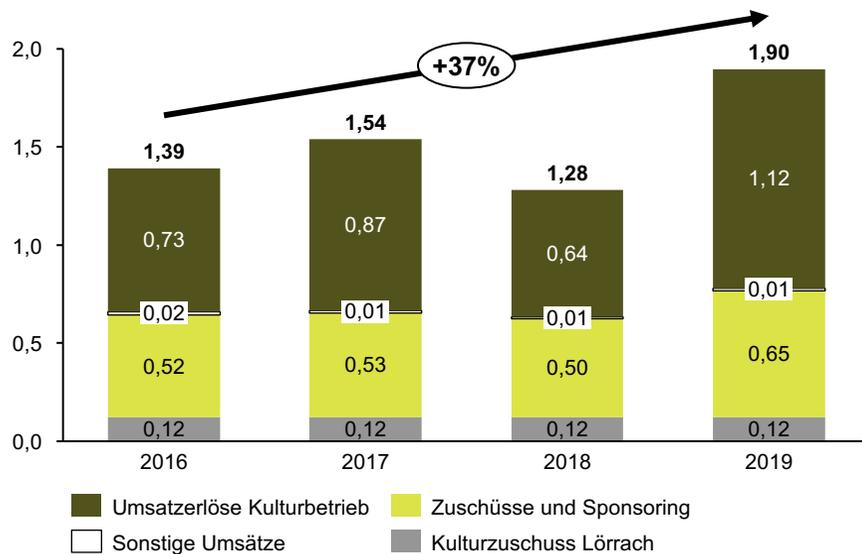


- Im Jahr 2019 zählte das Festival **29.000 Besuchende** auf **27 Veranstaltungen**
- Das STIMMEN-Festival findet einmal jährlich im Sommer statt und dauert **4 Wochen**
- Das **Programm** ist sehr **vielseitig**: World Music, Blues, Rock, Pop, Jazz, Classic/Barock, Singer Songwriter, Indie
- Die Besonderheit des Festivals sind **viele unterschiedliche und außergewöhnliche Spielorte** drinnen und draußen, z. B. Reithalle, Antikes römisches Theater Augusta Raurica, Rosenfelspark, Domplatz in Arlesheim
- Der größte Veranstaltungsort ist der **Marktplatz**. Die **Marktplatzkonzerte** haben generell die meisten **Besuchenden**. Im Jahr 2019 waren es **16.500**.
- Zum Festival gehören **besondere Konzertformate**: Stimmen auf'm Balkon, Stimmen on Tour, Stimmen auf'm Sofa

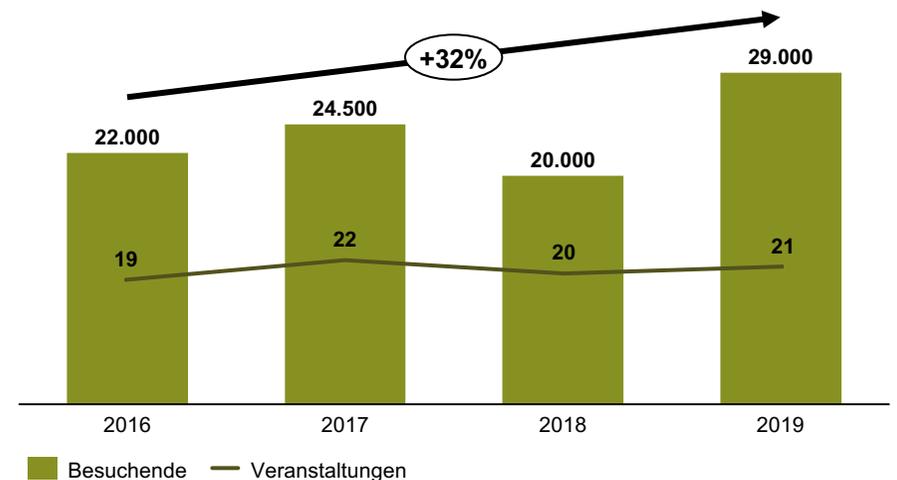
Quelle: Internetauftritt Stimmen Festival, Wikipedia.

Das STIMMEN-Festival verzeichnete von 2016-2019 steigende Einnahmen und Besuchszahlen

Einnahmensituation (in Mio. EUR)



Besuchszahlen

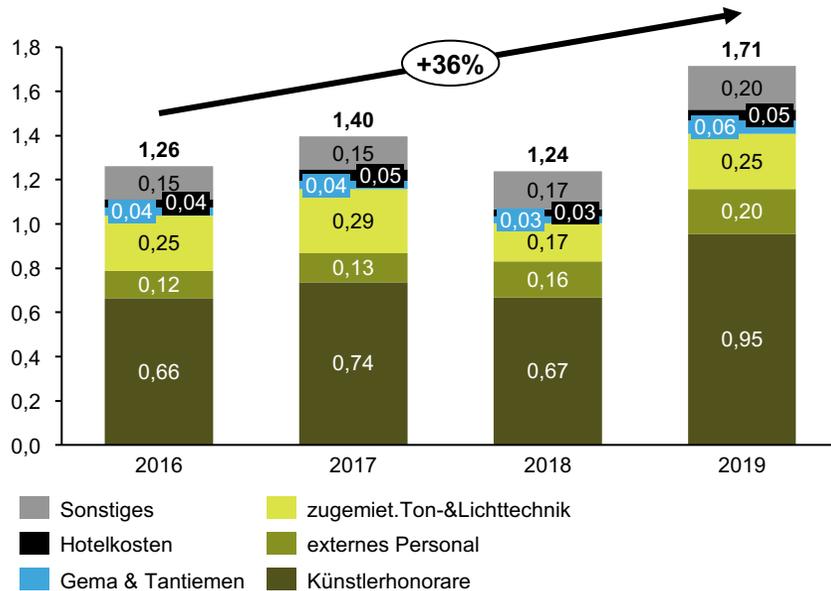


Die **Einnahmen** und **Besuchszahlen** des STIMMEN-Festivals **stiegen** im Betrachtungszeitraum von 2016-2019 **deutlich** an, eine Ausnahme bildet dabei das Jahr 2018.

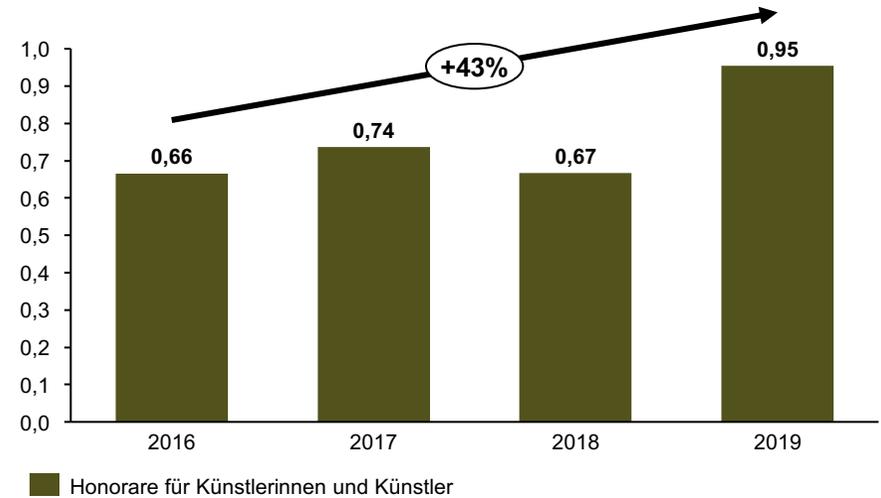
Quelle: Jahresabschlüsse Burghof GmbH der Jahre 2016-2019, Dokumente zur betriebswirtschaftlichen Auswertung des Burghofs der Jahre 2016-2019, Auswertungen Besuchszahlen der Burghof GmbH.

In gleichem Maß wuchs der Veranstaltungseinsatz, Hauptkostentreiber sind dabei die Gagen für Künstlerinnen und Künstler

Veranstaltungseinsatz (in Mio. EUR)



Honorare für Künstler/-innen (in Mio. EUR)

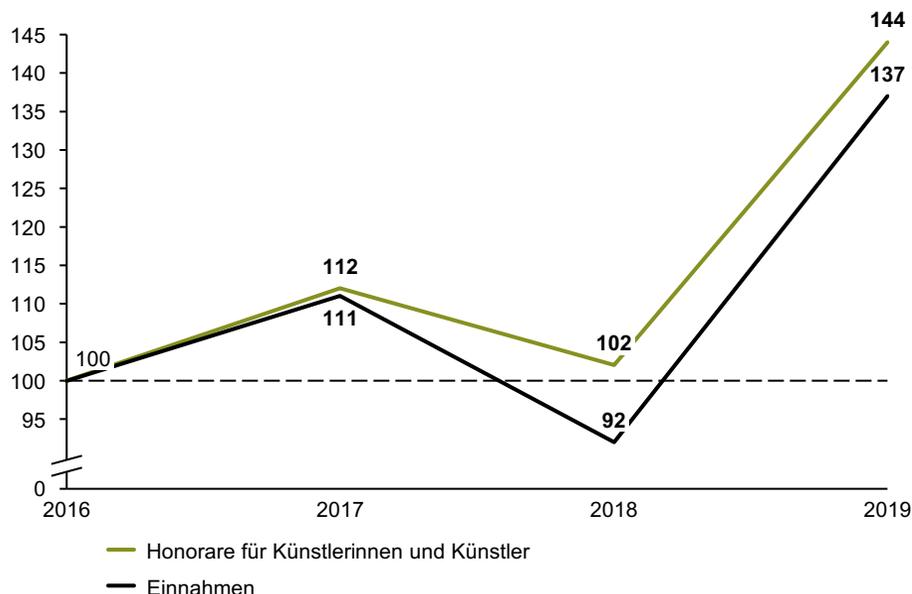


Der **Veranstaltungseinsatz** ist im Betrachtungszeitraum 2016-2019 um **36%** gestiegen (zum Vergleich Einnahmen: +37%). Wesentlicher Kostentreiber sind dabei die **Honorare für Künstlerinnen und Künstler**. Sie machen über die Hälfte des Veranstaltungseinsatzes aus und sind im Betrachtungszeitraum um **43%** gestiegen.

Quelle: Von der Burghof GmbH bereitgestellte Finanzdaten.

Der starke Anstieg der Einnahmen des Festivals wurde mit noch etwas stärker steigenden Honoraren für Künstlerinnen und Künstler erkaufte

Entwicklung der Honorare für Künstler/-innen und Einnahmen (normalisiert, 2016 = 100)



- Die **Honorare für Künstlerinnen und Künstler** sowie die **Einnahmen** entwickeln sich analog, mit einer Differenz ab dem Jahr 2018
- Die **Honorare für Künstlerinnen und Künstler** sind im Betrachtungszeitraum durchschnittlich **12,9% p.a.** gewachsen
- Die **Einnahmen** sind im Betrachtungszeitraum durchschnittlich **11,1% p.a.** gewachsen
- Der deutliche **Anstieg der Einnahmen** des STIMMEN-Festivals wurde mit analog **steigenden Honoraren** für Künstlerinnen und Künstlern „erkaufte“

Für die Benchmark-Analyse wurden drei Festivals mit ähnlichem Programm und Zeitraum identifiziert



Freiburg (13. - 31. Juli 2022)

- 115.000 Besuchende (2019)
- 48 Konzerte, 41.000 verkaufte Tickets für insgesamt 400 Künstlerinnen und Künstler
- Dauer: 21 Tage
- Ticketpreis: ab 31€ pro Konzert
- Programm: Musik, Kunst, Theater, Comedy, Kabarett, Sport
- Genres: Rock, Pop, Weltmusik, Folk, Klassik, Hip Hop, Jazz, a cappella



Tuttingen (08. - 24. Juli 2022)

- 50.000 Besuchende (2019)
- 13 Konzerte, 2 Bühnen
- Dauer: 17 Tage
- Ticketpreise: ab 24€ pro Konzert
- Programm: Musik, Comedy, Kabarett
- Genres: Pop, Rock, Blues, Soul, Gothic, Hip-Hop, Singer/Songwriter, a cappella, Jazz



Schaffhausen (03.-13. August 2022)

- 55.000 Besuchende (2019)
- 60 Konzerte, 2 Bühnen
- Dauer: 8 Tage
- Ticketpreise: Tagesticket ab 94€
- Programm: Musik
- Genres: Rock, Pop, Jazz, Blues, Soul, Funk, Elektro

Quelle: Internetauftritte der Festivals, Wikipedia.

Die Benchmark-Festivals generieren mit weniger bekannten Künstlerinnen und Künstlern hohe Besuchszahlen

- Alle drei betrachteten Musikfestivals finden im gleichen Zeitraum statt und haben eine vergleichbare Programmatik und Dauer wie das STIMMEN-Festival. Das **ZMF Freiburg** nimmt durch andere Veranstaltungsformate **wie Theater, Sport und Kunst** eine **Sonderrolle** ein.
- Die Zahl der Veranstaltungen variieren stark. Der Honberg Sommer hat mit 13 Veranstaltungen geringere Veranstaltungszahlen als das Stars in Town Festival mit 60 Veranstaltungen. Beide erreichen eine etwa gleiche Höhe an Besuchszahlen.
- Die Benchmarks erzielen bei gleicher oder sogar geringerer Dauer wesentlich höhere Besuchszahlen als das STIMMEN-Festival. Hierbei setzen die Benchmark-Festivals nicht in gleichem Ausmaß auf Stars und bekannte Künstlerinnen und Künstler und schaffen es trotzdem, ein großes Publikum anzuziehen.



Die Benchmarks zeigen, dass auch mit **weniger bekannten Künstlerinnen und Künstlern** hohe Besuchszahlen erreicht werden können.

Die Analysen zeigen, dass bei STIMMEN die Steigerung der Besucherzahlen und Einnahmen ggü. den Ausgaben Ziel sein sollte

- Beim STIMMEN-Festival wurde eine deutliche **Steigerung der Einnahmen** i.H.v. **durchschnittlich 11,1% p.a.** erzielt.
- Diese Steigerung wurde mit einem **noch etwas höheren Anstieg der Honorare für Künstlerinnen und Künstler** i.H.v. **durchschnittlich 12,9% p.a.** „erkauft“. Infolge führt die Steigerung der Einnahmen des Festivals nicht zu einem höheren Deckungsbeitrag.
- Die analoge Entwicklung von Einnahmen und Honoraren für Künstlerinnen und Künstler legt den Schluss nahe, dass eine Reduzierung der Honorare für Künstlerinnen und Künstler **keinen erheblichen Rückgang der Einnahmen** erwarten lässt.
- Ein Blick auf vergleichbare Festivals im Rahmen einer Benchmark-Analyse legt nahe, dass auch mit weniger bekannten Künstlerinnen und Künstlern (folglich geringeren Honoraren) **vergleichbare** oder sogar **höhere Besucherzahlen** (folglich auch Einnahmen) für das Festival erzielt werden könnten. Es empfiehlt sich eine **vertiefende Analyse** (z. B. durch Besucherbefragung), die zeigt, wo das Festival z. B. hinsichtlich Programm oder Marketing noch attraktiver werden kann.
- Zudem ist bei **Vorab-Kalkulation** der Honorare für Künstlerinnen und Künstlern im Rahmen der Programm-Erstellung für das STIMMEN-Festival stets auf eine **wirtschaftliche Verhältnismäßigkeit** von **Honoraren** und **erwartbaren Besucherzahlen** zu achten. Letzteres schließt ein, nicht nur die maximale **Kapazität** von Spielstätten, sondern insbesondere auch die zu erwartende **Auslastung** zu berücksichtigen.

B.7 Vereine



Der Burghof Lörrach wird aktuell schon von verschiedenen Vereinen für unterschiedliche Veranstaltungen genutzt...



Seminare

z. B. Fachvorträge, Workshops, Multivisionsvorträge, Fortbildungen



Mitgliederversammlungen

z. B. Jahreshauptversammlung



Veranstaltungen

z. B. Benefiz Gala, Sportlerehrung, Lesungen, Vernissagen, Podium



Konzerte

z. B. Jahreskonzerte, Probevorspiele



Feiern

z. B. Kinderball, Weihnachtsfeiern, Jubiläumsfeiern



Quelle: Interne Daten Vermietungsübersicht 2016-2019, Burghof Saisonprogramm 2016/17, 2017/18, 2019/20.

...gleichzeitig wünschen sich verschiedene Stakeholder noch eine stärkere Nutzbarkeit des Burghofs für Vereine

Interview-Zitate zur Nutzung durch Vereine

„**Vereine** würden ihn gerne nutzen, können aber die hohen Mieten nicht aufbringen.“

„Die Vereine der Stadt und die Stadt wünschen sich eine Mietnutzung.“

„**Vereine** können die **Saalmiete** nicht zahlen.“

„Burghof wird als abgehobener Teil gesehen. Die Vereine wären gerne vor Ort.“

„**Vereine** wollten eher ein Vereinshaus in Lörrach - hier **Enttäuschung**, dass es das nicht ist, immer noch“

„Den **Vereinen** der Stadt fehlt ein Vereinshaus.“

- Verschiedene Stakeholder wünschen sich eine **stärkere Nutzbarkeit des Burghofs für Vereine**
- Das würde dem Wunsch nach einem **Ort für Vereine**, der in der Stadt besteht, entgegenkommen und dabei helfen, den Burghof mehr als ein **Ort für die Stadtbevölkerung** in ihrer Gesamtheit zu **legitimieren**

Anmerkung: Sinngemäße, exemplarische Interviewaussagen, um Anonymität der Befragten zu gewährleisten. Quelle: Interviews durch actori.

Die räumlichen Gegebenheiten des Burghof Lörrach sind für die unterschiedlichen Nutzungsarten von Vereinen geeignet

Die räumlichen Gegebenheiten im Burghof



- **Räume:** Der Burghof verfügt über 7 Veranstaltungsräume in unterschiedlichen Größen von 32 m² bis 1.000 m².
- Es existieren vier **Tagungsräume mit technischer Ausstattung:** Beamer, Bestuhlung, Tageslicht
- Hinsichtlich **Belegungssituation** besteht **Ausbaupotential:** Die Räume könnten mehr genutzt werden.

Nutzungsausbau für Vereine muss durch d. Stadt subventioniert werden und sollte nur mit entsprechendem kulturpolitischen Auftrag erfolgen



Personalaufwand

- Es entsteht u.a. durch Betreuung der Technik und durch Beaufsichtigung des Hauses **Personalaufwand**
- Das Personal ist bereits **gut ausgelastet**



Betriebskosten

- Durch die vermehrte Nutzung der Vereine entstehen zusätzliche **Betriebskosten** beim Burghof (z. B. Energiekosten)



Mietpreise

- Personalaufwand und Betriebskosten bedingen hohe **Mietpreise** für Vereine
- Die **Stadt unterstützt** bereits Vereine stellenweise dabei, die Mieten für die Nutzung des Burghofs aufzubringen

▶ Eine **Ausweitung der Bezuschussung** der Nutzung für Vereine durch die Stadt Lörrach würde die Zugangshürde der Mieten abbauen, ist aber mit **zusätzlichen Kosten** verbunden und sollte nur verfolgt werden, wenn dies im kulturpolitischen Auftrag für den Burghof eine größere Gewichtung erhält.

DISCLAIMER

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

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

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

COPYRIGHT

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

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

actori GmbH

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

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

www.actori.de

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

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg
Frank Schellenberg