

KU FA. KUFA STRATEGIEPAPIER

Kurzversion



Lyss, im März 2017

1. Ausgangslage

Im nächsten Jahr wird die KUFA 20 Jahre alt. Nach den neun Betriebsjahren am Steinweg und den drei Bau- und Übergangsjahren mit der mobilen KUFA befindet sie sich aktuell im siebten Jahr am neuen Standort und hat sich von einem kleinen Konzert- und Partylokal zu einer kulturellen Institution mit nationalem Bekanntheitsgrad entwickelt.

Im vergangenen Sommer wäre die KUFA nach fünf jeweils finanziell knappen Jahren zahlungsunfähig geworden. Die Gründe dazu wurden im Bericht Studer (Juli 2016) und Thahabi/Steiner (November 2016) erläutert. Die Gemeinde Lyss ist mit einem Rahmenkredit von CHF 70'000 eingesprungen, um die Liquiditätslücke zu überbrücken. Bis zum heutigen Tag hat die KUFA CHF 47'200 von diesem Rahmenkredit ausgeschöpft. Es ist davon auszugehen, dass sie bis zum Ende des aktuellen Geschäftsjahres (30. Juni 2017) den restlichen Rahmenkredit aufbrauchen wird, um über die Sommerpause liquid zu bleiben.

Aufgrund der drohenden Zahlungsunfähigkeit wurde ein Prozess in Gang gesetzt, welcher für die KUFA eine grosse Chance darstellt, um sich zu reflektieren und den Betrieb für die kommenden Jahre auf eine finanziell gesunde Basis zu stellen, ohne dabei die Fundamente der KUFA – Kultur und Jugendarbeit – aus den Augen zu verlieren. Zusammen mit den drei Fachleuten Thomas Studer, Dr. Esther Thahabi und Bruno Steiner wurde der Betrieb der KUFA eingehend überprüft. Daraus resultierten folgende Handlungsempfehlungen:

Strategisch: Professionalisierung des Vorstandes; Erarbeiten einer strategischen Marktpositionierung

Operativ: Etablierung von gängigen Controlling-Tools; Einführung eines neuen Führungsmodells mit erweiterter Geschäftsleitung; Führung der Buchhaltung durch die Gemeindeverwaltung

2. Sofort umgesetzte Massnahmen und Prüfung von weiterem Einsparpotenzial

Strategisch: Professionalisierung des Vorstandes (*Hans Tschanz als neuer Kassier; klar definierte Ressortzuteilung mit Pflichtenheften; neue Abläufe und Formulare für Sitzungen, Protokolle und Anträge; Controlling-Tool für die Programmkontrolle*)

Operativ: Umbau der Finanzkontrolle (*Plannerfolgsrechnung; Fünf-Jahres-Liquiditätsplanung; Buchhaltung durch Gemeinde Lyss ab Juli 2017*) sowie der Geschäftsleitung (*Neues Führungsmodell*).

Zudem wurden im Rahmen dieses Prozesses die Fixkosten des Betriebs ein weiteres Mal gesamthaft einer eingehenden Prüfung unterzogen. Ohne massive Einschnitte bei Angebot und Qualität können jedoch kaum weitere Kosten eingespart werden. Die in geringem Masse möglichen Einsparungen von einigen tausend Franken bei einem Umsatz von über 1.5 Millionen stehen in keinem Verhältnis zu den damit verbundenen Einschnitten bei der Qualität des Leistungsangebots und untergraben und gefährden das gesamte Fundament des freiwilligen Engagements der KUFA. Aus Sicht des Vorstands ist daher von weiteren Einsparungen abzusehen. Zudem wurde belegt, dass die KUFA im Vergleich zu ähnlichen Institutionen einen viel tieferen Subventionsgrad hat. **Der Durchschnitt der Subventionen vergleichbarer Betriebe in der Schweiz sowie auch in Europa liegt bei rund 30%, derjenige der KUFA bei 6–10%.**

3. Marktpositionierung

Die KUFA ist eine Institution mit Vorzeigecharakter: Sie bietet Jugendlichen und jungen Erwachsenen Platz für Entfaltung und leistet damit einen grossen Beitrag an die Sozial- und Jugendarbeit im Kanton Bern. Auf kultureller Ebene fördert sie insbesondere junge und regionale Künstler und bietet dazu ein abwechslungsreiches Programm für alle Generationen im Seeland und der Region. Damit ist die KUFA ein wichtiger Ort für den Musiknachwuchs und für Bands, welche hier in Lyss ihre ersten Schritte machen und später im Radio oder an grossen Festivals zu hören sind. Im Bericht Thahabi/Steiner wurde empfohlen, einzelne Sparten zu streichen und den Fokus auf einzelne Musiksparten zu legen. Da Trends jederzeit wiederkommen können und so schnell etwas verbaut wird, was morgen wieder angesagt ist, wird diese Idee als nicht zielführend erachtet.

Die Kennzahlen über alle in der neuen KUFA bis heute durchgeführten Events liefern einen raschen Überblick in Bezug auf die Rentabilität:

- Alle Parties (460) ergeben einen Reingewinn von CHF 800'000
- Alle Konzerte (420) ergeben einen Verlust von – CHF 25'000
- Alle Comedy-Events (79) ergeben einen Gewinn von CHF 87'000
- Alle privaten Events (100) ergeben einen Gewinn von CHF 273'000

Daraus kann ein einfacher Schluss gezogen werden: Mehr Parties, mehr Comedy-Events, mehr private Events und weniger Konzerte – dann ist das finanzielle Problem gelöst.

Dem gilt es jedoch folgendes entgegen zu halten:

- Die KUFA wurde als «Kulturfabrik» und nicht als Partytempel oder Eventhalle gebaut. Die Konzerte bilden dabei den Hauptbestandteil des kulturellen Programms.
- Der Spielraum für private Events ist in Lyss beschränkt – wäre die KUFA in einer Stadt wie Bern, wäre die Auslastung viel höher, wie ein Vergleich mit beispielsweise dem Bierhübeli zeigt.
- Partyserien und Comedy-Events können nicht beliebig ausgebaut werden, da das Zielpublikum im Seeland beschränkt ist, und man sich mit zu vielen ähnlichen Events «eigene Konkurrenz» schafft.

Aufgrund umfassender Analysen wurden vom Vorstand sowie den Programmverantwortlichen der KUFA drei Varianten zur zukünftigen Marktpositionierung entwickelt, welche dem Gemeinderat von Lyss zur Prüfung vorgeschlagen werden. Eine «rein betriebswirtschaftliche» Variante wurde dabei aus den folgenden Gründen verworfen:

- Die Leistungsvereinbarung, welche die Grundlage für die aktuell CHF 160'000 Subvention bildet, müsste überprüft und unter Umständen gekündigt werden.
- Der Stiftungszweck der Stiftung Kulturhalle lässt die Vermietung an eine betriebswirtschaftlich geführte Einrichtung nicht zu.
- Für die Betriebsbewilligung als Begegnungsstätte wären die Voraussetzungen nicht mehr gegeben und die KUFA würde dem GAV für die Gastronomiebranche unterstehen.
- Die Rabatte und guten Konditionen bei nahezu allen Partnern würden wegfallen, da die KUFA kein Non-Profit Kulturbetrieb mehr wäre.

4. Varianten

Die Variante «Thahabi» ist die Empfehlung von Frau Dr. Esther Thahabi aus dem Bericht Thahabi/Steiner. Die Variante «Status quo» entspricht dem Programm der KUFA während der letzten drei Saisons. Die Variante «KUFA+» ist die vom Vorstand und den Programmverantwortlichen der KUFA ausgearbeitete Variante anlässlich eines von Frau Dr. Esther Thahabi moderierten Workshops im Februar 2017.

Variante 1 – «Thahabi»

Art der Veranstaltung
Parties für 16–20-Jährige
Parties für 21–30-Jährige
Parties für 31–40-Jährige
Live Konzerte
Comedy
Übrige Veranstaltungen
Private Veranstaltungen

Handlungsempfehlung

So beibehalten
Keine Empfehlung
Leichter Ausbau (+4 pro Saison)
So beibehalten / ev. leichter Abbau
Leichter Ausbau (+2–3 pro Saison)
So beibehalten
Starker Ausbau (+9–10 pro Saison)

Zusätzliche benötigte Mittel pro Jahr **CHF 18'500**
gemäss Berechnung Bruno Steiner

Neuer Subventionsanteil: **10.26%**

Variante 2 – «Status quo»

Art der Veranstaltung
Parties für 16–20-Jährige
Parties für 21–30-Jährige
Parties für 31–40-Jährige
Live Konzerte
Comedy
Übrige Veranstaltungen
Private Veranstaltungen

Handlungsempfehlung

gleichbleibend
gleichbleibend
gleichbleibend
gleichbleibend
gleichbleibend
gleichbleibend
gleichbleibend

Zusätzliche benötigte Mittel pro Jahr **CHF 59'000**
gemäss Berechnung Bruno Steiner

Neuer Subventionsanteil: **12.30%**

Variante 3 – «KUFA+»

Art der Veranstaltung
Parties für 16–20-Jährige
Parties für 21–30-Jährige
Parties für 31–40-Jährige
Live Konzerte
Comedy
Übrige Veranstaltungen
Private Veranstaltungen

Handlungsempfehlung

gleichbleibend
gleichbleibend
+ 1–2 / Jahr
Ausbau
+ 1–2/Jahr
Leichter Ausbau
Ausbau um ca. 5 Anlässe/Jahr

Zusätzliche benötigte Mittel pro Jahr **CHF 94'000**
gemäss Berechnung Bruno Steiner

Neuer Subventionsanteil: **14.00%**

5. Begründung der Variante KUFA+

Parties: Das Einzugsgebiet in Lyss/Seeland ist beschränkt, weshalb das Segment Parties nicht stark ausgebaut werden kann, ohne dass andere eigene Partyformate konkurriert werden.

Live-Konzerte: Je weniger Konzerte die KUFA veranstaltet, desto weniger ist sie bei Booking-Agenturen und Konzertbesuchern präsent. Je weniger junge, unbekannte Bands gebucht werden, desto weniger grosse Bands kehren nach Lyss zurück. Ein Abbau bedeutet also eine Negativ-Spirale.

Comedy: Analog den Parties ist das Einzugsgebiet beschränkt, es kann nicht gross ausgebaut werden.

Übrige Veranstaltungen: Werden durchgeführt, solange sie der KUFA keinen Verlust bringen. Jedoch sind diese finanziell gesehen ein Nullsummenspiel.

Private Events: Aufgrund der vergleichsweise eher kleinen Grösse der KUFA sowie des Standorts Lyss kann nicht mit einem zu grossen Anstieg an privaten Events gerechnet werden. Zudem ist man hier zu 100% auf externe Firmen oder Privatleute angewiesen und von diesen völlig abhängig.

6. Fazit

Die 1. Variante «Thahabi» wird als nicht zielführend eingestuft und entspricht weder dem Auftrag noch der Idee der KUFA. Des Weiteren ist das Potenzial, von welchem bei dieser Variante ausgegangen wird, eine reine Vermutung und wird vom Vorstand und der Geschäftsleitung als nicht realistisch definiert.

Die 2. Variante «Status quo» wird vom Vorstand und der Geschäftsleitung als ungünstig eingestuft, da sie die aktuelle Negativ-Spirale in Bezug auf je weniger Bands gebucht werden desto weniger ist die KUFA im Musik-business präsent nicht verändert, im Gegenteil: Es muss davon ausgegangen werden, dass mit dieser Variante keine nachhaltig positiven Veränderungen eintreten werden.

Die 3. Variante «KUFA +» wird zur Weiterverfolgung empfohlen.

Der Vorstand und die Geschäftsleitung erachten diese Variante als zielführend, weil mit ihr sowohl der Auftrag der KUFA sowie eine nachhaltige Strategie verbunden sind. Damit kann die KUFA finanziell gestärkt in die Zukunft gehen, ihren Status als Kulturinstitution von nationaler Bedeutung weiter ausbauen und das gelebte soziale Engagement beibehalten.

Die Analyse durch die drei unabhängigen Fachleute hat ergeben, dass das Angebot der KUFA mit den derzeitigen Unterstützungsbeiträgen der öffentlichen Hand trotz Einsparungen und *(vernünftigen)* Einschnitten im Betrieb und der Programmgestaltung nicht finanziert werden kann.

Der Vorstand der KUFA wünscht sich daher von der Standortgemeinde Lyss einen Richtungsentscheid: Was will die Gemeinde Lyss? Soll das kulturelle und soziale Angebot heruntergefahren werden, oder will man weiterhin ein Kulturzentrum mit überregionaler Ausstrahlung fördern, in welchem ein breites Angebot an Kultur- und Jugendarbeit angeboten werden kann?

Gestützt auf die umfassende Unternehmensüberprüfung und nach Berechnungen von Bruno Steiner braucht es, um die Liquidität der KUFA zu gewährleisten, eine Aufstockung der öffentlichen Beiträge je nach Variante bis 94'000 pro Jahr, wovon der grösste Teil im laufenden Betrieb, für die Umsetzung der Veranstaltungen, und CHF 20'000 für Rückstellungen für die kurz- und mittelfristig notwendigen Investitionen benötigt werden.

Die KUFA dankt dem Gemeinderat für die Prüfung und Fortsetzung dieses Geschäftes.