

<b>Vorlage</b>		Vorlage-Nr:	FB 49.5/0034/WP15
Federführende Dienststelle: Servicebereich Kultur		Status:	öffentlich
Beteiligte Dienststelle/n: Fachbereich Personal und Organisation		AZ:	
		Datum:	12.10.2005
		Verfasser:	
<b>Sachstand zur Umstrukturierung des Fachbereichs Kultur (FB 49)</b>			
Beratungsfolge:			<b>TOP: __</b>
Datum	Gremium	Kompetenz	
09.11.2005	KA	Anhörung/Empfehlung	
16.11.2005	Rat	Entscheidung	

**Finanzielle Auswirkungen:**

siehe Erläuterungen

**Beschlussvorschlag:****KA:**

Der Kulturausschuss empfiehlt dem Rat der Stadt, die Umwandlung des Fachbereichs Kultur in eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung zum 01.01.2006 sowie den Satzungsentwurf zu beschließen.

Er beauftragt die Verwaltung, den vorläufigen Wirtschaftsplan und die vorläufige Eröffnungsbilanz im Dezember 2005 vorzulegen.

**Rat:**

Der Rat der Stadt beschließt die Umwandlung des Fachbereichs Kultur in eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung zum 01.01.2006 sowie den Satzungsentwurf.

Er beauftragt die Verwaltung, den vorläufigen Wirtschaftsplan und die vorläufige Eröffnungsbilanz im Dezember 2005 vorzulegen.

Dr. Linden

## **Erläuterungen:**

### **1. Anlass, Ziele und Verlauf des Prozesses:**

Vor dem Hintergrund der inhaltlichen Ausrichtung der kulturellen Angebote der Stadt und der Notwendigkeit der Haushaltskonsolidierung wurde Anfang 2005 ein Projektauftrag zur Reorganisation der städtischen Museen und des Stadtarchivs erteilt, nach dem ein Konzept zu entwickeln ist, das folgende Ziele berücksichtigt:

- Kundenorientierung der Angebote (Attraktivierung der Museen, höhere Besucher- und Nutzerzahlen, stärkere überörtliche Wahrnehmung),
- Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrages,
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit,
- Mitarbeiterorientierung der Prozesse;
- Nebenziele: Akquisition von Sponsoring und Aufbau von Mäzenaten – Kreisen.

Der am 31.01.2005 begonnene Reorganisationsprozess des Fachbereichs Kultur ist nunmehr abgeschlossen.

Der Projektauftrag wurde seinerzeit bestätigt und wie folgt formuliert:

- Koordination der Ziele/Konzepte zwischen den Häusern durch intensive Zusammenarbeit, bspw. durch einen gemeinsamen Veranstaltungskalender unter Einbeziehung des Stadttheaters sowie Abstimmung der Ausstellungsaktivitäten
- Prüfung alternativer Organisationsmodelle unter Einbeziehung des Etats in Bezug auf :
  - kaufmännische Leitung
  - Controlling
  - Professionalisierung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing
  - Veranstaltungsbereich
  - Ausstellungsplanung/Durchführung
  - Pädagogische Dienste
  - Kuratordienste
  - Restauratordienste
  - Bibliotheksdienste
  - Arbeiterpool.

Dies alles soll erfolgen bei unverändertem Finanzvolumen durch eine Straffung der Strukturen, Konzentration der Kräfte und effektive Nutzung der personellen und finanziellen Ressourcen. Es ist davon auszugehen, dass die v.g. Aktivitäten insgesamt zur Haushaltskonsolidierung beitragen.

Der Reorganisationsprozess wurde unter Beteiligung der Mitarbeiter/Innen des Fachbereichs 49 und des Personalrates durchgeführt.

Eine abschließende Sitzung zur Mitarbeiterinformation erfolgte am 28.09.2005.

## 2. wesentliche Ergebnisse

Die Ziele (insb. höhere Wirtschaftlichkeit und Attraktivitätssteigerung bei Wahrung der Einflussmöglichkeit durch die Stadt) lassen sich nach übereinstimmender Einschätzung aller Beteiligten am ehesten durch die Betriebsform eines **Eigenbetriebs** erreichen. Er ermöglicht ein wirtschaftlich selbständiges Arbeiten sowie eine zentrale Koordination der Öffentlichkeitsarbeit und der Veranstaltungen sowie der Finanzen. allerdings sind als Quasi-Eigenbetrieb die Vorschriften der Vergabeordnung und i.W. des Haushaltsrechtes wie für die Kommune direkt zu beachten. Eine wesentliche Verbesserung stellt der 5-jährige Wirtschaftsplan mit seinen Möglichkeiten der Transparenz und des Controllings dar. Die Häuser agieren inhaltlich selbständig mit eigener zugewiesener Budgetverantwortung innerhalb des gesamten Wirtschaftsplans. Die geprüften alternativen Organisationsformen Anstalt öffentlichen Rechts, Stiftung (rechtsfähig?, nicht-rechtsfähig?) und GmbH scheiden wg. kommunalrechtl. Beschränkungen, steuerlicher Mehrbelastungen, deutlich eingeschränkter Einflussnahme, erheblichem Regelungsbedarf an den Schnittstellen zur Verwaltung und geringer Spendenattraktivität aus.

### 2.1. Organisation:

Der Eigenbetrieb (E 49) gliedert sich in sechs Geschäftsbereiche (GB):

- GB 1 Städtische Museen
- GB 2 Ludwig-Forum für Internationale Kunst
- GB 3 Stadtarchiv
- GB 4 Veranstaltungsmanagement
- GB 5 Servicedienste
- GB 6 Marketing

Die städtischen Museen (Suermondt-Ludwig-Museum, Couven-Museum, u.a.), Ludwig-Forum für Internationale Kunst und Stadtarchiv erfahren organisatorisch keine wesentlichen Änderungen. Der Geschäftsbereich Servicedienste bleibt erhalten und erhält weitere Aufgaben.

Als neue Geschäftsbereiche werden das Veranstaltungsmanagement und das Marketing installiert. Der Betriebsleitung wird unmittelbar ein Controlling als Stabsstelle zugeordnet.

## **2.2. Darstellung der Geschäftsbereiche**

### **2.2.1 GB 1 Städtische Museen und GB 2 Ludwig-Forum für Internationale Kunst**

Im Rahmen des Reorganisationsprozesses wurde geprüft, ob eine Zentralisierung der Kuratoren-, Restauratoren-, Pädagogendienste sowie zusätzlich für den Bibliotheksdienst die Anbindung an die Öffentliche Bibliothek zu Synergieeffekten führen würde.

#### **Kuratorendienste:**

Aufgrund der vorhandenen Schwerpunkte in der Wahrnehmung kunsthistorischer Aufgabenstellungen verbleibt es bei der häuserbezogenen Zuordnung der Wissenschaftler zu den Geschäftsbereichen 1 bzw. 2. Gleichwohl soll ein institutsübergreifender Einsatz bei Bedarf in Abstimmung der beiden Geschäftsbereichsleiter, orientiert an einer abgestimmten Ausstellungsplanung und -durchführung, erfolgen.

#### **Restauratorendienste:**

Die konservatorische Behandlung „älterer Kunst“ in den städtischen Museen unterscheidet sich maßgeblich von der restauratorischen Bearbeitung der zeitgenössischen Kunst im Ludwig-Forum. Nicht zuletzt bestimmen die jeweiligen Zeitepochen das Erfordernis, hier objektbezogen unterschiedliche Restaurierungstechniken und –methoden anzuwenden.

Die dem Suermondt-Ludwig-Museum und dem Ludwig-Forum zugeordneten Restauratoren sind Spezialisten in ihrer Fachrichtung bezogen auf die jeweils vorhandenen Kunstwerke. Ein ständiger dienstplanmäßiger Einsatz in beiden Häusern macht insofern grundsätzlich wenig Sinn, wobei jedoch nicht ausgeschlossen werden soll, dass im Einzelfall übergreifende Personaleinsätze durchaus erforderlich und effektiv sein könnten.

Unter Würdigung der obigen Aspekte erfolgt keine Zentralisierung der Restauratorendienste.

#### **Bibliotheksdienste:**

Bei den Bibliotheken im Suermondt-Ludwig-Museum und im Ludwig-Forum handelt es sich um so genannte wissenschaftliche Bibliotheken, die sich durch Zweck, (Fach-)Buchbestand und Nutzer wesentlich von der Öffentlichen Bibliothek der Stadt Aachen unterscheiden. Die Einrichtung eines zentralen Bibliotheksdienstes im Fachbereich Kultur zeigt keinerlei Vorteile, es bleibt daher bei der bisherigen häuserbezogenen Zuordnung.

## **Pädagogische Dienste:**

Die bisherige dezentrale häuserbezogene Ausrichtung des pädagogischen Dienstes bleibt in Abwägung der Vor- und Nachteile anstatt der Einrichtung eines eigenständigen Geschäftsbereiches „Pädagogische Dienste“ zunächst einmal beibehalten.

## **Veranstaltungsmanagement:**

Im Bereich des Veranstaltungsmanagements werden die Tätigkeiten des bisherigen Kulturbüros und die Veranstaltungen im Bereich der städtischen Museen, des Ludwig-Forums, des Stadtarchivs sowie des Alten Kurhauses und des FB 01 (Weltreiterspiele, Kultursommer) bzw. FB 02 (Karlspreis) zusammengefasst.

Eine Anbindung der Barockfabrik wird zurzeit abschließend geklärt.

Die inhaltliche Ausrichtung des Veranstaltungsmanagements erfolgt nach dem Motto „Stadt als Bühne“ bzw. „Aachen als Europa- und Kulturstadt“. Das Veranstaltungsmanagement ist intern bezogen auf den Eigenbetrieb Dienstleister für die Sparten 1, 2 und 3 und darüber hinaus für alle anderen städtischen kulturellen Veranstaltungen. Hierdurch sollen Überschneidungen von städtischen Veranstaltungen vermieden werden und alle städtischen Spielstätten bespielt und ausgelastet werden.

Ein intelligentes und kreatives Veranstaltungsmanagement soll Aachen als „Fenster der Welt“ – sowohl nach außen wie auch nach innen – gelten lassen. Dabei sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Balance zwischen Institutionen und freier Szene, großen Events und kleineren Aktionen, verschiedenen Sparten und Gattungen (internationale Großveranstaltungen und Festivals, euregionale wie auch spartenübergreifende Kooperationen, länder- oder themenbezogene Veranstaltungen, Veranstaltungsreihen mit Wiedererkennungswert und einmalige Sonderaktionen
- gekonntes Platzieren verschiedener Programmakzente
- Optimale Bespielung von vorhandenen Plätzen und Räumlichkeiten
- Aufführungsorte sinnvoll nach Inhalten aussuchen
- Einflussnahme inhaltlicher oder beratender Art auf bestimmte, sich wiederholende Programmpunkte zwecks einheitlicher Gesamtregie – Beispiel: Lange Nacht der Museen, Aachen liest

- Schaffung von abgestimmten Schwerpunkten innerhalb der Geschäftsbereiche;
- sinnvolle und programmatisch bedingte Aufteilung von Finanzen
- Bedeutung der Zusammenarbeit in Netzwerken
- Pflege von Kontakten und Zusammenarbeit mit Partnern im In- und Ausland
- realistisches Verständnis von Kulturtouristik
- angemessene Balance zwischen Konzeption und Organisation, Inhalt und Projektmanagement, Selbstrealisation und Delegation bzw. ‚Outsourcen‘;
- Fazit: Gesundes Verhältnis von Aufwand und Erfolg!

### **2.2.3 Geschäftsbereich 6 Marketing:**

#### **Definition:**

Kulturmarketing ist eine prinzipielle Orientierung, die ganz grundsätzlich alle Beschäftigten angeht und einbindet. Es wird auch ein besucherorientiertes Kulturmarketing installiert, das die ästhetischen, künstlerischen, bildungs- und kulturpolitischen Zielsetzungen nicht aufgibt, sondern ganz im Gegenteil versucht, mehr Menschen für die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu gewinnen.

Als Marketinginstrumente müssen besonders entwickelt werden:

- Preis- und Distributionsmarketing
- Kommunikationsmarketing
- Servicepolitik.

Dabei gibt es ein gemeinsames Marketing für den gesamten Eigenbetrieb. Aufgabe dieses zentralen Marketings ist die Vermarktung aller Aktivitäten des gesamten Eigenbetriebes, d.h. für alle Geschäftsbereiche, insbesondere die Wechsel- und Sammlungsausstellungen der städtischen Museen und des Ludwig-Forums sowie die städtischen Veranstaltungen.

Des Weiteren wird unter Einbeziehung aller verschiedener Akteure in den Eigenbetrieben ein stadtweites Kulturmarketing installiert, das unmittelbar bei der Stabsstelle AachenMarketing (S 04) angesiedelt wird.

## Ziele des Marketing für den Eigenbetrieb Kultur:

### **Quantifizierbare Ziele:**

Ansprache neuer Zielgruppen, mehr Besucher, mehr Einnahmen, Erschließung neuer Geldquellen

### **Psychologische Ziele:**

- Steigerung Bekanntheitsgrad
- Imageverbesserung
- Erhöhung Besucherzufriedenheit
- Erhöhung Beliebtheitsgrad
- Intensivierung Besuchertreue

### **Basismaßnahmen:**

- klare Positionierung der Häuser aufgrund ihres Auftrages und ihrer Bestände
- Internet-Auftritte
- Imagebroschüren/-flyer (mit Service: Erreichbarkeit, Parken, Öffnungszeiten, Eintrittspreisen, etc.)
- lokale, regionale, überregionale Presseverteiler
- lokale, regionale, überregionale Verteiler der Multiplikatoren aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft
- aktuelle Listen der Museums- bzw. Fördervereine
- verbessertes Erscheinungsbild um die Häuser und im Eingangsbereich
- gegenseitige Auslage des Info-Materials
- gegenseitige Kombi-Tickets
- Abstimmung des Ausstellungsprogramms und Veranstaltungsprogramms sowie der Pädagogik
- gemeinsame Messeauftritte

### **Spezielle Maßnahmen:**

Es müssen Zielgruppen definiert werden in Abstimmung mit der Betriebsleitung und den Geschäftsbereichsleitungen sowie dementsprechende zielgruppenspezifische Zusatzangebote entwickelt werden.

## **Marketing für die Ausstellungen bzw. Veranstaltungen, die in den Häusern stattfinden:**

### **Basismaßnahmen:**

- Flyer/City-card/Hello-card/Plakat
- Mailings
- Presseinformationen
- Pressekonferenzen bzw. Pressevorbesichtigungen
- Vernissagen

### **Spezielle Maßnahmen:**

Für die Ausstellungen und Veranstaltungen werden jeweils spezifisch die Zielgruppen und die passenden Maßnahmen abgeleitet werden. Zusatzangebote werden entwickelt, die zu den Ausstellungen bzw. Veranstaltungen passen, denn:

Menschen kaufen keine Produkte, sondern sie kaufen einen Nutzen.

## **Allgemeines Kulturmarketing für die Stadt Aachen**

### **Ziele:**

Imageverbesserung, Erhöhung Bekanntheitsgrad

### **Strategien:**

- Zusammenarbeit Verkehrsverein (touristische Maßnahmen)
- Zusammenarbeit Kultur/Geschichte/Kunstvereine
- Zusammenarbeit überregionale VHS
- Zusammenarbeit Dom/Domschatzkammer
- Zusammenarbeit StädteRegion und Euregio
- Zusammenarbeit Hochschulen
- Zusammenarbeit EH/MAC
- Pressearbeit Imagekampagnen



### **Basismaßnahmen:**

Highlight-Kalender  
Imagebroschüre  
WM-Broschüre  
Flash-Animation Internet  
Aachen-Film  
Coeur de villes  
virtueller Stadtrundgang  
überregionaler Ausschnittdienst  
info-point atrium  
info-point hotels  
Visualisierung im Stadtbild

Bei Ausstellungen oder Veranstaltungen bzw. Projekten mit überregionalem Charakter müssen spezielle zusätzliche Marketingkonzepte entwickelt und umgesetzt werden.

### **Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Marketing:**

Voraussetzung für ein erfolgreiches Marketing ist eine mittel- bis langfristige (ca. 3 bis 5 Jahre) zuverlässige Planung in inhaltlicher und wirtschaftlicher Hinsicht bei inhaltlich-konsequenter Ausrichtung an den Zielen der Institutionen und einem inhaltlichen Controlling sowie klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung.

### **2.2.4. Servicedienste:**

Dem Geschäftsbereich Servicedienste werden folgende Aufgaben zugeordnet:

- Vertragswesen für die Geschäftsbereiche 1 – 6
- Arbeiterpool (Personal für die Aufgaben Museumsaufsicht, Klassendienst, Veranstaltungstechnik, Hauswart und Handwerkerdienste)
- Bewirtschaftung der Betriebsstätten und Raumdisposition (interne und externe Akquise von Mietern)
- Sponsoring (Verwaltung und Abwicklung)
- Vertrieb und Preispolitik
- Finanzplanung und die
- Buchhaltung.

Innerhalb der Servicedienste soll die Raumd disposition professionalisiert werden.

Die Kulturbetriebe der Stadt Aachen verfügen derzeit über Räume, die vermietet werden könnten und zur Einnahmeerwirtschaftung herangezogen werden sollten.

Hierfür galt bisher die Entgeltordnung für städtische Gebäude.

Die Verwaltung empfiehlt bei der Eigenbetriebsgründung die Herausnahme der Räumlichkeiten aus dieser Entgeltordnung, um Einnahmen erwirtschaften zu können.

Ein konkretes Konzept wird im Jahre 2006 vorgelegt.

### **2.2.5. Stabsstelle Controlling:**

Der Betriebsleitung soll unmittelbar das Controlling als Stabsstelle angegliedert werden. Das Controlling besteht aus einem betriebswirtschaftlichen und einem strategischen Controlling.

Das betriebswirtschaftliche Controlling dient zur Unterstützung der finanzwirtschaftlichen Verantwortung der Betriebsleitung und der einzelnen Geschäftsbereichsleitungen.

Das strategische Controlling dient der Prüfung der inhaltlichen Zielerreichung.

### **2.2.6. Installierung eines Think Tank:**

Innerhalb des gesamten Kulturdezernates wird eine regelmäßig tagende „Kreativrunde“ installiert werden. Hier soll z.B. über folgende Fragen nachgedacht werden:

- Was will Kultur in Aachen?
- Was ist Kultur?
  - o Wie vernetzt sich Kultur mit anderen Bereichen, z.B. Bildung (Schule/Kindergarten), Jugend, Soziales?
- Was leistet Kultur?
- Wohin entwickelt sich Kultur?

An diesem Think Tank nehmen u.a. teil:

der Kulturdezernent, Betriebsleitung Kulturbetriebe, Stadttheater und Volkshochschule, der Leiter der städtischen Museen und des Ludwig-Forums für Internationale Kunst, der Leiter der Öffentlichen Bibliothek, die Geschäftsbereichsleiter des Veranstaltungsmanagements und der Servicedienste sowie ein Vertreter des Stadtmarketing.

### **2.2.7. Leitbild:**

Es werden Leitbilder für die einzelnen Häuser bzw. Institutionen und Geschäftsbereiche zeitnah erstellt. Hieraus entwickelt sich das Gesamtleitbild Kultur, das bis zum Anfang 2006 erarbeitet wird.

### **2.3. Wirtschaftlichkeit**

Wesentliche Eckdaten für den Wirtschaftsplan sind erstellt. Querschnittsdaten müssen noch ermittelt werden. Der Entwurf wird im Dezember 2005 vorgelegt.

Der Wirtschaftsplan wird die im Haushaltsplanentwurf aufgenommenen Ansätze erfassen. Die beim Eigenbetrieb entstehenden Zusatzkosten iHv. 30 bis 50 T€ (iw: Jahresabschluss, Gremienbetreuung, Buchhaltung) werden durch Verbesserungen der Einnahmen und der Organisationsoptimierung kompensiert. Die Buchhaltung wird voraussichtlich über einen bestehenden Eigenbetrieb (Theater oder Eurogress) abgewickelt. Über den Wirtschaftsplan wird der Eigenbetrieb von Anfang an in die allgemeine Haushaltskonsolidierung einbezogen.

Der Wirtschaftsplan wird aufgrund der noch nicht erfolgten Bewertung der Vermögensgegenstände, der noch zu ermittelnden kalkulatorischen Miete sowie der noch zu erhebenden Querschnittskosten vorläufig sein und wird im Laufe des Jahres 2006 konkretisiert. Das Eigenkapital wird in der Satzung zunächst mit 1 € angegeben. Sobald die Vermögensgegenstände bewertet sind und die Aktivseite der Bilanz ermittelt worden ist, wird unter der Prämisse, dass die Abschreibungen den Tilgungen entsprechen sollen, die Höhe der Darlehen festgelegt. Das Eigenkapital ist dann der Differenzbetrag der Verbindlichkeiten zum Vermögen. Es teilt sich auf in das gezeichnete Stammkapital und das Rücklagenkapital.

Eine Rahmenvereinbarung zwischen der Verwaltung und dem Eigenbetrieb ist abzuschließen. In ihr werden iw. Regelungen zur Abnahme bestimmter Leistungen durch den Eigenbetrieb sowie Konsolidierungsvorgaben getroffen. Ein Entwurf wird auch im Dezember dem Rat vorgelegt werden.

Investitionen werden durch den allgemeinen Haushalt finanziert und im Vermögensplan abgebildet. Hierzu werden Gesellschafterdarlehen dem Eigenbetrieb gewährt.

Die Satzung ist beigefügt. Die Bez. Reg. hat nach mdl. Auskunft keine Bedenken und hat einer Verkürzung des Anzeigeverfahrens zugestimmt.

#### **Anlage/n:**

Organigramm

Satzungsentwurf: „Kulturbetriebe der Stadt“

