



KULTURFABRIK LYSS
WERDTSTRASSE 17
3250 LYSS

WWW.KUFA.CH
INFO@KUFA.CH

TEL: 032/384'79'40
FAX: 032/384'79'41

Businessplan der Kulturfabrik KUFA Lyss

Erstellt von: Verein Kulturfabrik KUFA Lyss, Vorstand und Geschäftsleitung

Dezember 2017

Inhaltsverzeichnis

1.	Management Summary	3
2.	Betriebsorganisation.....	4
2.1	Stiftung Kulturhalle Lyss	4
2.2	Verein Kulturfabrik KUFA Lyss (Betreiber der KUFA).....	4
2.3	KUFA Team	5
2.4	Zivildienstleistende / Praktika / Auszubildende.....	5
3.	Was macht die KUFA?	6
3.1	Jugend- und Sozialarbeit	6
3.2	Kultur.....	7
3.3	Private Events und Gastronomie.....	8
3.4	Vermietung.....	8
3.5	Öffnungszeiten	9
3.6	Zielgruppen und Gästestruktur	9
4.	Rechtliches Umfeld und Leistungsvereinbarungen.....	10
4.1	Betriebsbewilligung.....	10
4.2	Leistungsvereinbarungen	10
5.	Herausforderungen	12
5.1	Kultur vs. Rentabilität.....	12
5.2	Weitere Herausforderungen im Umfeld der Konzertclubs	12
5.3	Kultursubventionen.....	13
5.4	Standort Lyss.....	13
5.5	Liquiditätsengpass und Zusatzfinanzierung der Gemeinde	14
6.	Massnahmen auf Strategie- und Betriebsebene	15
6.1	Vorstand.....	16
6.2	Weitere Änderungen im Leistungsangebot	16
6.3	Ein Blick in die Zukunft	17
7.	Finanzierung	18
7.1	Zahlen.....	19
7.2	Neue Finanztools und umfassende Finanzplanung	21
	Anhang.....	23

1. Management Summary

Der Verein Kulturfabrik KUFA Lyss mit Sitz in Lyss hat das Ziel, als Begegnungs- und Produktionsstätte «für Alle da zu sein». Die KUFA organisiert in den Räumlichkeiten der Kulturhalle kulturelle Veranstaltungen in Eigenregie sowie in Zusammenarbeit mit Organisationen, Vereinen, natürlichen Personen, Firmen und Behörden. Schwerpunkte sind die Programmvietfalt («für Alle da»), die Kulturförderung, die Kulturvermittlung sowie die lokale, regionale und nationale Vernetzung.

Sowohl die Leistungen wie auch die strategischen Vorhaben des Vereins werden mittels Leistungsvertrag zwischen dem Gemeindeverband für Kulturförderung (Auftraggeber) und der KUFA Lyss (Auftragsnehmerin) geregelt. Dafür wird die KUFA Lyss mit einem jährlichen Beitrag von Fr. 160'000.00 (Gemeinde Lyss Fr. 80'000.00, Kanton Bern Fr. 64'000.00 und umliegende Gemeinden Fr. 16'000.00) entschädigt.

Während den Jahren 2017 – 2019 erhält die KUFA Lyss einen jährlichen Zusatzbeitrag von der Gemeinde Lyss über Fr. 80'000.00 pro Jahr. Dieser zusätzliche Beitrag soll einerseits die Kapitalisierung des Vereins sicherstellen und eine Startfinanzierung für die neue strategische Ausrichtung sein. Für den weiteren Auf- und Ausbau des kulturellen Angebots (Vielfalt) sowie die erhöhte Anzahl von Live Events benötigt die KUFA Lyss jedoch weiteres Kapital und ist dafür weiterhin auf Finanzpartner angewiesen. Der Verein rechnet in der Grundannahme bis zur Saison 14 (Jahr 2023/24) mit einem Umsatz von Fr. 1'555'000.00 und einer Bruttomarge I von etwas über 50% (Bruttoergebnis I im Verhältnis zum Bruttoerlös). Mit dem jetzigen Stand an Unterstützungsgeldern über gesamthaft CHF 240'000.00 sowie mit Hilfe weiterer Optimierungen auf betrieblicher Ebene kann die Finanzierung der KUFA langfristig sichergestellt werden.

2. Betriebsorganisation

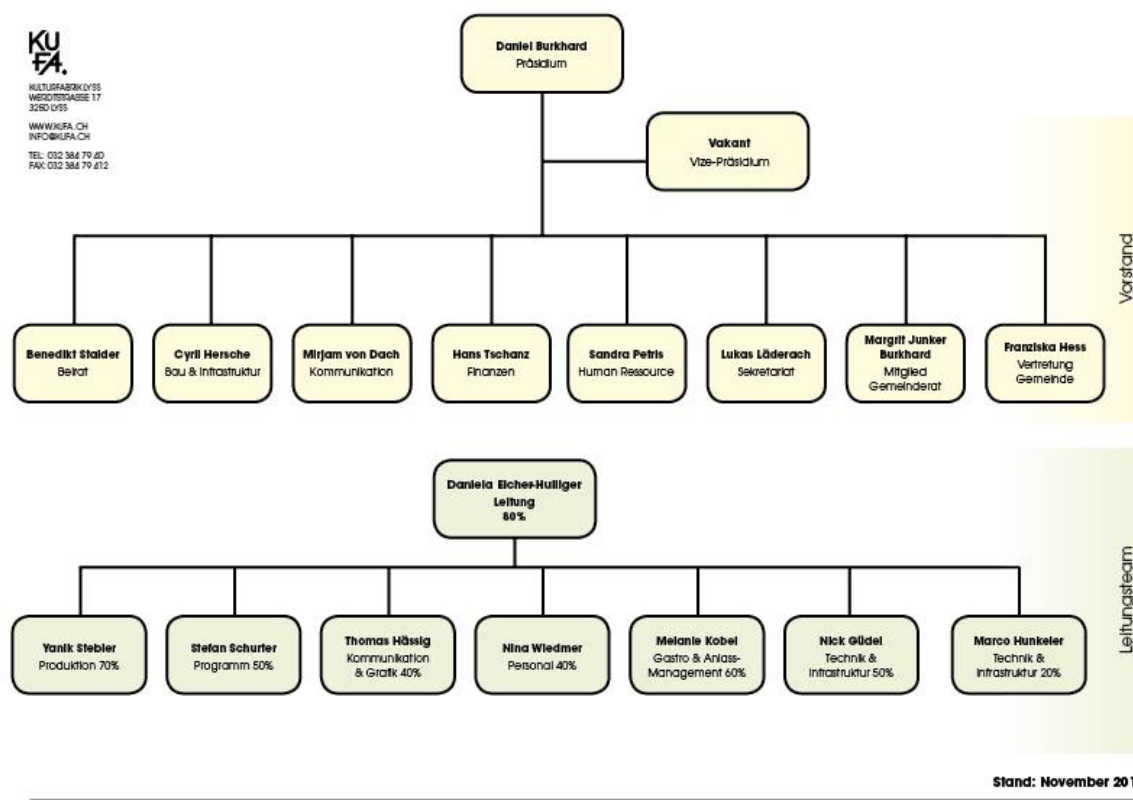
Der Verein Kulturfabrik KUFA Lyss betreibt die KUFA und hat dafür ein Leitungsteam fix angestellt. Zusätzlich arbeiten in der KUFA zwischen 190 und 230 junge Erwachsene ehrenamtlich oder im Stundenlohn an den einzelnen Anlässen mit. Weitere Eckwerte in der Betriebsorganisation sind:

2.1 Stiftung Kulturhalle Lyss

Das Gebäude gehört der Stiftung Kulturhalle Lyss. Diese Stiftung bezweckt die Projektierung, Planung und den Bau einer Halle zur kulturellen Nutzung in Lyss. Die Stiftung fördert und unterstützt zudem die Kultur, insbesondere die Jugendkultur in Lyss und Umgebung. Die Stiftung verfolgt ferner den Zweck, die für den Betrieb der Kulturhalle Lyss notwendigen Räumlichkeiten bereitzustellen und zu unterhalten. Mittels Mietvertrag stellt die Stiftung Kulturhalle die Lokalität dem Verein Kulturfabrik KUFA Lyss zur Verfügung. Die Miete beträgt pro Jahr Fr. 52'000.00.

2.2 Verein Kulturfabrik KUFA Lyss (Betreiber der KUFA)

Statutarischer Zweck des Vereins ist die Übernahme der Trägerschaft und Verantwortung für die Räume der Kulturhalle Lyss, Organisation von kulturellen Anlässen in diesen Räumen und Zurverfügungstellung oder Vermietung der Räume an andere Organisationen, welche Kultur oder Anlässe organisieren. Die Generalversammlung wählt den Vorstand, welcher aus 7 – 9 Personen besteht. Er arbeitet ehrenamtlich und trägt die Oberverantwortung für die Tätigkeiten des Vereins. Zudem stellt er das Leitungsteam der KUFA an. Derzeit hat der Verein Kulturfabrik KUFA Lyss 8 Personen mit gesamthaft 410 Stellenprozenten im Leitungsteam angestellt. Das aktuelle Organigramm der KUFA sieht folgendermassen aus:



2.3 KUFA Team

Neben den Fixangestellten arbeiten jeweils gesamthaft zwischen 190 und 230 junge Erwachsene im Team mit. Sie werden an den einzelnen Anlässen oder sonst (Reparaturarbeiten, Dekoration, Flyern und Plakatieren etc.) in der KUFA eingesetzt. Auf diese Weise werden im Jahr ca. 27'500 h Arbeit geleistet.

Der Verein muss seit Jahren auf die Mithilfe von vielen Jugendlichen zählen, die für einzelne Projekte sporadisch eingesetzt werden. In der neuen KUFA werden für den Betrieb und für Projekte von den 27'500 geleisteten Stunden jährlich rund ohne Entgelt erbracht. Diese «Kultur» will der Verein Kulturfabrik KUFA Lyss beibehalten.

2.4 Zivildienstleistende / Praktika / Auszubildende

Der Verein Kulturfabrik KUFA Lyss setzt zur Entlastung des Leitungsteams und zur Förderung der Jugendintegration auf die Anstellung von zusätzlichen Personen als PraktikantInnen und/oder Zivildienstleistende sowie Auszubildende. So kommt der KUFA zunehmend auch ein hoher Stellenwert als Lehr- und Ausbildungsstätte zu.

3. Was macht die KUFA?

Die KUFA setzt sich neben ihrem kulturellen Schwerpunkt auch in vielen anderen Bereichen ein und ist daher viel mehr als «nur» ein Party- und Konzertlokal. Gemeint ist vor allem das Engagement bei der Integration von jungen Menschen, die Jugend- und Sozialarbeit, welche mittlerweile einen grossen Teil des Wesens der KUFA ausmacht. Damit verbunden ist Aufwand in personeller und finanzieller Hinsicht. Zusätzlich veranstaltet die KUFA private Events.

3.1 Jugend- und Sozialarbeit

Die KUFA ist seit fast 20 Jahren ein Teil der aktiv gelebten Jugendarbeit in Lyss und im Seeland. In Kooperation mit der Kinder- und Jugendfachstelle Lyss und Umgebung ist ein Grossteil des KUFA-Programms auf Jugendliche zwischen 16 und 20 Jahren ausgerichtet. Dies sind vor allem Disco-Veranstaltungen, welche die Jugendlichen in Zusammenarbeit mit der KUFA selber organisieren und durchführen. Für Schülerinnen und Schüler bietet die KUFA mit dem Schülerbandfestival, mit Kinder- und Schülerdiscos sowie mit weiteren Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit der Kinder- und Jugendfachstelle ebenso ein spannendes Programm an. Dazu gehören unter anderem Bar-Kurse, DJ-Kurse und Theater von und für Schülerinnen und Schüler.

Der grösste und wichtigste Teil der Jugend- und Sozialarbeit in der Kulturfabrik KUFA ist und bleibt die Möglichkeit zur Mitarbeit im KUFA Team. Das KUFA-Team besteht derzeit aus über 200 Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Es gilt der Grundsatz: Jede und jeder ab dem 16. Lebensjahr ist willkommen. Für viele Jugendliche ist die KUFA die erste Arbeitsstelle und somit der Einstieg ins Berufsleben. Sie werden in jeden Job von Grund auf eingearbeitet, mit Checklisten, Ausbildungshandbüchern und Schulungstagen. Dabei lernen sie, sich an Regeln und Pflichten zu halten und Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen. Für motivierte Jugendliche gibt es in der KUFA auch die Möglichkeit, die Karriereleiter hochzuklettern: Sie können sich zu Anlassesleitenden, Barchefs, Securitychefs und Technikchefs ausbilden lassen. Als solche sind sie an den Events der KUFA jeweils für ihren Bereich zuständig und können so in einem jungen Alter eine grosse Verantwortung wahrnehmen.

Neu sollen jährlich sämtliche Schulabgängerinnen und Schulabgänger sowie deren Eltern oder Erziehungsberechtigte aus Lyss und den umliegenden Gemeinden eingeladen werden. Einerseits, um die künftige KUFA Generation anzuwerben und aktiv darauf hinzuweisen, dass man die KUFA nicht nur als Gast besuchen, sondern auch aktiv mitwirken oder eine Karriere starten kann. Andererseits, um die Eltern ins Boot zu holen, Ängste abzubauen, zu zeigen, dass in der KUFA professionell gearbeitet wird und man sich um die Gäste kümmert, mit dem Ziel, dass die Eltern ihre Jugendlichen unbekümmert in die KUFA gehen lassen können.

Zivildienst / Praktika / Lehrstellen

Seit Anfang 2012 leisten regelmässig junge Erwachsene ihren Zivildienst in der KUFA. In Zusammenarbeit mit der Jugendfachstelle Lyss und Umgebung werden jeweils das Pflichtenheft festgelegt und die Einsätze koordiniert. Ebenfalls konnte bereits ein junger Erwachsener eine IV-Umschulung in der KUFA absolvieren. Zudem hatte die KUFA in den Saisons 5 - 7 erstmals eine Auszubildende im KV-Bereich. In der Saison 8 erfolgte weiter die Anmeldung der KUFA als Institution bei der Stiftung DIACONIS für Kurzeinsätze von Arbeitslosen aus dem ersten Arbeitsmarkt (max. 6 Monate). Ebenso stellt die KUFA PraktikantInnen ein, welche im Büro beispielsweise obligatorische Praktikumseinsätze für KV-Ausbildungen an KV-

Schulen absolvieren. Die Betriebsleitung ist derzeit dabei, zusammen mit den einzelnen Spartenverantwortlichen die Praktikumsstellen in der KUFA weiter auszubauen.

Tandem

Seit einem Jahr bietet die KUFA ein Beschäftigungsprogramm zur Integration von jugendlichen Asylsuchenden an. Im Tandem-System werden sie von KUFA-Teamleuten begleitet, lernen Arbeitspläne lesen, die deutsche Sprache, lernen Freunde kennen – die KUFA leistet so auch einen wichtigen Beitrag zur Integration.

Weiteres

Nebst der Zusammenarbeit mit der Kinder- und Jugendfachstelle engagiert sich die KUFA in weiteren sozialen Bereichen. So war die KUFA bereits Teil des Projekts «begleitetes 10. Schuljahr Biel und Umgebung» und nahm schon Jugendliche für sogenannte Schnupper- und Timeout-Wochen auf. Mit diesen Jugendlichen werden meist Arbeiten im handwerklichen Bereich ausgeführt, wie beispielsweise das Streichen von Räumen oder die Gestaltung von Wänden und Türen oder sie können an einzelnen Schichten an Events der KUFA teilnehmen. Die KUFA hat auch bereits Jugendliche beschäftigt, die sich später durch die Arbeit in der KUFA von der Unterstützung durch das Sozialamt lösen konnten. Die KUFA unterstützt schliesslich junge Erwachsene aus dem Team beim Ausfüllen von Formularen und Bewerbungsschreiben im Hinblick auf ihre Zukunft.

Die KUFA führt und fördert also die Entwicklung dieser jungen Menschen. Dies ermöglicht es der KUFA, das effiziente Personal über den Sommer an diverse Festivals und Events auszulagern und zu «vermieten».

3.2 Kultur

Die KUFA konnte sich über die Jahre in der Schweizer Kulturszene etablieren und wird heute in einem Atemzug mit Lokalen wie dem Bierhübeli Bern und der Kulturfabrik Kofmehl in Solothurn genannt. Es finden Konzerte von Künstlern aus dem In- und Ausland statt, wie auch Festivals, Partys, Theater, Kleinkunst und Comedy.

Folgende Veranstaltungen haben einen festen Bestandteil im Programm der KUFA Lyss:

- Konzerte lokaler und regionaler Künstler: Mindestens 16 pro Jahr
- Konzerte nationaler Künstler: Mindestens 12 pro Jahr
- Konzerte internationaler Künstler: Mindestens 12 pro Jahr
- Kleinkunst Veranstaltungen: Mindestens 5 pro Jahr
- Festivals: Mindestens 2 pro Jahr
- Kinderdiscos: Mindestens 2 pro Jahr
- Schülerdiscos: Mindestens 2 pro Jahr
- Discos für 16-20 Jährige: Mindestens 1 pro Woche
- Discos für 20-50 Jährige: Mindestens 1 pro Monat
- Firmen- und Privatevents: je nach Nachfrage
- Spezialevents: Märkte, Messen, Lesungen, Vorträge: Mindestens 2 pro Jahr

Ein kleiner Auszug aus dem „wer war schon da“ zeigt beeindruckende Namen:

National: Züri West, Patent Ochsner, Peter Reber, Pegasus, Stiller Has, Lo & Leduc, Plüsch, Baschi, Lovebugs, Sina, Open Season, Phenomden, Wurzel 5, Steff la Cheffe, Baze, Greis, Death by Chocolate, Eluveitie, Shakra, Philipp Fankhauser, Michael von der Heide, Caroline Chevin, Bastian Baker, Marc Sway, Männer am Meer, Emil, Ohne Rolf, Martin O, Pedro Lenz, Round Table Knights, Nemo, uvm.

International: Ben l'oncle Soul (FR), Selah Sue (B), KRS One (US), B-Real (US), Xzibit (US), Army of the Pharaohs (US), Delinquent Habits (US), C2C (FR), Alpha Blondy (CI), Tarrus Riley (JAM), Beenie Man (JAM), Junior Kelly (JAM), Jazzkantine (DE), Die Happy (DE), Dog Eat Dog (US), Jennifer Rostock (DE), Sepultura (BRA), Hatebreed (US), Sick of it all (US), Madball (US), Rhapsody (IT), Fields of the Nephilim (UK), Zebrahead (US), Rasta Knast (DE), The Locos (ES), Hoods (US), Russkaja (AT), The Tarantinos (UK), Kollektiv Turmstrasse (DE), Pleasurekraft (US), Pendulum DJ-Set (UK), uvm.

Speziell zu erwähnen sind Künstler, welche die KUFA engagierte als sie noch unbekannt waren: Pegasus, Lo & Leduc, Hecht, Troubas Kater, Manilio, Bastille (UK), C2C (FR), Milky Chance (DE).

3.3 Private Events und Gastronomie

Die KUFA ist regelmässig Gastgeberin für private Anlässe. Sie besitzt Bankettmobiliar, hat Deals mit Cateringpartnern aus der Region und führt jährlich rund 20 - 30 private Events durch. Daraus werden mittlerweile etwa 15% des Gesamtumsatzes und jährlich zwischen CHF 45'000 – CHF 75'000 Reingewinn erwirtschaftet. Dieser fliesst vollumfänglich in den Betrieb, also in das kulturelle und soziale Engagement der KUFA.

Für die Gäste des regulären KUFA Betriebs besteht seit einem Jahr die Möglichkeit, sich beim neuen Foodstand zu verpflegen. Dieser wird durch das KUFA Team betrieben und verfügt neben einem kleinen aber abwechslungsreichen (und natürlich saisonalen) Speiseangebot über eine Bar, damit die Versorgung der Gäste effizienter bewerkstelligt werden kann.

Bands und das Team werden seit dem ersten Tag in der neuen KUFA durch unsere eigene Küchencrew verpflegt. Das KUFA Menu, handgemacht und aus regionalen Produkten zubereitet, ist nicht nur ein grosser Pluspunkt bei Künstlerinnen und Künstlern, sondern spart der KUFA gegenüber anderen Verpflegungsvarianten einiges an Geld ein.

3.4 Vermietung

Die KUFA führt viele ihrer Veranstaltungen, v.a. Parties, mit Partnerveranstaltern durch. Sie kann auch von Fremdveranstaltern gemietet werden. Diese Zusammenarbeit mit Fremd- und Partnerveranstaltern ist für die KUFA zu einem wichtigen Standbein geworden – finanziell und organisatorisch, denn das Leitungsteam wäre aufgrund der knappen personellen Ressourcen nicht in der Lage, sämtliche Events selber zu planen und zu organisieren. Zudem ist es im Hinblick auf das Partyangebot sehr wichtig, dass diese aus Ideen von Partygängern, also dem Zielpublikum der KUFA, herauswachsen – Parties, welche «aus dem Büro ange-dacht» werden, finden erfahrungsgemäss weniger Anklang, als wenn sie von den Besuchenden und damit vom Zielpublikum selbst entstehen.

3.5 Öffnungszeiten

In der Regel ist die KUFA von Freitag bis Samstag geöffnet. Zudem wird derzeit geprüft, wie man die Räumlichkeiten unter der Woche und tagsüber besser nutzen kann. Und schliesslich besteht in der KUFA jederzeit die Möglichkeit, unter der Woche Konzerte zu veranstalten, falls sich eine Gelegenheit bietet. Die KUFA führt einen Ganzjahresbetrieb mit Sommerpause von Ende Mai/Anfangs Juni bis Ende August.

3.6 Zielgruppen und Gästestruktur

Die KUFA ist für alle da. Dieses Motto kann man auch in der Gästestruktur wiedererkennen. Ca. 50% der Besuchenden sind zwischen 18 und 24 Jahre alt. Aufgrund des vielfältigen Angebots sind jedoch regelmässig auch älteres Publikum im Haus, was zu einer sehr durchmischten Gästestruktur führt.

Die Gäste der KUFA kommen vorwiegend aus Lyss und Umgebung. Etwa ein Drittel kommt aus Bern und Biel (inkl. Umgebung) und ein weiteres Drittel aus der übrigen Schweiz sowie aus dem Ausland.

4. Rechtliches Umfeld und Leistungsvereinbarungen

4.1 Betriebsbewilligung

Die KUFA verfügt über eine Betriebsbewilligung als «Begegnungsstätte» gemäss Art. 9 der Gastgewerbeverordnung. Diese Bewilligung ist nicht gewinnorientierten Betrieben vorbehalten und hat gegenüber einer ordentlichen Betriebsbewilligung den Vorteil, dass der Landes-GAV für Gastronomiebetriebe nicht zur Anwendung kommt. Wäre dies nämlich der Fall, so wäre die KUFA aufgrund der weit höheren Löhne gemäss GAV nicht in der Lage, den Betrieb weiterzuführen.

4.2 Leistungsvereinbarungen

Die KUFA hat mit dem Gemeindeverband für Kulturförderung und der Gemeinde Lyss als Finanzierungsträger je eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen.

Die jetzigen Subventionen vom Gemeindeverband für die Kulturförderung Biel-Seeland für die Leistungsperiode 2016-2019 über CHF 160'000 pro Jahr werden zu 50% von der Gemeinde Lyss, zu 40% vom Kanton Bern und zu 10% von den übrigen dem Gemeindeverband angeschlossenen Gemeinden berappt. Mit dem Gemeindeverband für die Kulturförderung Biel-Seeland (vormals RKK) hat die KUFA einen Leistungsvertrag für die Periode 2016-2019 abgeschlossen.

Gemäss dieser Vereinbarung erbringt der Verein folgende Hauptleistungen in der Halle und im Club:

- a) Konzerte lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Künstler
- b) Aufführungen von Kleinkunst und Theater
- c) Spezialevents wie Märkte, Vorträge, Ausstellungen, Festivals, Lesungen

Der Verein erbringt folgende Leistungen im Bereich Kulturvermittlung:

- a) Schulische Kulturvermittlung
- b) Jugendarbeit/«Starthilfe» Organisation von Anlässen
- c) Vermittlung von Know how für kulturelle Tätigkeiten
- d) Vermittlung von Kultur und Know how für kulturelle Tätigkeiten in enger Zusammenarbeit mit der Kinder- und Jugendfachstelle Lyss und Umgebung.

Der Verein erbringt folgende weitere Leistungen:

- a) Mitgliedschaft im Verein Petzi (Dachverband der nicht-gewinnorientierten Schweizer Musik-Clubs und –Festivals) und Zusammenarbeit mit weiteren Institutionen, insbesondere mit Kultur Kreuz Nidau, Gaskessel Biel, Etage Biel, Bären Münchenbuchsee, Kofmehl Solothurn, Hotel Murten und Bierhhübeli Bern
- b) Förderung der positiven „öffentlichen Wahrnehmung“ der KUFA
- c) Förderung von lokalen und regionalen Künstlern sowie Veranstaltungen.

Unter Art. 5, Finanzindikatoren, ist festgelegt, dass der Verein einen Anteil selbsterwirtschafteter Mittel am Betriebsaufwand (=Eigenfinanzierungsgrad) von *durchschnittlich mindestens 70 %* anstrebt.

Zusätzlich hat die KUFA mit der Gemeinde Lyss eine Rahmenvereinbarung über den Betrieb der KUFA für dieselbe Zeitspanne abgeschlossen. Darin wird unter anderem folgendes festgehalten:

- Die KUFA bietet in enger Zusammenarbeit mit der Kinder- und Jugendfachstelle Veranstaltungen für Kinder und Jugendliche unter 16 Jahren an;
- Der Club ist jährlich an mindestens 80 Tagen geöffnet;
- Die Preise für Eintritt und Konsumation sind im Club mehrheitlich jugendgerecht ausgestaltet;
- Das Sicherheitskonzept ist Bestandteil der Rahmenvereinbarung;
- Die KUFA führt gemeinsam mit der Kinder- und Jugendfachstelle Veranstaltungen für Kinder und Jugendliche in ihren Räumlichkeiten durch.

Das erwähnte Jugendschutz- und Sicherheitskonzept wird derzeit gerade in Zusammenarbeit mit der Sicherheitsfirma und der Abteilung Sicherheit und Liegenschaften der Gemeinde überarbeitet. Es wird eine Flexibilisierung angestrebt, damit die Einteilung des Sicherheitspersonals in Zukunft noch besser auf die einzelnen Anlässe und damit wirtschaftlicher abgestimmt werden kann.

5. Herausforderungen

Die KUFA bewegt sich mit ihrer Tätigkeit in einem nicht sehr einfachen Umfeld. Sie steht dabei im Alltagsgeschäft vor den folgenden Herausforderungen:

5.1 Kultur vs. Rentabilität

Konzerte generieren gesamthaft betrachtet immer einen Verlust. Ausnahmen bilden die grossen Konzertveranstalter, welche ein Hallenstadion oder ein Wankdorf mit über 20'000 Personen füllen. Daraus kann man nun einen einfachen Schluss ziehen: Mehr Parties, mehr Comedy-Events und weniger Konzerte – dann ist das finanzielle Problem gelöst. Ein solcher Abbau bringt aber andere Probleme mit sich: Die KUFA wurde gebaut als «Kulturfabrik» und nicht als Partytempel. Die Konzerte bilden dabei den Hauptbestandteil des kulturellen Programms.

Die KUFA holt das Bestmögliche aus den Parties heraus. Das Einzugsgebiet in Lyss ist aber beschränkt, und so darf man dieselben Formate nicht zu häufig durchführen, denn sie verlieren sonst viel schneller an Reiz für die Besuchenden, als eine neue Serie aufgebaut ist. Das Gleiche gilt bei den Comedy-Events: Diese finden zu 90% unter dem Namen «CoupeRomanoff» einmal im Monat statt und sind mit guten Werbegeldern unterlegt. Für die Grösse der KUFA gibt es nicht viele weitere Künstler in diesem Genre welche die Halle füllen, beziehungsweise genug «klein» sind, damit sie in die vergleichsweise «kleine» KUFA kommen.

Gesamthaft muss die KUFA aufpassen, dass sie sich bei den Veranstaltungen nicht selber konkurriert.

5.2 Weitere Herausforderungen im Umfeld der Konzertclubs

Die KUFA ist ein sogenannter Club der «Pop, Rock und alternativen Musikkultur». Bis vor wenigen Jahren haben die Künstler ihr Geld mit dem Verkauf von Platten und Kassetten und später den CD's verdient – bis das Internet kam und die Musik innerhalb weniger Jahre gratis machte. Aus diesem Grund ist die Gage von Künstlern heute ein vielfaches höher als noch vor 10 Jahren. In der KUFA beträgt der Anteil der Gage an den Eintrittten im Durchschnitt zwischen 50-70%, der Rest der Eintritte wird für Produktionskosten verwendet. Auch die KUFA muss also übrigen Aufwendungen mit dem Barumsatz querfinanzieren.

Grosse Konzerte und Festivals finden dieses Geld oft in Form von Sponsoring Geldern. Für die KUFA ist dies jedoch nicht möglich. In den vergangenen Jahren wurden in mehreren Anläufen alle möglichen Firmen – sprich: Alle regionalen und alle national in Frage kommenden wie beispielsweise Zweifel, Stimorol, und ähnliche Firmen angefragt. Das Fazit: Für die kleinen (lokalen) Firmen ist die KUFA meist zu gross – es folgt da ab und zu ein Betrag von CHF 500 – 5'000, total aktuell CHF 23'500 pro Jahr. Für die Grossen ist die KUFA demgegenüber zu klein, da diese ihr Sponsoring häufig an Klubs mit einem Fassungsvermögen von mindestens 1'000 Personen oder Grossanlässe ausrichten.

Zudem verhindern solche Grossanlässe immer wieder, dass sich die Hallen der KUFA ganz füllen. Spielt ein möglicher KUFA-Headliner nämlich zuvor an grossen Festivals (oder an einer der grossen Gratis-Veranstaltungen wie dem Energy Stars for Free), dann ist es schwierig, danach (nochmals oder überhaupt) Tickets für ein Konzert zu verkaufen.

5.3 Kultursubventionen

Petzi, der Verband aller nicht-gewinnorientierten Clubs und Festivals der Schweiz, hat im Oktober 2016 umfassende und aktuelle Statistiken über die Clubs wie die KUFA veröffentlicht. Die durchschnittliche Subventionsrate der nicht gewinnorientierten Clubs liegt in der Schweiz bei 29%, in der Sparte „Clubs medium“ bei 30%. Gemäss Petzi gehört die KUFA mit der Halle für 700 Personen in diese Kategorie (400-1000 Personen).

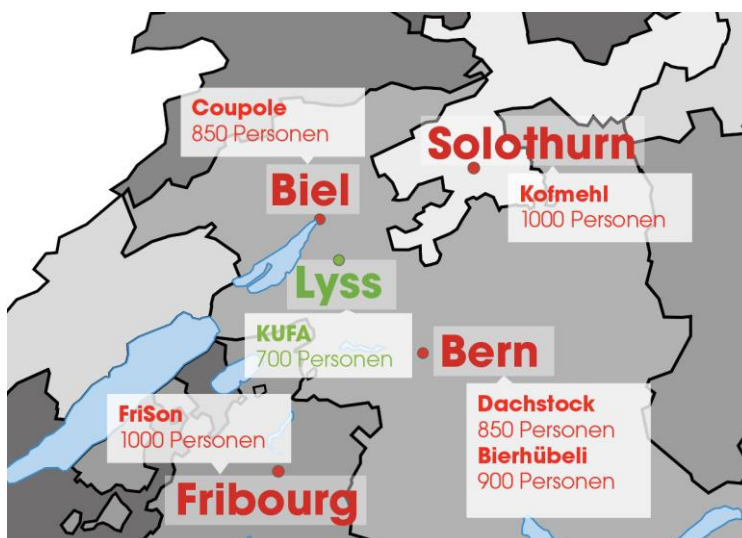
Ebenfalls von Petzi herausgegeben wurde eine Übersicht über die gesamten Schweizer Kultursubventionen. Von den insgesamt 2 Milliarden Franken erhalten die Petzi-Mitglieder gesamthaft weniger als 1%. Der grosse Teil dieser Gelder fliesst in Institutionen der «hohen Kultur», Theater, Opern, Stadtorchester etc. Ein Stadttheater oder ein Museum erhält in der Schweiz ungefähr CHF 100 – 400 pro Besucher.

Die KUFA wies seit Beginn am neuen Standort bis zum Juni 2017 einen Eigenfinanzierungsgrad von über 90% aus. Derzeit liegt der Beitrag pro Besucher bei CHF 5 - 6. Schon mit einem vergleichsweise tiefen Betrag von beispielsweise CHF 10 pro Besucher könnte die KUFA ihre Ressourcen voll und ganz im Sinne der Kultur und Jugendarbeit nutzen.

5.4 Standort Lyss

Wenn eine ausländische Band in die Schweiz kommt, veranstaltet sie in den meisten Fällen ein bis maximal drei Konzerte. Der Standort Lyss muss also mit Veranstaltungsorten wie Zürich, Genf, Basel und Bern konkurrieren. Das heisst: Jedes Mal die KUFA im kleinen Lyss einen dieser begehrten Auftritte von bekannten ausländischen Bands erhält, darf man darüber glücklich und zufrieden sein.

Schweizer Bands verhalten sich da ein wenig anders. Sie wollen grundsätzlich und vor allem dann, wenn sie (noch) klein sind, so oft und so verteilt wie möglich spielen. Erst wenn sie grösser werden (und sich dann für einen Club finanziell lohnen), wählen sie aus, wo sie nun spielen gehen. Ein Blick auf die vergrösserte Landkarte zeigt, dass in der Nähe von Lyss einige starke Konkurrenten sitzen. Im Umkreis von 20-40 km befinden sich fünf Konzertlokale, welche allesamt älter (und damit etablierter) und auch grösser sind als die KUFA.

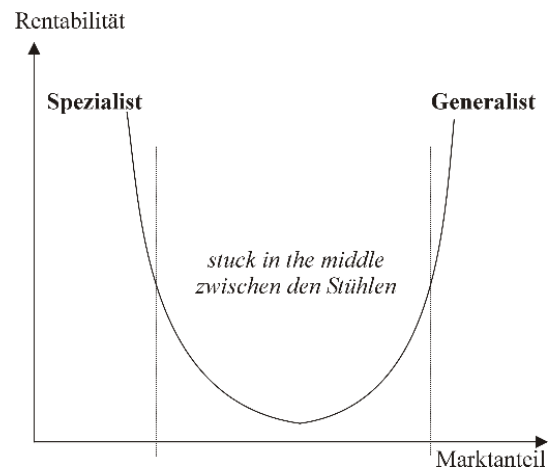


5.5 Liquiditätsengpass und Zusatzfinanzierung der Gemeinde

Die Subventionen gingen in der Saison 3 um CHF 55'000 zurück (Streichung der Unterstützung durch die Gesundheits- und Fürsorgedirektion für die sog. «offene Kinder- und Jugendarbeit»). Die Mittel waren schon vorher immer knapp und dieses Problem akzentuierte sich in der Folge trotz umfangreichen Sparmassnahmen stark.

Mit dem Vorstandsentscheid in der Saison 4, die Events herunterzufahren um Kosten zu sparen, kumuliert mit einigen personellen Anpassungen innerhalb kurzer Zeit geriet die KUFA Lyss in eine Negativ-Spirale welche mit einem Verlust in der Saison 6 endete.

Gefangen zwischen Spezialist und Generalist hatte die KUFA ihren «Fokus» verloren. Gestartet als Kulturlokal «die KUFA ist für alle da» wurde ihr Potential nicht mehr genutzt und auch die erhofften Vermietungen für Privatanlässe nahmen aufgrund von Preisanpassungen ab.



Im Sommer 2016 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 daher im Sommer 2016 mit einem Rahmenkredit von CHF 70'000 eingesprungen, um die Liquiditätslücke zu überbrücken. Aufgrund der drohenden Zahlungsunfähigkeit wurde ein Prozess in Gang gesetzt, welcher für die KUFA eine grosse Chance bot, 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 & 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 in einem Bericht Handlungsempfehlungen, welche in der Folge umgesetzt wurden. Zudem wurden im Rahmen dieses Prozesses die Fixkosten des Betriebs ein weiteres Mal gesamthaft einer eingehenden Überprüfung unterzogen, der Vorstand war und ist aber der Meinung, dass ohne massive Einschnitte bei Angebot und Qualität kaum weitere Kosten eingespart werden können. Auch die Marktpositionierung der KUFA wurde eingehend hinterfragt und in Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Leitungsteam festgelegt.

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 wurden. Der Gemeinderat hat in der Folge beschlossen, dem GGR ein Geschäft zur Zusatzfinanzierung der KUFA für die Leistungsperiode 2016-2019 vorzulegen, welches die Abschreibung des erwähnten Darlehens sowie zusätzliche Unterstützung von CHF 80'000 pro Jahr für die Jahre 2017-2019 vorsieht. Der GGR hat diesem Geschäft am 26. Juni 2017 zugestimmt.

6. Massnahmen auf Strategie- und Betriebsebene

Auf dem Grundpfeiler «die KUFA ist für alle da» steht die KUFA seit fast 20 Jahren – und soll sie auch weiterhin. Trotz schwierigem Umfeld gibt es aber selbstverständlich Handlungsspielraum, um die Situation der KUFA zu verbessern. Die Kultur soll in der KUFA im Vordergrund bleiben. Vorstand und Leitung der KUFA sind der Meinung, dass nach sieben Betriebsjahren an der Werdtstrasse und mit den Erfahrungen von insgesamt beinahe 20 Betriebsjahren Umstrukturierungen und Angebotserweiterungen angestrebt werden sollen und so der Graben zwischen Kultur und Wirtschaftlichkeit weiter verkleinert werden kann. Der Fokus bei den derzeitigen Optimierungsbemühungen liegt auf den folgenden Aspekten:

Proaktives Booking

Die KUFA nützt das Potenzial ihrer über 200 Jugendlichen aus und hat eine Abteilung namens «Bookinggruppe». Denn die jungen Leute kennen die Hit-Band von morgen schon heute.

Qualität

Die KUFA kümmert sich um tolle Gastfreundschaft und Freundlichkeit – gegenüber den Gästen und den Künstlern. Das ist «gratis» und wird in der KUFA seit Jahren aktiv (vor)gelebt. Nebst der Qualität welche man mit «Arbeit» erreicht, benötigt es zusätzlich eine qualitativ hochstehende Infrastruktur, welche auch vorhanden ist. Bands wie auch Besucher sind begeistert vom Sound in der KUFA. So gilt es diese zu wahren, was selbstredend mit Kosten verbunden ist. Dank dieser Qualität gibt es Bands, eine davon ist Patent Ochsner, welche in jedem Club der Schweiz spielen können und trotzdem auf jeder Tour in die KUFA kommen. Dieser Einsatz – menschlich und finanziell – lohnt sich unbestritten. Ausreichend, um zu Überleben ist er jedoch trotzdem nicht.

Zudem laufen im Betrieb der KUFA derzeit an allen Fronten weitere Bemühungen, um das Potenzial noch besser zu nutzen. Dank dem Zuspruch der Gemeinde Lyss in Bezug auf eine befristete Erhöhung der Subventionen, nach der externen Untersuchung sowie der Analyse des Gesamtbetriebs zeichnen sich trotz bewährtem (Grund-)Konzept diverse Änderungen, resp. neue Stossrichtungen im Betrieb ab, welche die KUFA in den kommenden Monaten verfolgen will, ohne dabei die Grundphilosophie «die KUFA ist für alle da» und den Hauptauftrag «Kultur» in Frage zu stellen. Sämtliche Teilbereiche der KUFA wurden seit dem Sommer 2017 durch das Leitungsteam (Geschäftsleitung) der KUFA unter der Leitung der neuen Geschäftsleiterin, Daniela Eicher-Hulliger, mittels SWOT (Stärken/Schwächen/Chancen/Gefahren) Analysen differenziert unter die Lupe genommen.

Es wird angestrebt, den Graben zwischen kulturellem Schaffen und wirtschaftlichem Denken und Handeln weiter zu verringern. Das Leitungsteam setzt sich dabei unter anderem mit der Frage auseinander, wie die Räumlichkeiten der KUFA v.a. unter der Woche vermehrt genutzt werden können. Dabei die Leistungsvereinbarung mit der Gemeinde, resp. dem Kanton und die Ansprüche der Stakeholder der KUFA unter einen Hut zu bringen, wird eine grosse, aber keinesfalls unüberbrückbare Herausforderung.

Das Leitungsteam steht dabei vor einer weiteren nicht zu unterschätzenden Hürde: das Stel lentotal des Leitungsteams in Höhe von insgesamt 410% wird seit jeher vollumfänglich durch das Alltagsgeschäft aufgebraucht. Die Geschäftsleitung ist bspw. mit einem Pensum

von 80% angestellt, im KIFF Aarau besteht die Geschäftsleitung aus einer Co-Leitung mit insgesamt 190%. Booking, Produktion und Promotion wird im KIFF durch mehrere Angestellte inkl. Praktikanten pro Einzelbereich ausgeführt, in der KUFA ist jeweils nur eine Person pro Teilbereich mit niedrigen Stellenprozenten angestellt (bspw. Grafik und Kommunikation = 40%, Produktion und Promotion = 70% usw.).

Durch die Ausschreibung von Praktikumsstellen (v.a. Produktion, Promotion, Technik und Grafik) sollen Alltagsarbeiten des Leitungsteams vermehrt abgegeben werden können, um so die notwendigen Ressourcen für die strategische Weiterentwicklung der KUFA zu schaffen. Ohne diese Grundvoraussetzung wird es kaum möglich sein, dass sich die Geschäftsleitung um die notwendigen, strategischen Themen kümmern kann. In der aktuellen Situation wird die KUFA diese Praktikumsstellen jedoch nicht bezahlen können und muss darauf hoffen, dass sich trotzdem Leute für diese Stellen interessieren, da die Möglichkeiten für ein Praktikum im Eventbereich trotz hoher Nachfrage sehr rar sind.

6.1 Vorstand

Auch auf strategischer Ebene wurde im letzten Jahr viel gearbeitet. Die Professionalisierung des Vorstands, wie sie im Bericht THAHABI/STEINER aufgezeigt wurde und an welche die Zusatzfinanzierung der Gemeinde auch geknüpft wurde, wurde mittlerweile in vielen Bereichen vollumfänglich umgesetzt. Die Abläufe wurden vereinfacht, die Vorstandsmitglieder haben ein klar definiertes Ressort und passend dazu auch mehr Verantwortung in ihrem jeweiligen Bereich, es wurde eine Programm-Kontrolle erarbeitet und implementiert, die Treffen der erweiterten Geschäftsleitung – bestehend aus dem Präsidium, der Leitung, der Buchhaltung sowie des Kassiers – finden regelmässig statt und es konnten zwei neue Mitglieder in den Bereichen Finanzen und HR mit jeweils grosser Erfahrung in ihrem Bereich gefunden werden. So ist künftig gewährleistet, dass Probleme frühzeitig erkannt und auch entsprechende Massnahmen getroffen werden können.

6.2 Weitere Änderungen im Leistungsangebot

Die Zukunftsstrategie der KUFA Lyss geht in Richtung Ausbau von Acts, v.a. im Bereich der Live-Konzerte sowie einer allgemein höheren Auslastung der Infrastruktur. Ziel ist es, die Räumlichkeiten unter der Woche und tagsüber vermehrt an Drittpersonen zu vermieten (als Tagungsort, Sitzungszimmer, Probelokal für Bands, Theater, Tanzschulen usw.). Zu diesem Zweck wird eine spezielle Arbeitsgruppe eingesetzt, welche einerseits die finanziellen Konditionen in Bezug auf Fremdvermietungen überprüfen soll und andererseits im Sinne einer «Denkfabrik» funktionieren soll.

Das traditionelle KUFA-Angebot soll erweitert werden durch ein wirtschaftlich-kreatives Angebot. So soll ein weiterer Personenkreis angesprochen werden, wodurch neue Kunden / Zielgruppen generiert werden können. Dank einer breiteren Nutzung sollen Bekanntheitsgrad und Reichweite der KUFA noch mehr Gewicht erlangen. Dabei gilt es, aktuelle Trends zu berücksichtigen und innovative Ideen umzusetzen. So sollen auch mögliche Synergien mit aktuellen und neuen Kunden/Firmen usw. geprüft werden. Die KUFA soll Kultur, Freizeit aber auch Arbeit und Wirtschaft untereinander verbinden.

Ebenso ist die neue Betriebsleitung derzeit dabei, die seit acht Jahren gewachsene Struktur um die Angebote für Partner- und Fremdveranstalter grundsätzlich zu überdenken und

Konditionen zu erarbeiten, welche die Attraktivität der KUFA als Veranstaltungsort für Fremd- und Partnerveranstalter erhöhen.

Die strategische (strukturelle) Änderung für die kommenden Saisons (ab Saison 8) wieder spiegelt sich in fast allen Veranstaltungen:

Art der Veranstaltung	Strategiewechsel (pro Saison)	Grund:
Partys für 16-20-Jährige	gleichbleibend	Attraktivität halten (kein Überangebot)
Partys für 21-30-Jährige	gleichbleibend	Attraktivität halten (kein Überangebot)
Partys für 31-40-Jährige	+ 1 – 2 / Jahr	Keine Angebote für dieses Alterssegment im Seeland, zahlungskräftiges Publikum
Live Konzerte	Ausbau um ca. 10 – 20 Acts	Radar im Booking erweitern und so zu attraktiven Bands kommen
Comedy	+ 1 – 2/Jahr	Bekanntheitsgrad steigern (Gäste)
Übrige Veranstaltungen	Ausbau um 14%	14.00%
Private Veranstaltungen	Ausbau um ca. 5 Anlässe/Jahr	Umsatz wieder auf das Niveau der Saison 5/6

Durch den Ausbau der LIVE Events soll die KUFA wieder besser wahrgenommen werden, von Booking-Agenturen wie von den Gästen. Die diesbezügliche Richtungsänderung wird in der laufenden Saison umgesetzt. Wie sich dies schlussendlich im Detail auswirken wird, kann daher noch nicht abschliessend beurteilt werden. Das Feedback von unseren Gästen, von Agenturen und Künstlern lässt aber bereits nach einer halben Saison den Schluss zu, dass die Änderungen bereits stark wahrgenommen und begrüsst werden.

6.3 Ein Blick in die Zukunft

Die KUFA ist mittlerweile bei der Generation zwischen 16 und 40 Jahren so richtig auf dem Radar, da diese Personen mit ihr aufgewachsen sind. Man stelle sich nun vor, wie dies in 30 Jahren aussehen könnte: Es werden von den 16-jährigen bis zu den 70-jährigen alle Seeländerinnen und Seeländer die KUFA auf dem Radar haben, und ähnlich wie heute ein Bierhübeli Bern oder eine Mühle Hunziken wird die KUFA auf eine gewaltige Basis zählen können. Denn wer mit einer Kulturinstitution aufwächst, bleibt ihr erfahrungsgemäss treu. Hinzuzufügen ist dieser Rechnung das Bevölkerungswachstum von Lyss und dem Seeland, denn alle Neuzuzügerinnen und Neuzuzüger sowie jedes Neugeborene ist ein potenzieller KUFA-Gast.

7. Finanzierung

Die KUFA erhält derzeit CHF 240'000 an Subventionen pro Jahr. Dieser Betrag setzt sich zusammen aus CHF 160'000 aus dem Gemeindeverband für Kulturförderung und CHF 80'000 Zusatzfinanzierung durch die Gemeinde Lyss. Diese Finanzierung ist bis zum Jahr 2019 gesichert. Die übrigen Betriebsmittel werden selbst erwirtschaftet.

In finanzieller Hinsicht steht die KUFA hauptsächlich vor folgenden Herausforderungen:

Fluktuationen

Verlassen Personen aus dem Leitungsteam die KUFA, so bedeutet dies für die übrigen Mitglieder einen immensen Zusatzaufwand. Zudem ist das Leitungsteam heute so aufeinander eingespielt, dass ein Abgang immer zwangsweise dazu führt, dass neue Personen über eine gewisse Zeit eingearbeitet werden müssen, was ebenfalls zu Zusatzkosten führt.

Scheiternde Events

Im Kulturbusiness ist es leider so, dass häufig nicht vorhersehbar ist, wie ein Anlass schlussendlich läuft. So kann ein sehr bekannter Künstler gebucht werden, welcher gerade sehr angesagt ist und es kommen trotzdem kaum oder zu wenig Gäste, sei es weil der Künstler gerade in einem anderen Club oder an einem Festival aufgetreten ist, sei es weil schönes Wetter ist und die Gäste lieber beim Grill sitzen bleiben. Geht ein solcher Anlass finanziell nicht auf, so kann dies – nicht zuletzt aufgrund der hohen Künstlergagen – schnell zu einem grossen Verlust führen und die Liquidität belasten.

Alter der Betriebsausstattung

Nach acht Jahren am neuen Standort sind auch die Anlagen der Betriebseinrichtung (PA, die Lichtanlagen, Maschinen im Gastrobereich, sowie IT-Einrichtungen und die weitere technische Infrastruktur) nicht mehr die Neuesten. Es ist damit zu rechnen, dass in den nächsten sechs Jahren Ersatzinvestitionen von ungefähr CHF 250'000 anfallen. Diese können teilweise finanziert oder gemietet werden, trotzdem stellen sie in ihrer Gesamtheit für die KUFA eine riesige finanzielle Herausforderung dar (vgl. dazu die KUFA Investitionsplanung im Anhang).

Eigenfinanzierungsgrad

Ein Vergleich mit ähnlichen Kulturinstitutionen zeigt auf, dass die KUFA einen sehr hohen Eigenfinanzierungsgrad aufweisen muss, um den Betrieb aufrecht zu erhalten (das KIFF in Aarau wird bspw. mit ca. 800'000 CHF subventioniert, das Sommercasino in Basel muss lediglich einen Eigenfinanzierungsgrad von ca. 10% leisten). Mit dem derzeitigen Stand der Subventionen kann die KUFA aber unter weiteren Bemühungen und Optimierungen innerhalb des Betriebs mittel- und langfristig bestehen bleiben, insbesondere da die Fixkosten derzeit durch die Subventionen zu 84% gedeckt sind:

Fixkosten	CHF	285'200.00
Subventionen	CHF	240'000.00

Um das bestehende Leistungsangebot der KUFA mittel- und langfristig aufrecht erhalten zu können, ist es also unerlässlich, dass die Subventionen mindestens auf dem heutigen Stand bleiben.

7.1 Zahlen

Die folgenden Kennzahlen aus der Saison 8 sollen einen Überblick auf das Budget der KUFA liefern. Das komplette Betriebsbudget für die laufende Saison 8 sowie die umfassende Finanzplanung für die Saisons 8 – 14 finden sich im Anhang.

Umsatz	CHF 1'608'950.00
Bruttoergebnis 1	CHF 839'100.00
Personalaufwand	CHF 609'060.00
Bruttoergebnis 2	CHF 230'040.00
Sonstiger Betriebsaufwand (Miete, Nebenkosten, Werbung etc.)	CHF 216'150.00
Betriebsergebnis 1 (vor Abschreibungen und Finanzierungsaufwand)	CHF 13'890.00
Jahresergebnis	CHF 490.00

Die Bilanz der KUFA präsentierte sich per 30. Juni 2017 wie folgt:

Bilanz per 30. Juni 2017

Aktiven

Umlaufvermögen

Flüssige Mittel	
Kasse	4 322,79
Kasse Stock	17 835,00
UBS CHF	7 272,70
BEKB, Member	2 950,15
Raiffeisen, Sparkonto	5,30
Raiffeisen, Betrieb	39 946,65
Raiffeisen, Euro	30,65
Viseca Kreditkarte	1 593,70
Total Flüssige Mittel	73 956,94
Debitoren	57 141,42
Warenlager	38 800,00
priv. Warenreserve	-13 600,00
Transitorische Aktiven	25 486,60
Total Umlaufvermögen	181 784,96

Anlagevermögen

Maschinen	1,00
Mobiliar/Einrichtungen	1,00
Büro-/EDV-Geräte	1,00

Total Anlagevermögen 3,00

Total Aktiven 181 787,96

Passiven**Fremdkapital kurzfristig**

Kreditoren	35 075,20
Kaution	0,00
Umsatzsteuer	20 721,70
Transitorische Passiven	115 772,50

Total Fremdkapital kurzfristig 171 569,40

Fremdkapital langfristig

Darlehen Frauenverein	6 000,00
-----------------------	----------

Total Fremdkapital langfristig 6 000,00

Eigenkapital

Vereinskapital	-5 314,61
Verlust- /Gewinnvortrag	9 533,17

Total Eigenkapital 4 218,56

Total Passiven 181 787,96

7.2 Neue Finanztools und umfassende Finanzplanung

Der KUFA-Vorstand setzt auf verschiedene neu eingeführte Finanzinstrumente. Gleichzeitig hat der KUFA-Vorstand beschlossen, die Rechnungslegung streng nach den heute geltenden gesetzlichen Richtlinien darzustellen. Der Jahresabschluss wird nach Art. 957 ff. OR gegliedert und umfasst neu eine Bilanz, Erfolgsrechnung, Geldflussrechnung sowie einen dazugehörenden Anhang.

Auf dieser Basis entwickelte der KUFA-Vorstand mit umfassender Unterstützung durch den Finanzverwalter der Gemeinde Lyss, Bruno Steiner, einen Finanzplan mit verschiedenen wichtigen Führungsinstrumenten wie

- 1) Investitionsplanung (Anhang 1)
- 2) Abschreibungen/Folgekosten (Anhang 2)
- 3) Planerfolgsrechnung (Anhang 3)
- 4) Planbilanz (Anhang 4)
- 5) Mittelflussplanung (Anhang 5)

Diese Finanzinstrumente führen zu einer umfangreichen Finanzplanung. Auf dieser Basis wird der Vorstand der KUFA Lyss im Frühjahr 2018 ein aktualisiertes Budget Saison 2018/19 der ausserordentlichen Generalversammlung vorlegen. Zudem werden die ersten Massnahmen hinsichtlich Erneuerungsinvestitionen und Optimierungen der Betriebsfinanzierung dargelegt.

Die Investitionsplanung stellt dabei ein zentrales Instrument dar. Gemeinsam mit den zuständigen Personen der KUFA (Güdel Nick, Eicher-Hulliger Daniela und Steiner Bruno) hat der KUFA-Vorstand ein umfassendes Investitionsprogramm zusammengestellt. Dabei sind alle heute bekannten Ersatzanschaffungen der technischen Infrastrukturen, welche in den kommenden sechs Jahren anfallen werden, aufgenommen worden. Der KUFA-Vorstand hat die Aktivierungsgrenze auf Fr. 500.00 festgesetzt. Zusätzlich wird eine Anlagebuchhaltung eingeführt, um die stillen Reserven zwischen Abschreibungen (nach Steuerrecht) und betriebswirtschaftlichem Wertverzehr ausweisen zu können.

Mit diesen Grundlagen ist es dem KUFA-Vorstand möglich, frühzeitig Strategien hinsichtlich der Finanzierung (Geldbeschaffung) zu entwickeln. Durch den daraus resultierenden zeitlichen Handlungsspielraum können auch alternative Finanzierungsmöglichkeiten geprüft werden und die Auswirkungen daraus in die Finanzplanung einfließen. Mit dem Investitionsprogramm ist der KUFA-Vorstand in der Lage, die Folgekosten (Abschreibungen) für die Planerfolgsrechnung zu berechnen.

Ein weiterer bedeutender Bestandteil der langfristigen Finanzplanung ist die Planbilanz. Die Planbilanz beschäftigt sich mit dem zentralen betriebswirtschaftlichen Gesamtzusammenhang der KUFA: Erfolg – Liquidität – Bilanz, und verschafft dem Vorstand sowie den Subventionsgebern einen Überblick über die aktuelle und zukünftige Vermögens- und Eigenkapitalsituation. Auf der Aktivseite zeigt der Vorstand auf, welche Werte die KUFA besitzt und wie sich diese in Zukunft zusammensetzen. Auf der Passivseite ist neben den Verbindlichkeiten auch das Eigenkapital aufgeführt. Hier interessiert ebenfalls, wie sich die einzelnen Positionen während der Planperiode verändern werden.

In der Planerfolgsrechnung wird aufgezeigt, dass die aktuellen Defizite in den Saisons 2019/20 bis 2023/24 zu einem kumulierten Vereinsverlust von Fr. 295'400.00 führen. Weiter wird aufgezeigt, dass es sich dabei auch bei der Planbilanz um eine Momentaufnahme handelt. Die Entwicklung des Verlustvortrages ist nicht im Sinne des Vorstandes. Der Vorstand verfügt mit der Planbilanz über die Zusammenführung der verschiedenen Instrumente um über Kapitalisierung auf einfachste Art und Weise informiert zu werden. Sämtliche noch zu definierende Massnahmen können somit über die Investitionsplanung und Planerfolgsrechnung in der Planbilanz abgebildet werden.

Zu guter Letzt stellt die Mittelflussplanung die zukünftige Finanzierung der KUFA Lyss dar. Aufgrund der aktuellsten Informationen besteht ein Mittelbedarf von CHF 180'000.00. Auch hier ist dieser Wert nur eine Annahme und stellt noch keinen Finanzierungsbedarf dar.

Zusammenfassend zeigt die Finanzplanung auf, dass ohne weitere Subventionen der Betrieb sowie die notwendigen Infrastrukturerneuerungen (vor allem im Bereich der Technik) nicht finanziert werden kann – im Moment. Mit dem vorhandenen Finanzplan ist der Vorstand in der Lage, Massnahmen zu treffen und alternative Finanzierungen für Erneuerungsinvestitionen zu veranlassen.

Anhang

Investitionsplanung (Anhang 1)

Abschreibung/Folgekosten (Anhang 2)

Planerfolgsrechnung (Anhang 3)

Planbilanz (Anhang 4)

Mittelflussplanung (Anhang 5)

Anhang 1 - Investitionsplanung

Investitionsplanung/tausend Fr.		Saison 2018/19	Saison 2019/20	Saison 2020/21	Saison 2021/22	Saison 2022/23	Saison 2023/24
Gastronomie	34.90	11.80	0.50	22.60	0.00	0.00	0.00
Kühlschränke	12.00			12.00			
Waschmaschine	0.50			0.50			
Tumbler	0.50		0.50				
Bierkühlanlage	11.80	11.80					
Gläserspühle	3.20			3.20			
Gefrierschränke	1.00			1.00			
Backofen + Kochherd	1.40			1.40			
Eismaschine	4.50			4.50			
Sound + Licht	179.50	38.70	5.20	114.60	21.00	0.00	0.00
Pioneer DJM 700 (2x1'350.00)	2.70	2.70					
Pioneer CDJ 850 (2x1'200.00)	2.40	2.40					
Aktivboxen KX 15" (2x1'800.00)	3.60	3.60					
PA Club	30.00	30.00					
Beamer Club Benq th681	0.70		0.70				
K&M Mic stativ BOOM black	1.30		1.30				
Mischpult Behringer X32	3.20		3.20				
PA Halle	107.00			107.00			
Ehrgeiz Cobalt LED Spot	4.00			4.00			
Nebelmaschine Hazer (Dunst)	1.20			1.20			
Frontbeleuchtung Fresnel 1kW	0.90			0.90			
Beleuchtung Gang PAR 20 Set	1.00			1.00			
Beleuchtung Firmenevents PAR 20	0.50			0.50			
Molton Halle	10.00				10.00		
Molton Club	2.20				2.20		
Abdeckungen Molton	3.00				3.00		
DJM 900 Nexus	2.00				2.00		
CDJ 2000 Nexus	3.80				3.80		
IT Material	7.80	0.00	6.80	0.00	1.00	0.00	0.00
NAS QNAP TS-251	0.80		0.80				
NAS QNAP TS-251 backup	0.80		0.80				
Grafiker MAC inkl. Software	4.50		4.50				
Netzwerk Switch	1.00				1.00		
Div. Router für W-Lan (3x)	0.70		0.70				
Infrastruktur allgemein	39.60	10.10	5.00	9.50	5.00	5.00	5.00
Industriestaubsauer	0.50	0.50					
Putzmaschine SIPAEC	4.00	4.00					
Putzwagen	0.60	0.60					
Industriestaubsauer	0.50			0.50			
Kompressor	0.50			0.50			
Kleinwerkzeug	0.50			0.50			
Beleuchtung Notausgang	0.5			0.5			
Infrastruktur allgemein	30.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Feuerlöscher (10x Fr. 250.00)	2.50			2.50			

Anhang 2 – Abschreibung/Folgekosten

Abschreibung/Folgekosten /tausend Fr.		Prognoseperiode						
		Saison 2017/18	Saison 2018/19	Saison 2019/20	Saison 2020/21	Saison 2021/22	Saison 2022/23	Saison 2023/24
Gastronomie	34.90	0.00	11.80	0.50	22.60	0.00	0.00	0.00
Sound + Licht	179.50	0.00	38.70	5.20	114.60	21.00	0.00	0.00
IT Material	7.80	0.00	0.00	6.80	0.00	1.00	0.00	0.00
Infrastruktur allgemein	39.60	0.00	10.10	5.00	9.50	5.00	5.00	5.00
Total	261.80	0.00	60.60	17.50	146.70	27.00	5.00	5.00
Anlagevermögen		0.00	0.00	30.30	23.90	85.30	56.15	30.58
Anlagevermögen 01.07.		0.00	0.00	30.30	23.90	85.30	56.15	30.58
Investitionen per 30.06.		0.00	60.60	17.50	146.70	27.00	5.00	5.00
Anlagevermögen vor Abschreibungen.		0.00	60.60	47.80	170.60	112.30	61.15	35.58
Abschreibung 50% von Buchwert		0.00	30.30	23.90	85.30	56.15	30.58	17.79
ANLAGEVERMÖGEN PER 30.06.		0.00	30.30	23.90	85.30	56.15	30.58	17.79

Anhang 3 – Planerfolgsrechnung

Planerfolgsrechnung/tausend Fr.	Saison 2016/17	Saison 2017/18	Saison 2018/19	Saison 2019/20	Saison 2020/21	Saison 2021/22	Saison 2022/23	Saison 2023/24
	Saison 7	Saison 8	Saison 9	Saison 10	Saison 11	Saison 12	Saison 13	Saison 14
Einnahmen Bar, Food	653.16	664.00	667.00	670.50	675.50	677.25	679.10	680.00
Einnahmen Eintritte	401.51	444.30	445.50	446.10	447.45	450.60	452.00	450.00
Einnahmen Vermietung	165.06	169.30	172.50	176.25	180.00	182.50	183.50	183.75
Einnahmen Insetate, Merchandising	8.44	7.75	7.76	7.77	7.78	7.80	8.35	8.65
Subventionen (Gemeinden/Kanton)	172.00	280.00	280.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
Spenden, Gönner, Sponsoring	75.03	72.50	73.10	70.70	69.80	67.90	65.50	63.00
Ertrag Member	11.10	11.10	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Bruttoerlöse aus Lieferungen und Leistungen	1'486.31	1'648.95	1'655.86	1'541.32	1'550.53	1'556.05	1'558.45	1'555.40
Aufwand Bar, Food	227.78	246.10	249.50	252.60	255.60	258.90	259.90	260.05
Aufwand Produktion	387.26	421.00	413.50	413.75	413.50	419.00	425.25	430.50
Sicherheitsdienst	86.55	85.00	82.50	80.00	79.00	79.50	78.50	79.50
Einkauf Merchandising, Moonliner	1.45	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75
MWST-Vorsteuerkürzung	14.24	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Materialaufwand	717.28	769.85	763.25	764.10	765.85	775.15	781.40	787.80
Bruttoergebnis I	769.03	879.10	892.61	778.07	787.28	792.80	795.20	792.15
<i>Bruttomarge I</i>	<i>51.74%</i>	<i>53.31%</i>	<i>53.91%</i>	<i>50.48%</i>	<i>50.77%</i>	<i>50.95%</i>	<i>51.03%</i>	<i>50.93%</i>
Personalaufwand	553.11	609.06	605.55	607.80	608.82	611.38	618.38	618.38
Bruttoergebnis II	215.92	270.04	287.06	170.27	178.46	181.42	176.82	173.77
<i>Bruttomarge II</i>	<i>14.53%</i>	<i>16.38%</i>	<i>17.34%</i>	<i>11.05%</i>	<i>11.51%</i>	<i>11.66%</i>	<i>11.35%</i>	<i>11.17%</i>
Raumaufwand	51.14	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00
Unterhalt, Reparaturen, Ersatz	27.15	29.00	24.00	24.00	19.00	21.50	21.50	21.50
Fahrzeug- und Transportaufwand	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
Sachversicherungen, Gebühren	3.18	4.00	4.10	4.20	4.00	4.10	4.05	4.20
Energie, Entsorgung	32.10	32.50	32.00	32.00	31.60	31.70	31.80	31.90
Verwaltungsaufwand	23.02	18.05	16.20	16.35	22.40	22.69	22.88	23.09
Werbeaufwand	93.04	81.00	81.00	81.00	80.50	81.85	82.20	82.80
Übriger betrieblicher Aufwand	230.14	217.05	209.80	210.05	210.00	214.34	214.93	215.99
Betriebsergebnis I	-14.22	52.99	77.26	-39.78	-31.54	-32.92	-38.11	-42.22
Betriebsergebnis I	-14.22	12.99	37.26	-198.78	-191.54	-192.92	-198.11	-202.22
Abschreibungen	33.30	0.00	30.30	23.90	85.30	56.15	30.58	17.79
Betriebsergebnis II	-47.52	52.99	46.96	-63.68	-116.84	-89.07	-68.69	-60.01
Betriebsergebnis II	-47.52	52.99	46.96	-63.68	-116.84	-89.07	-68.69	-60.01
Finanzaufwand	1.05	3.50	2.80	3.80	0.00	0.00	0.00	0.00
Finanzertrag	0.00	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
Betriebsergebnis III	-48.57	49.99	44.66	-66.98	-116.34	-88.57	-68.19	-59.51
Betriebsergebnis III	-48.57	49.99	44.66	-66.98	-116.34	-88.57	-68.19	-59.51
A.o., einm./betriebsfrem. Ertrag	70.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
A.o., einm./betriebsfrem. Aufwand	-11.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Steuern	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Jahresgewinn/-verlust	9.53	49.99	44.66	-66.98	-116.34	-88.57	-68.19	-59.51

Anhang 4 - Planbilanz

Planbilanz	Basisperiode		Prognoseperiode						
	Saison 2015/16	Saison 2016/17	Saison 2017/18	Saison 2018/19	Saison 2019/20	Saison 2020/21	Saison 2021/22	Saison 2022/23	Saison 2023/24
1 AKTIVEN	199.42	181.78	183.16	259.51	188.54	132.10	56.15	30.58	17.79
Umlaufvermögen	166.12	181.78	183.16	229.21	164.64	46.80	0.00	0.00	0.00
Flüssige Mittel	46.47	73.96							
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	65.90	57.14	183.16	229.21	164.64	46.80	0.00	0.00	0.00
Warenvorräte	24.06	25.20							
Aktive Rechnungsabgrenzung	29.69	25.48							
Anlagevermögen	33.30	0.00	0.00	30.30	23.90	85.30	56.15	30.58	17.79
2 PASSIVEN	199.42	181.78	183.16	259.51	188.54	132.10	56.15	30.58	17.79
Fremdkapital	204.73	177.56	123.64	155.33	151.34	211.24	223.86	266.47	313.19
<u>kurzfristiges Fremdkapital</u>	197.73	171.56	118.64	151.33	148.34	209.24	222.86	266.47	313.19
Verbindlichkeiten aus Liefere- rungen und Leistungen	84.33	35.07							
Umsatzsteuer	20.19	20.72							
Passive Rechnungsabgren- zung	93.21	115.77							
<u>langfristiges Fremdkapital</u>	7.00	6.00	5.00	4.00	3.00	2.00	1.00	0.00	0.00
neues Fremdkapital			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Darlehen Frauenverein	8.00	7.00	6.00	5.00	4.00	3.00	2.00	1.00	
Amortisation Frauenverein	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	
Eigenkapital	-5.31	4.22	59.52	104.18	37.20	-79.14	-167.71	-235.89	-295.40
Vereinskapital	50.64	-5.31	9.53	59.52	104.18	37.20	-79.14	-167.71	-235.89
Jahresgewinn	-55.95	9.53	49.99	44.66	-66.98	-116.34	-88.57	-68.19	-59.51

Anhang 5 – Mittelflussplanung

Mittelflussplanung	Saison 2017/18	Saison 2018/19	Saison 2019/20	Saison 2020/21	Saison 2021/22	Saison 2022/23	Saison 2023/24
Eigene Mittel per 1. Juli	131	183	229	165	47	-	-
INVESTITIONEN (Tab. 4)	0.00	60.60	17.50	146.70	27.00	5.00	5.00
Handlungsspielraum ER (Tab. 1)	52.99	77.26	-39.78	-31.54	-32.92	-38.11	-42.22
Abschreibungen (Tab. 4)	0.00	-30.30	-23.90	-85.30	-56.15	-30.58	-17.79
Aktivzins: 0.1%	0.07	0.09	0.11	0.00	0.00	0.00	0.00
Passivzins: 2.0%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortisation Darlehen	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	0.00
EIGENE MITTEL PER 30.06.	183	229	165	47	0	0	0
NEUES FREMDKAPITAL PER 30.06.	0	0	0	0	-42	-69	-60
- Differenz (=zinspflicht. Fk)	0.00	0.00	0.00	0.00	42.26	68.69	60.01
Eigene Mittel per 30.06.	183	229	165	47	-42	-69	-60