



Optimierungspotenziale der KulturStadtLev (KSL)

Abschlussbericht

für die

**Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen
Heinrichstraße 1
44623 Herne**

vorgelegt von der

**KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Barbarossaplatz 1a
50674 Köln**

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	9
1 Auftrag und Zielsetzung	12
1.1 Auftragserteilung	12
1.2 Hintergrund der Beratung	12
1.3 Gegenstand der Beratung.....	14
1.4 Ziel der Beratung.....	15
1.5 Zeitrahmen und Vorgehen	16
2 Rahmenbedingungen	19
2.1 Rechtsform und Zweck der KulturStadtLev	19
2.2 Kulturpolitischer Auftrag	19
2.3 Innerstädtische Strukturen	20
2.4 Städtischer Kulturetat.....	23
2.5 Wesentliche Schnittstellen zur Kernverwaltung.....	24
2.6 Weitere Einflussfaktoren	25
3 Grundsätzliche Optimierungspotenziale	26
3.1 Übergreifende Erkenntnisse der Analysephase	26
3.2 FORUM	29
3.2.1 Optimierungspotenzial 1: Innerbetrieblicher Zielkonflikt	35
3.2.2 Optimierungspotenzial 2: Ticketpreise eigene Veranstaltungen und Bezahlssystem	35
3.3 Kulturbüro.....	36
3.3.1 Optimierungspotenzial 3: Zuschussgeschäft.....	39
3.3.2 Optimierungspotenzial 4: Erhöhung der Einnahmen	40
3.4 Museum Morsbroich	41
3.4.1 Optimierungspotenzial 5: Wirtschaftlichkeit des Museumsbetriebs.....	46
3.4.2 Optimierungspotenzial 6: Depot.....	49
3.5 Volkshochschule	49
3.5.1 Optimierungspotenzial 7: Standortkonzept.....	53
3.6 Stadtbibliothek.....	54
3.6.1 Optimierungspotenzial 8: Entgelte Bibliothek	58
3.7 Stadtarchiv	60
3.7.1 Optimierungspotenzial 9: Villa Römer als stadthistorisches Dokumentationszentrum..	64
3.8 Musikschule	64

3.8.1	Optimierungspotenzial 10: Personalkosten	69
3.8.2	Optimierungspotenzial 11: Kursgebühren	70
4	Maßnahmen und Handlungsempfehlungen	72
4.1	FORUM	72
4.1.1	Maßnahme 1: Indirekte Erhöhung Ticketpreise eigene Veranstaltungen und Einführung moderner Bezahlssysteme	72
4.2	Kulturbüro.....	74
4.2.1	Maßnahme 2: Streichung Zuschuss Leverkusener Jazztage.....	74
4.2.2	Maßnahme 3: Erhöhung Kursgebühren Jugendkunstgruppen.....	76
4.2.3	Maßnahme 4: Erhebung einer Miete für die Ateliers im Künstlerbunker.....	77
4.3	Museum Morsbroich	78
4.3.1	Maßnahme 5: Optimierung des Museumsbetriebs.....	78
4.4	Volkshochschule	85
4.4.1	Maßnahme 6: Entwicklung eines neuen Standortkonzepts.....	85
4.5	Stadtbibliothek.....	87
4.5.1	Maßnahme 7: Erhöhung Nutzungsgebühren Stadtbibliothek.....	87
4.5.2	Maßnahme 8: Ausweitung des Angebots und der Marketingmaßnahmen.....	89
4.6	Stadtarchiv	92
4.6.1	Maßnahme 9: Verkauf Villa Römer.....	92
4.7	Musikschule	93
4.7.1	Maßnahme 10: Ausweitung der Honorarverträge.....	93
4.7.2	Maßnahme 11: Erhöhung Erwachsenenzuschlags	95
5	Wirtschaftliche Effekte	97
5.1	FORUM	97
5.1.1	Szenariorechnung I: Indirekte Erhöhung Ticketpreise eigene Veranstaltungen (Maßnahme 1).....	97
5.2	Kulturbüro.....	99
5.2.1	Szenariorechnung I: Erhöhung Kursgebühren Jugendkunstgruppen (Maßnahme 3)...	99
5.3	Museum Morsbroich	99
5.3.1	Szenariorechnung I: Schließung Teilbetrieb (Maßnahme 5).....	99
5.4	Volkshochschule	101
5.5	Stadtbibliothek.....	102
5.5.1	Szenariorechnung I: Erhöhung der durchschnittlichen Nutzungsgebühren (Maßnahme 7).....	102
5.5.2	Szenariorechnung II: Einführung von Gebühren für die Kategorie Elternausweis und KiJu-Standard (Maßnahme 7).....	103
5.6	Stadtarchiv	104
5.7	Musikschule	105
5.7.1	Szenariorechnung I: Ausweitung Honorarverträge (Maßnahme 10).....	105

5.7.2	Szenariorechnung II: Erhöhung des Erwachsenenzuschlags (Maßnahme 11)	106
6	Fazit	107
7	Gesamtübersicht Konsolidierungspotenzial	110

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wesentliche Ergebnisse der Untersuchung der KulturStadtLev.....	11
Abbildung 2: Zeitplan der Untersuchung der KulturStadtLev.....	16
Abbildung 3: Darstellung des methodischen Vorgehens	17
Abbildung 4: Bevölkerung nach Altersgruppen zum 1.1.2011 und 1.1.2030.....	21
Abbildung 5: Besucher eigene Veranstaltungen FORUM	32
Abbildung 6: Besucher im Museum Morsbroich nach Kategorien im Überblick	42
Abbildung 7: Facebook-Seitenstatistik Stadtbibliothek vom 6.11.2015	90

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kürzung des städtischen Zuschusses gegenüber 2011	13
Tabelle 2: Entwicklung der Bevölkerungszahlen der Stadt Leverkusen	22
Tabelle 3: Kürzung städtischer Zuschuss 2015 nach Teilbetrieben	23
Tabelle 4: Entwicklung der Vollzeitäquivalente in den Jahren 2014 und 2015.....	27
Tabelle 5: Stellenübersicht der KulturStadtLev 2015.....	27
Tabelle 6: Kostendeckungsgrad nach Teilbetrieben.....	28
Tabelle 7: Zuschussbedarf 2015 je Teilbetrieb pro Einwohner.....	29
Tabelle 8: Durchschnittliche Auslastung nach Sparte Gemeindegrößenklasse 3	33
Tabelle 9: Erträge/Aufwendungen 2015 – FORUM	34
Tabelle 10: Erträge/Aufwendungen 2015 - Kulturbüro	39
Tabelle 11: Besucher Museum Morsbroich 2009-2014	43
Tabelle 12: Erträge/Aufwendungen 2015 - Museum Morsbroich	45
Tabelle 13: Ausgewählte Angebote im Bereich der zeitgenössischen Kunst im Umkreis.....	48
Tabelle 14: Erträge/Aufwendungen 2015 - Volkshochschule	52
Tabelle 15: Mietaufwand Volkshochschule 2014.....	53
Tabelle 16: Öffnungszeiten und Personaleinsatz Stadtbibliothek.....	55
Tabelle 17: Erträge/Aufwendungen 2015 - Stadtbibliothek	57
Tabelle 18: Tarife Bibliotheken im Vergleich.....	59
Tabelle 19: Erträge/Aufwendungen 2015 - Stadtarchiv	63
Tabelle 20: Erträge/Aufwendungen 2015 - Musikschule	68
Tabelle 21: Verhältnis Honorarkräfte / angestellte Musikschullehrer im Vergleich	70
Tabelle 22: Gebührenvergleich Musikschulen	71
Tabelle 23: Honorare freie Musikschullehrer	94
Tabelle 24: Szenariorechnung I FORUM.....	98
Tabelle 25: Szenariorechnung I Jugendkunstgruppen	99
Tabelle 26: Szenariorechnung I Museum	101
Tabelle 27: Szenariorechnung I Stadtbibliothek	103
Tabelle 28: Szenariorechnung II Stadtbibliothek	104
Tabelle 29: Szenariorechnung I Musikschule	105
Tabelle 30: Szenariorechnung II Musikschule	106
Tabelle 31: Gesamtübersicht Konsolidierungspotenzial KulturStadtLev	110

Abkürzungsverzeichnis

ArchivG NRW	Archivgesetz NRW
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
einschl.	einschließlich
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
EVVC	Europäischer Verband der Veranstaltungs-Centren e.V.
FB	Fachbereich
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FSJ	Freiwilliges Soziales Jahr
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPA NRW	Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen
GGs	Gemeinschaftsgrundschule
HSP	Haushaltssanierungsplan
iHv	in Höhe von
inkl.	inklusive
JEKISS	Jedem Kind seine Stimme- Singen in der Grundschule
KD	(Grad der) Kostendeckung
KSL	KulturStadtLeverkusen
LPG	Leverkusener-Parkhaus-Gesellschaft
max.	maximal
Mio.	Millionen

NRW	Nordrhein-Westfalen
OGS	offene Ganztagschule
rd.	rund
RRX	Rhein-Ruhr-Express
SPL	Sportpark Leverkusen
T€	Tausend €
TVöD	Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes
u.a.	unter anderem
VdM	Verband deutscher Musikschulen e.V.
vgl.	vergleiche
VHS	Volkshochschule
VZÄ	Vollzeitäquivalente
WGL	Wohnungsgesellschaft Leverkusen
WSL	Westdeutsche Sinfonia Leverkusen
z. Zt.	zur Zeit
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Management Summary

Die im Zeitraum von August bis November 2015 durchgeführte Untersuchung zeigt, dass die KulturStadtLev **in der Vergangenheit bereits erhebliche Anstrengungen** unternommen hat, ihre Wirtschaftlichkeit zu erhöhen. Seit ihrer Gründung im Jahr 2002 bis zum Ende des Jahres 2015 wird sich der Stellenumfang um knapp 23,8 % reduziert haben. Gegenwärtig sind keine signifikanten Möglichkeiten für weitere Personaleinsparungen ersichtlich. In Teilbereichen führen personelle Kapazitätsengpässe bereits jetzt zu der Herausforderung, die anfallenden Aufgaben in quantitativer und qualitativer Hinsicht angemessen zu bewältigen.

Unter Beachtung der individuellen Einflussfaktoren sowie des umzusetzenden kulturpolitischen Auftrags wurden insgesamt **11 Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der KulturStadtLev** entwickelt. Die **Umsetzung ist für die Jahre 2016 bis einschließlich 2020** vorgesehen. Durch die Umsetzung der 3 zentralen Handlungsempfehlungen lässt sich bereits ein Konsolidierungspotenzial iHv rd. 1.2 Mio. € erschließen.

Im Fokus steht dabei die **Schließung des Teilbetriebs Museum Morsbroich**. Durch die Einstellung der Ausstellungstätigkeit im Schloss und der Auflösung der Sammlung zur Leerung der Depotflächen ist von einem **Einsparpotenzial iHv rd. 778.450,00 €** auszugehen¹. Auch wenn diese Kürzung des Leistungsspektrums der KulturStadtLev einen harten Einschnitt für die Leverkusener Bevölkerung und das kulturelle Profil der Stadt darstellt, kann dadurch ein wesentlicher Beitrag zur Erreichung der Konsolidierungsziele geleistet werden. Zudem können andere Angebote der KulturStadtLev, welche einen größeren Teil der Bevölkerung erreichen, dadurch erhalten bleiben. Darüber hinaus lassen sich durch die Umsetzung von **2 Maßnahmen zur Verringerung der Ausgaben in den Teilbetrieben Kulturbüro und Musikschule** Minderausgaben von **rd. 447.894,00 €** realisieren.

Dem gegenüber stehen **7 Maßnahmen, die auf die Erhöhung der Einnahmen in den Teilbetrieben FORUM, Kulturbüro, Stadtbibliothek und Musikschule** abzielen. Durch die moderate Erhöhung von Gebühren und Entgelten wird ein Potenzial zur Erhöhung der Erlöse der genannten Teilbetriebe iHv **rd. 85.463,80 €** gesehen. Ferner könnten durch den Verkauf der Villa Römer zusätzliche Einnahmen zur Aufrechterhaltung des verbleibenden Angebots der KulturStadtLev generiert werden. Insgesamt lässt sich durch die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen **der Zuschussbedarf der Kultur-**

¹ Ausschlaggebend ist für die tatsächliche Höhe der Einsparungen insbesondere die beabsichtigte Anschlussnutzung des Museums.

StadtLev um rd. 1.3 Mio. € dauerhaft reduzieren. Nachfolgende Abbildung 1 fasst die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung noch einmal überblicksartig zusammen:

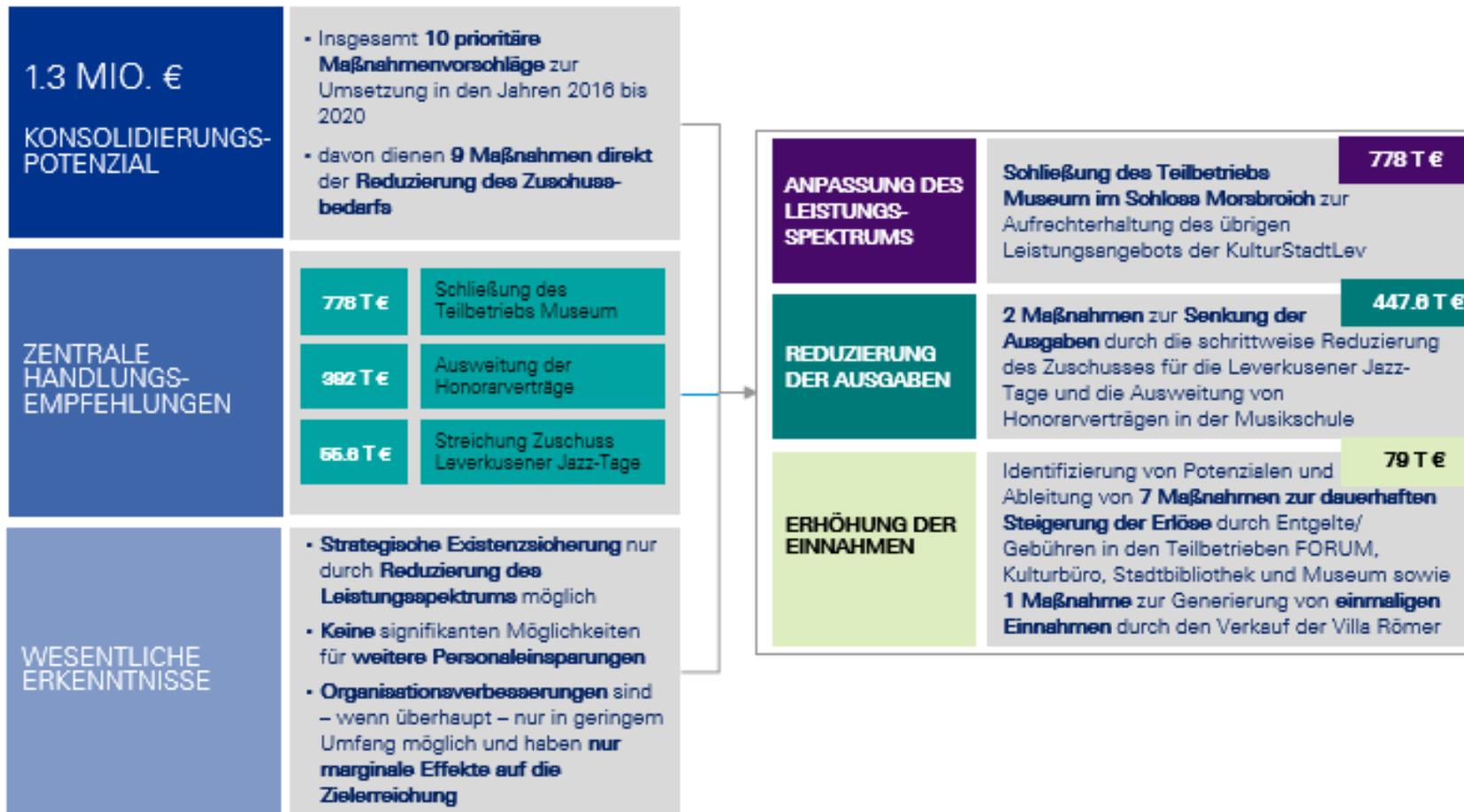


Abbildung 1: Wesentliche Ergebnisse der Untersuchung der KulturStadtLev²

² Eigene Darstellung.

1 Auftrag und Zielsetzung

1.1 Auftragserteilung

Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wurde mit Schreiben vom 10. Juli 2015 von der Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen (GPA NRW) beauftragt, Vorschläge zur Optimierung der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung KulturStadtLev zu erarbeiten. Diese sollen zu einem jährlichen Konsolidierungsbetrag von rd. 1.1 Mio. € führen. Dieser Betrag entspricht in etwa der Summe, um die der Zuschuss der Stadt Leverkusen zur Verlustabdeckung der KulturStadtLev – zunächst ab 2012 für 7 Jahre und ab 2018 dauerhaft – gegenüber dem Jahr 2011 gekürzt wird.

1.2 Hintergrund der Beratung

Die Stadt Leverkusen nimmt seit dem Jahr 2012 am Stärkungspakt Stadtfinanzen teil (Kommune der Stufe 2). In die Konsolidierung sind auch die städtischen Beteiligungen und Einrichtungen einzubeziehen. Dazu zählt u.a. die Beteiligung KulturStadtLev. Zur KulturStadtLev, die in der Rechtsform einer eigenbetriebsähnlichen Einrichtung organisiert ist, gehören

- das FORUM,
- das Kulturbüro,
- das Museum Morsbroich,
- die Volkshochschule (VHS),
- die Stadtbibliothek,
- das Stadtarchiv und
- die Musikschule.

Mit Beschluss des Rates der Stadt Leverkusen vom 17. Oktober 2011 mit Vorlage 1000/2011/1³ wurde entschieden, den Zuschuss 2012 an die KulturStadtLev um 838.000,00 € gegenüber 2011 zu kürzen. Im Jahr 2013 einigte man sich auf eine weitere Kürzung des Zuschusses um 325.000,00 €, sodass insgesamt Mittel iHv 1.163.000,00 € in 2013 gekürzt wurden. Im Jahr 2014

³ Einzelheiten regelt die mit der Vorlage als Anlage beschlossene öffentlich-rechtliche Vereinbarung zwischen der Bezirksregierung Köln und der Stadt Leverkusen.

wurde der Zuschuss um rd. 999.000,00 € und seit diesem Jahr bis 2018 um jeweils 1.0 Mio. € gekürzt.⁴

	Bereits erfolgte Kürzungen				Geplante Kürzungen		
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kürzung [in €]	837.970,00	1.162.950,00	999.080,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00

Tabelle 1: Kürzung des städtischen Zuschusses gegenüber 2011

Die Haushaltsverfügung der Kommunalaufsicht vom 28. April 2014 enthält u.a. die Auflage, dass die Steuerung und Begleitung der Beteiligungen künftig auf eine geeignete konzeptionelle Grundlage zu stellen ist. In ihrem Haushaltssanierungsplan (HSP) hat die Stadt Leverkusen deshalb folgende Sanierungsmaßnahme eingebracht: „Konzept zur Einbindung der Beteiligungen in den fortgeschriebenen Haushaltssanierungsplan 2012 - 2021 für das Haushaltsjahr 2015 und gesonderter Untersuchungsauftrag durch den Rat vom 9. Februar 2015.“

Die Verwaltung der Stadt Leverkusen verfolgt mit der Untersuchung das Ziel, bei der KulturStadtLev einen erheblichen Konsolidierungsbeitrag zu heben. Mittelfristig wird ein handelsrechtlich ausgeglichenes Ergebnis angestrebt. Die Verlustabdeckung soll minimiert werden. Gleichzeitig wird eine Ausweitung von freiwilligen Leistungen aufsichtsrechtlich beanstandet. Daher verzichtet die aktuelle Fortschreibung des Haushaltssanierungsplans auf

- eine Sonderetatisierung von Verlustabdeckungen im konsumtiven Bereich (Bestandteil HSP 2013 iHv 5.0 Mio. € in 2018) oder
- Etatisierung einer Eigenkapitalaufstockung im investiven Bereich (Bestandteil des HSP 2014 iHv von 5.0 Mio. € in „spätere Jahre“).

Das Erreichen eines ausgeglichenen Haushalts ist laut Ausschreibung eine anspruchsvolle, aber aus Sicht der Kommunalaufsicht auch unabweisbare Aufgabenstellung. Dauerhafte Zuschusskürzungen sind z.B. in einer ersten Zielvorstellung durch das Einwerben von Drittmitteln zu kompensieren. Zugleich wird konzidiert, dass das Ziel nur dann erreicht wird, wenn eine auskömmliche Verlustabdeckung etatisiert wird. Unter analoger Anwendung der Orientierungsdaten des Landes sieht die Haushaltssatzung 2015 daher eine inflationsbegründete Anpassung des städtischen Zuschusses in Höhe von 2,0 % für 2015 (rd. 8.5 Mio. €) und jeweils +1,0 % ab 2016 ff. vor.

⁴ Vgl. Wirtschaftsplan 2015, S. 3.

Im Gegenzug muss die KulturStadtLev ihre Wirtschaftsplanung so aufstellen, dass eine Projektion dieser Beträge ab 2021 ff. zu ausgeglichenen Ergebnissen der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung führt. Dies ist eine herausfordernde Aufgabe. So wird zwar das bestehende kulturelle Angebot häufig und gerne genutzt, wenngleich die Preisstruktur nicht kostendeckend ausgerichtet ist.

Der nachvollziehbare Anspruch der KulturStadtLev, eine den heutigen Bedürfnissen entsprechende Grundversorgung für die Stadt Leverkusen im Bereich Kultur und Bildung sicherzustellen und die Angebote unter Beachtung der kaufmännischen Grundsätze weiterzuentwickeln, ist deshalb durch aufgabenkritische Betrachtung weiter zu schärfen.

1.3 Gegenstand der Beratung

Der Rat der Stadt Leverkusen hat in seiner Sitzung am 9. Februar 2015 beschlossen: „Entsprechend der Empfehlung der Kommunalaufsicht beauftragt die Verwaltung die Gemeindeprüfungsanstalt [NRW in] Herne, die eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen KSL und SPL dahingehend zu untersuchen, ob und in welchem Umfang zukünftig weitere Haushaltskonsolidierungspotenziale aufgedeckt bzw. umgesetzt werden können.“⁵ Dabei sollen u. a. die Möglichkeiten der Erschließung endogener und exogener Potenziale in die Betrachtung einbezogen werden.

Gleichfalls sollen die Zusammenhänge der Kosten- und Erlösstruktur (Betrachtung der fixen und variablen Kosten) im Hinblick auf die Leistungserbringung dargestellt werden. Grundlage dafür sollen die Auswertungen aus der Buchhaltung und der internen Kostenrechnung unter Berücksichtigung der bereits umgesetzten Einsparmaßnahmen sein.

Die Bezirksregierung Köln weist in ihrem Schreiben vom 1. Juli 2015 explizit darauf hin, dass in die im Rahmen der Untersuchung angestellten Überlegungen auch Veränderungen des bestehenden Leistungsangebotes einzubeziehen sind. In der Begründung hierzu heißt es, dass die Untersuchung nicht nur auf Einsparungen beschränkt bleiben soll, sondern ggf. auch Leistungsangebote kritisch hinterfragen muss, falls nur so die Verlustabdeckung reduziert werden kann.⁶

⁵ Vgl. Leistungsbeschreibung, S. 3.

⁶ Schreiben der Bezirksregierung – Die Regierungspräsidentin an den Oberbürgermeister der Stadt Leverkusen vom 01. Juli 2015. Haushalt der Stadt Leverkusen 2015 / Unterstützung der kommunalen Haushaltskonsolidierung im Rahmen des Stärkungspakts Stadtfinanzen; Genehmigung des Haushaltssanierungsplans 2012 bis 2021 im Haushaltsjahr 2015 gem. § 2 Abs. 6 des Stärkungspaktgesetzes.

Entsprechend der Beauftragung sind folgende Leistungen zu erbringen:

- Das Aufzeigen von realistischen wirtschaftlichen Optimierungspotenzialen durch Verbesserung der Organisations-, Erlös- und Kostenstruktur.
- Die Identifikation der Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Wirtschaftlichkeitspotenziale, auch unter Berücksichtigung der Nutzung der vorhandenen Betriebsstätten.
- Die Betrachtung und die Analyse der betriebenen Kultureinrichtungen.
- Die Untersuchung interner Betriebsabläufe und Ausarbeitung von Vorschlägen zu deren Optimierung.
- Das Aufzeigen und die Bewertung von Kooperationsmodellen mit benachbarten privaten oder öffentlichen Kulturbetrieben.
- Das Aufzeigen und die Bewertung von Kooperationsmodellen im Bereich der Beschaffung und Finanzierung.
- Die Beurteilung von Möglichkeiten zur Einbeziehung zentraler Dienste zur Leistungserbringung (Shared Services).
- Die Ausarbeitung einer Ist-Analyse mit fundierter Potenzialanalyse auf Grundlage der Ausgangssituation.
- Die Durchführung einer Organisations- und Wirtschaftlichkeitsanalyse.
- Die Entwicklung eines Konzeptes zur Umsetzung der aufgezeigten Empfehlungen und Maßnahmen zur Optimierung.
- Die Unterstützung bei der Vorstellung der Ergebnisse bei Entscheidungsträgern und politischen Gremien.

Sämtliche Teilbereiche inklusive Spielstätten, Einrichtungen und Organisationseinheiten der KulturStadtLev sind in die Untersuchung einzubeziehen.

1.4 Ziel der Beratung

Ziel der Beratung ist es, Empfehlungen und Maßnahmen zu erarbeiten, um die gewünschten Konsolidierungspotenziale dauerhaft zu erzielen. Dies soll geschehen durch:

- die **Optimierung der Erlös- und Kostenstruktur**,
- die Reduzierung von Vollzeit-Stellen durch **Organisationsverbesserungen** und
- die Überprüfung und ggf. Reduktion des **Leistungsangebotes**.

Gemäß der Ausschreibung vom 19. Mai 2015 sollen die Untersuchungsergebnisse der Entwicklung eines Finanzierungskonzeptes dienen, das zukünftig bessere Jahresergebnisse gewährleistet, das strukturelle Defizit reduziert und den Erhalt des Eigenkapitals langfristig sicherstellt.

1.5 Zeitrahmen und Vorgehen

Die Organisationsuntersuchung in der KulturStadtLev erfolgte im Rahmen von insgesamt 6 zum Teil überlappenden Arbeitsmodulen im Zeitraum von August 2015 bis Ende November 2015.

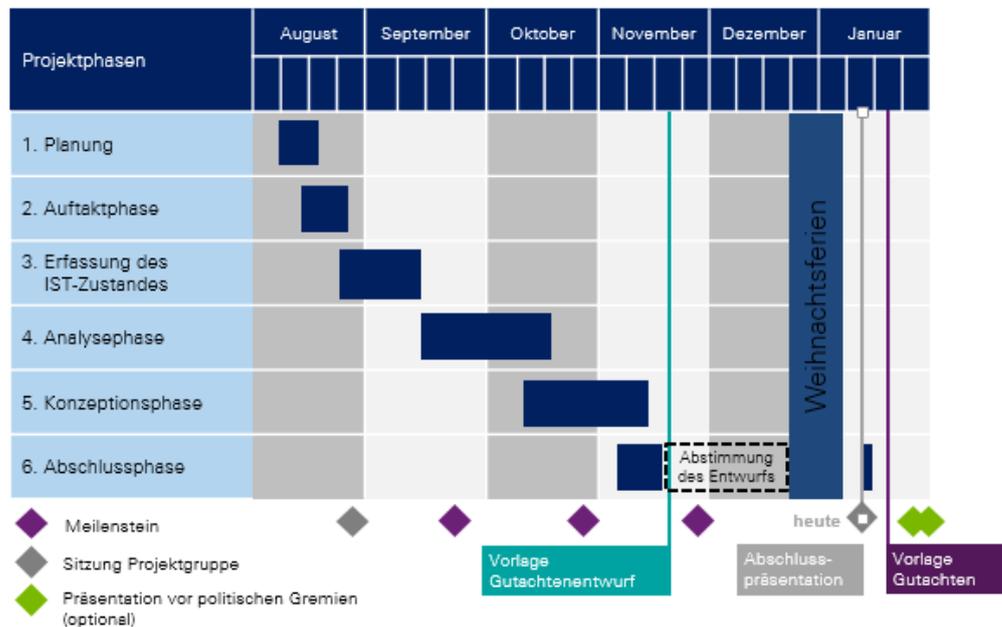


Abbildung 2: Zeitplan der Untersuchung der KulturStadtLev ⁷

Die Identifikation von Optimierungspotenzialen und die darauf aufbauende Entwicklung von Ansatzpunkten und Handlungsempfehlungen folgten – wie in der nachfolgenden Abbildung 2 veranschaulicht – einem strukturierten Vorgehen in 5 Projektphasen:

⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

Planung	Untersuchung			Abschluss
Planung und Auftakt	Erfassung des IST-Zustandes	Analyse	Konzeption	Abschluss inkl. Dokumentation
<ul style="list-style-type: none"> • Auftaktgespräch mit der KulturStadtLev unter Beteiligung der GPA sowie des FB 20 • Konkretisierung der Untersuchungs-bereiche und -ziele mit dem Auftraggeber • Sichtung der vorliegenden Daten und Informationen • Definition weiterer Informationsbedarfe • Terminierung und inhaltliche Vorbereitung der Interviews mit den Leitungen der Teilbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse (Prüf- und Zwischenberichte, etc.) • Durchführung von Interviews mit den Leitern und Verwaltungsleitern der 7 Teilbereiche • Erfassung des Leistungsspektrums, des finanziellen und personellen Ressourceneinsatzes • Kriterien gestützte Ermittlung der Aufgaben und Leistungen, die zeitnah ein bedeutendes Konsolidierungspotenzial erwarten lassen (Analysepfade) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kriterien gestützte Auswertung und Plausibilisierung der erhobenen Daten und Informationen • Aufgabenkritische Analyse des Aufgaben- und Leistungskatalogs • Analyse der Kosten- und Erlösstruktur • Durchführen von Benchmarkings und Konkurrenzanalysen • Bewertung der Potenziale zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit sowie des Ressourceneinsatzes und -verbrauchs in Abstimmung mit den Führungskräften 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierte Identifizierung und Bewertung der veränderungsfähigen Aufgaben hinsichtlich festgelegter Kriterien • Bestimmung der Richtung der Veränderung bzw. der Neuausrichtung für die identifizierten Leistungs- und Aufgabenbereiche • Herausarbeitung von Ansatzpunkten und Maßnahmen für eine Umsetzung sowie der damit verbundenen Chancen und Risiken • Quantifizierung von Einsparpotenzialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung des Abschlussberichts, der die Ergebnisse der Analyse, die Vorschläge zur Bewertung und Identifikation der Aufgabenbereiche mit einem (hohen) Konsolidierungspotenzial sowie die Ergebnisse der Priorisierung enthält • Abstimmung des Berichtsentwurfs mit dem Auftraggeber und dem Untersuchungsbereich • Vorstellung der Ergebnisse in der Projektgruppe

Abbildung 3: Darstellung des methodischen Vorgehens⁸

Nach einer Planungs- und Initialisierungsphase zu Beginn des Projektes wurde eine umfangreiche IST-Erhebung in allen Teilbereichen der KulturStadtLev durchgeführt. Auf Grundlage der Erkenntnisse der anschließenden Analyse erfolgen eine strukturierte Herausarbeitung und Bewertung von Ansatzpunkten zur Realisierung von Optimierungspotenzialen und deren wirtschaftliche Effekte.

Der vorliegende Abschlussbericht fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen und gliedert sich wie folgt:

- **Kapitel 2** gibt einen Überblick über die **Rahmenbedingungen** innerhalb derer sich die Arbeit der KulturStadtLev bewegt und stellt relevante Einflussfaktoren der zu erarbeitenden Maßnahmen heraus.
- In **Kapitel 3** werden die verdichteten Ergebnisse der Erfassung des **Status quo** sowie der Analysephase als **Optimierungspotenziale** dargestellt.
- Auf dieser Basis erfolgt in **Kapitel 4** eine strukturierte Vorstellung der **Maßnahmen und Handlungsempfehlungen** zur Realisierung der identifizierten Potenziale.
- **Kapitel 5** zeigt auf der Grundlage verschiedener **Szenariorechnungen** die wirtschaftlichen Effekte der Handlungsoptionen auf.

⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

- Der Bericht schließt in **Kapitel 6** mit einem **Fazit**, in dem die wesentlichen Erkenntnisse der Untersuchung zusammenfasst werden.

Die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung sowie die Maßnahmenvorschläge wurden am 14. Januar 2016 der Projektgruppe vorgestellt. Absprachegemäß werden in dieser Sitzung getroffene Anmerkungen der Mitglieder der Projektgruppe zu einzelnen Maßnahmen in diesem Abschlussbericht dokumentiert.

2 Rahmenbedingungen

2.1 Rechtsform und Zweck der KulturStadtLev

Die eigenbetriebsähnliche Einrichtung "KulturStadt Leverkusen" wurde mit Datum 1. Januar 2002 gegründet. Grundlage hierfür ist ein Beschluss des Rates der Stadt Leverkusen vom 21. Mai 2001. Dieser sieht vor, die 7 kulturellen Einrichtungen der Stadt Leverkusen in dieser eigenbetriebsähnlichen Einrichtung zu bündeln. Laut Satzung wird die KulturStadtLev als Sondervermögen ohne eigene Rechtspersönlichkeit als ein organisatorisch, verwaltungsmäßig und wirtschaftlich eigenständiger Betrieb geführt. Geleitet wird dieser Betrieb durch eine Betriebsleiterin/einen Betriebsleiter, die bzw. der vom Rat der Stadt Leverkusen bestellt wird.

Übergeordneter Zweck des Betriebes einschließlich etwaiger Hilfs- und Nebenbetriebe sind gem. § 1 Abs. 3 a der Satzung⁹ insbesondere die Verwaltung, Unterhaltung und der wirtschaftliche Betrieb aller der KulturStadtLev als Teilbetriebe zugeordneten Einrichtungen und die damit verbundene Förderung der Allgemeinheit unter anderem auf den Gebieten Kunst, Kultur, Erziehung sowie der Volks- und Berufsbildung.

2.2 Kulturpolitischer Auftrag

Gemäß Artikel 18 der Landesverfassung NRW sind Kultur, Kunst und Wissenschaft durch Land und Gemeinden zu pflegen und zu fördern. Das Kulturförderungsgesetz des Landes NRW¹⁰ konkretisiert und gestaltet diesen Verfassungsauftrag aus.

Vor diesem Hintergrund hat der Rat der Stadt Leverkusen am 8. Dezember 2008 mit großer Mehrheit einen Kulturentwicklungsplan beschlossen. Mit diesem wird beabsichtigt, eine kulturelle Grundversorgung mit den Schwerpunkten Jugendförderung und kulturelle Bildung für die Bevölkerung der Stadt sicher zu stellen. Er zeigt daher insbesondere für die städtischen Kulturbetriebe auf, wie sich diese in den nächsten Jahren entwickeln sollen, um den verfassungsmäßigen, kulturpolitischen Auftrag zu erfüllen. Die Stadt Leverkusen bekennt sich darin ausdrücklich zu dem Prinzip, „dass kulturelle Angebote und

⁹ Satzung für die eigenbetriebsähnliche Einrichtung KulturStadt Leverkusen, genannt „KulturStadtLev (KSL) vom 12. Mai 2010; online einsehbar unter http://www.leverkusen.de/rathaus-service/downloads/rathaus/ortsrecht/4416_-_Satzung_KSL.pdf [zuletzt aufgerufen am 26.10.2015].

¹⁰ Siehe <http://www.mfkjks.nrw.de/kultur/themen/kulturfoerderungsgesetz.html>; [zuletzt aufgerufen am 26.10.2015].

solche der Weiterbildung von ihr selber getragen und finanziert werden, insoweit Qualität, Bildungsniveau, Innovation, Experimentierfreude, Offenheit und Zugänglichkeit zu moderaten Preisen für die breite Bevölkerung langfristig garantiert sein sollen“¹¹.

Wie die Wirtschaftspläne belegen, wird dieses kulturelle Angebot vor diesem Hintergrund nicht zu kostendeckenden Preisen angeboten. Es ist davon auszugehen, dass die erzielbaren Umsatzerlöse der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung auch zukünftig nicht die anfallenden Aufwendungen decken werden. Trotz kaufmännischer Grundausrichtung der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung wird diese auch in den nächsten Jahren auf einen Zuschuss der Stadt Leverkusen angewiesen sein.

2.3 Innerstädtische Strukturen

Die historische Entwicklung des Stadtgebietes hin zu einem polyzentrischen Stadtgebilde stellt ganz besondere Anforderungen an die Kulturarbeit der Stadt Leverkusen. Historisch gewachsene, dezentrale Strukturen führen zu einer geringen Identität mit der Gesamtstadt. Die Stadtteile unterscheiden sich stark durch die Anzahl ihrer Einwohner, ihre Altersstruktur und den Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund, was die Herausbildung von unterschiedlichen Stadtteilidentitäten fördert.¹² Die dezentrale Kulturarbeit ist ein wichtiger Faktor, um die Zielgruppen in den verschiedenen Stadtteilen zu erreichen¹³.

Wie dem Demografiebericht aus dem Jahr 2013 zu entnehmen ist, zeichnet sich die Stadt Leverkusen in den letzten Jahren durch eine weitgehend stabile Einwohnerentwicklung aus, die auch für die nächsten Jahre prognostiziert wird. Diese Entwicklung liegt vor allem in den Zuzügen von Familien mit Kindern begründet, die den negativen Saldo zwischen Geburten- und Sterberate zahlenmäßig ausgleichen. Dennoch wird der Bevölkerungsrückgang bei den Jüngeren auf Dauer nicht aufzuhalten sein. Wie die nachfolgende Abbildung 4 zeigt, wird die zahlenmäßige Zunahme an Älteren und Hochbetagten bei gleichzeitiger Abnahme der jüngeren Bevölkerung die Altersstruktur der Bevölkerung bis zum Jahr 2030 deutlich verändern.¹⁴ Wie Tabelle 2 zu entnehmen ist, wird bei einem erwarteten Zuwachs der Bevölkerung von knapp 1,5 % der Anteil von über 80-jährigen Einwohnern bis 2030 um knapp 46,8 % steigen und dann bei 8,0 % liegen. Insgesamt werden voraussichtlich 26,1 % der Bevölkerung bis 2030 älter als 65 Jahre sein.

¹¹ Kulturentwicklungsplan der Stadt Leverkusen (2008), S. 4.

¹² Kulturentwicklungsplan der Stadt Leverkusen (2008), S.8

¹³ Kulturentwicklungsplan der Stadt Leverkusen (2008), S.8

¹⁴ Demografiebericht der Stadt Leverkusen (2013), S. 27.

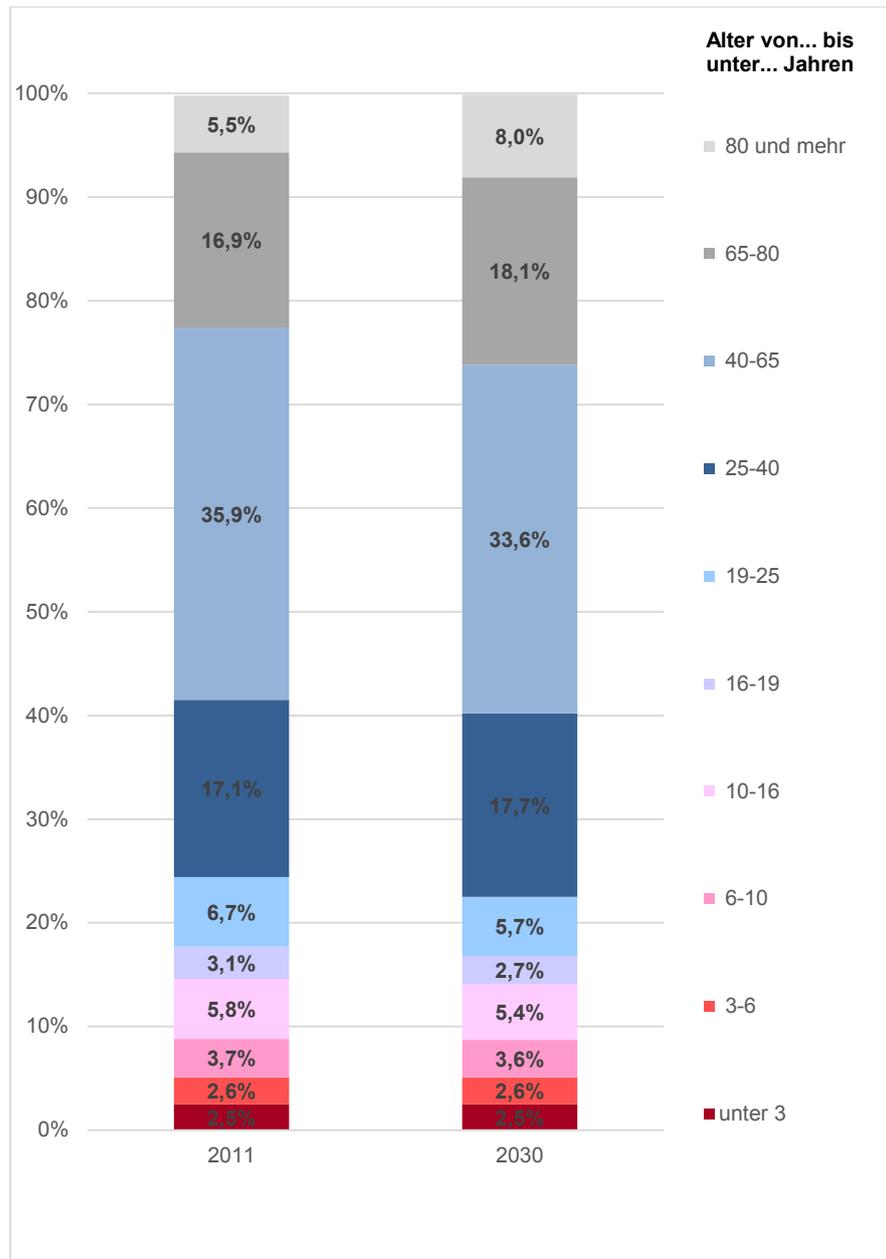


Abbildung 4: Bevölkerung nach Altersgruppen zum 1.1.2011 und 1.1.2030¹⁵

¹⁵ Quelle: Darstellung der Stadt Leverkusen unter Verwendung der Daten des IT.NRW, Demografiebericht der Stadt Leverkusen (2013), S. 24.

Alter von ... bis unter ... Jahre	Anzahl der Einwohner 1.1.2011	Anzahl der Einwohner 1.1.2030	Verände- rung vom 1.1.2011 bis 1.1.2030
unter 3	4.086	4.063	-0,6 %
3 - 6	4.226	4.285	1,4 %
6 - 10	5.988	5.867	-2,0 %
10 - 16	9.375	8.855	-5,5 %
16 - 19	5.005	4.465	-10,8 %
19 - 25	10.831	9.302	-14,1 %
25 - 40	27.458	28.884	5,2 %
40 - 65	57.786	54.887	-5,0 %
65 - 80	27.148	29.504	9,7 %
80 und mehr	8.869	13.021	46,8 %
insgesamt	160.772	163.133	1,5 %

Tabelle 2: Entwicklung der Bevölkerungszahlen der Stadt Leverkusen¹⁶

Diese Entwicklung stellt eine maßgebliche Rahmenbedingung für die Entwicklung der Stadt Leverkusen im Allgemeinen und für die kulturpolitische Ausrichtung im Besonderen dar. Aufgrund ihrer geographischen Lage muss sie sich zwischen den Großstädten Köln und Düsseldorf behaupten. Dabei wird Kulturpolitik als wichtiger Standortfaktor verstanden, die insbesondere durch das breitgefächerte Angebot der KulturStadtLev umgesetzt wird. Zudem steht die KulturStadtLev vor der Herausforderung einerseits ein attraktives Programm für junge Familien als Beitrag zu einer aktiven Familienpolitik anzubieten. Andererseits steigt durch die Zunahme der Älteren die Nachfrage an kulturellen Angeboten in den Quartieren. Dementsprechend gilt es das Angebot der KulturStadtLev an die demografische Entwicklung der Stadt Leverkusen anzupassen, um einem Nachfragerückgang entgegen zu wirken.

¹⁶ Quelle: Darstellung in Anlehnung an die Darstellung der Stadt Leverkusen im Demografiebericht der Stadt Leverkusen, S. 24.

Wie alle anderen Kommunen des Landes ist auch die Stadt Leverkusen durch die Unterbringung einer stetig steigenden Anzahl von Asylbewerbern herausgefordert. Insbesondere im Hinblick auf die Integration dieser Menschen kann die KulturStadtLev mit ihrem kulturellen Angebot auch zukünftig einen wesentlichen Beitrag leisten.

2.4 Städtischer Kulturetat

Die KulturStadtLev erhält als eigenbetriebsähnliche Einrichtung der Stadt Leverkusen von der Kernverwaltung zur Erfüllung der ihr obliegenden Aufgaben einen gedeckelten Zuschuss. Im Zuge der Bestrebungen der Stadt Leverkusen zur Konsolidierung des städtischen Haushalts wurde der Zuschuss aufgrund des Ratsbeschlusses vom 17. Oktober 2011 mit Vorlage 1000/2011/1 ab 2015 bis einschl. 2018 um 1.0 Mio. € gegenüber 2011 gekürzt. Die Kürzung verteilt sich wie folgt auf die Teilbetriebe:

Wirtschaftsplan 2015		
Teilbetrieb	Bezeichnung	Kürzung
411 - Stadtbibliothek	Medienanschaffung Bibliothek	61.400,00 €
412 - Museum	Ausstellungsaufwand	50.000,00 €
415 - Kulturbüro	Aufwand eigene Veranstaltungen	55.000,00 €
	Veranstaltungen im Stadtgebiet	45.000,00 €
	Zuschuss Jazztage	55.600,00 €
	Zuschuss Westdeutsche Sinfonia Leverkusen	10.000,00 €
416 - FORUM	Aufwand eigene Veranstaltungen	603.000,00 €
417 - Musikschule	Honorare	120.000,00 €
		Summe 1.000.000,00 €

Tabelle 3: Kürzung städtischer Zuschuss 2015 nach Teilbetrieben¹⁷

Wie dem Zwischenbericht zum 30. Juni 2015 zu entnehmen ist, stehen Kompensationsmittel in Höhe des Kürzungsvolumens zur Verfügung bzw. sind

¹⁷ Quelle: Darstellung in Anlehnung an die Darstellung der KulturStadtLev im Zwischenbericht zum 30.06.2015, S. 3.

durch vertragliche Vereinbarungen zugesichert. Die planmäßige Abwicklung des Wirtschaftsplanes 2015 ist damit sichergestellt.¹⁸

2.5 Wesentliche Schnittstellen zur Kernverwaltung

Zwischen der KulturStadtLev und der Kernverwaltung der Stadt Leverkusen existieren zahlreiche Schnittstellen. Zu den wesentlichen gehören:

- **Fachbereich 11 – Personal und Organisation:** Personalsachbearbeitung sowie -abrechnung und -betreuung, Bereitstellung des Stellenplanverfahrens sowie Hilfestellung bei dessen Pflege und Durchführung von Stellenbewertungen, Aus- und Fortbildung, Projektarbeit, Betriebliche Gesundheitsförderung, Poolfahrzeuge. Darüber hinaus obliegt dem Fachbereich 11 der Zentralservice für den Einkauf. Innerhalb der Stadt besteht eine Zwangseinkaufsgemeinschaft. Die KulturStadtLev kann als eigenbetriebsähnliche Einrichtung Beschaffungen in Kooperation mit der Stadt Leverkusen durchführen. Über die genannten Leistungen hinaus können weitere nach Absprache in Anspruch genommen werden.

Fachbereich 11 erhält hierfür eine nach Fallpauschalen bzw. unter Zugrundelegung eines Mitarbeiterschlüssels berechnete Vergütung. Anfallende Sachkosten werden der KulturStadtLev in tatsächlicher Höhe in Rechnung gestellt.¹⁹

- **Fachbereich 20 – Finanzen:** Finanzbuchhaltung, Mahnwesen, Anlagebuchhaltung, Kontenführung bei der Stadtparkasse Leverkusen, Bilanzzerstellung und Betreuung des Abschlussprüfers, Erstellung von Steuererklärungen und -voranmeldungen, Beratung und Betreuung der Mitarbeiter der KulturStadtLev.

Der Fachbereich 20 erhält hierfür eine an den Personalkosten orientierte Vergütung und eine Erstattung der anfallenden EDV-Fremdkosten.²⁰

- **Fachbereich 65 – Gebäudewirtschaft:** Anmietung von städtischen Gebäuden, Unterstützung der KulturStadtLev bei der Durchführung von Ausschreibungen.
- **Fachbereich 67 – Stadtgrün:** Pflege der Grünflächen.

Reinigungsdienstleistungen werden in der VHS und der Musikschule im Rahmen eines gemeinsamen Vertrages erbracht. Die Laufzeit dieser Verträge

¹⁸ Zwischenbericht zum 30.06.2015, S. 4.

¹⁹ Vgl. auch Servicekontrakt vom 29./30. Juli 2003, letztmalig angepasst am 13. April 2011; ausführlicher dargestellt im Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2014 und Lagebericht, Anlage 6 – Wirtschaftliche Verhältnisse, S. 7f.

²⁰ Vgl. auch Servicekontrakt vom 14./29. November 2007; ausführlicher dargestellt im Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2014 und Lagebericht, Anlage 6 – Wirtschaftliche Verhältnisse, S. 7.

ist an die der städtischen Verträge geknüpft, sodass evtl. eine gemeinsame Ausschreibung der Leistungen nach Auslaufen der Verträge erfolgen könnte. Für die Reinigung des FORUM besteht ein eigener Vertrag mit einem externen Dienstleister. Die Reinigung der übrigen Gebäude erfolgt im Rahmen eines Vertrages mit der Kernverwaltung. Über die Erbringung von **Hausmeisterdiensten** hat die KulturStadtLev eigene Verträge abgeschlossen.

2.6 Weitere Einflussfaktoren

Abgesehen von den genannten Aspekten gibt es eine Vielzahl weiterer, insbesondere rechtlicher und regulatorischer Rahmenbedingungen sowie äußerer Einflüsse, die das Tagesgeschäft der KulturStadtLev beeinflussen und Handlungsspielräume begrenzen.

Hierzu zählt u.a. das **Denkmalrecht**. Zahlreiche, zum Sondervermögen der KulturStadtLev gehörende Gebäude stehen unter Denkmalschutz wie z.B. der Künstlerbunker und das FORUM. Zudem besitzt der Architekt des FORUM, Ulrich S. von Altenstadt, die **Architektenurheberrechte** an seiner Planungsleistung, so dass bauliche und gestalterische Veränderungen nur mit seiner Zustimmung möglich sind.

Veranstaltungen im FORUM fallen unter die **Versammlungsstättenverordnung** des Landes NRW.²¹ Den darin enthaltenen Vorschriften über Bauteile und Baustoffe, Rettungswege, Besucherplätze und Einrichtungen für Besucherinnen, technische Einrichtungen, Brandverhütung, etc. ist zwingend Rechnung zu tragen.

Der **Gastronomiebetrieb** im FORUM wird seit 2011 an die IN VIA Köln gGmbH verpachtet. Diese wurde im Jahr 2007 von der IN VIA Katholischer Verband für Mädchen- und Frauensozialarbeit Köln e.V. gegründet mit dem Ziel, Integrationsbetriebe zu betreiben. Der Gastronomiebetrieb „Mattea“ hat das exklusive Bewirtschaftungsrecht im FORUM und beschäftigt als gemeinnütziger Integrationsbetrieb nahezu 50 Personen, von denen rd. 40,0 % eine Behinderung haben.²² Ebenfalls verpachtet ist der Gastronomiebetrieb im Schloss Morsbroich. Seit dem 1. Juni 2013 wird das Restaurant von einem neuen Pächter bewirtschaftet.

²¹ Verordnung über den Bau und Betrieb von Versammlungsstätten (Versammlungsstättenverordnung – VStättVO -) vom 20.09.2002 (GV.NRW. S. 454/SGV.NRW.232), geändert durch Verordnung vom 14.11.2006 (GV.NRW. S. 567/SGV.NRW.232).

²² Vgl. Homepage des Restaurants Mattea > Integrationsbetrieb; online einsehbar unter <http://www.restaurant-mattea.de/integrationsbetrieb.html> [zuletzt aufgerufen am 27.10.2015].

3 Grundsätzliche Optimierungspotenziale

Entsprechend der verfolgten Zielsetzung werden als Optimierungspotenziale identifizierte Schwachstellen und Ansatzpunkte verstanden, die geeignet erscheinen, durch

- eine **Verbesserung der Kosten-/Erlösstruktur**,
- die **Reduzierung von Vollzeitstellen** durch Organisationsverbesserungen,
- eine nachfrageorientierte **Anpassung des Leistungsangebotes**

zur Realisierung der gewünschten Konsolidierungspotenziale beizutragen.

3.1 Übergreifende Erkenntnisse der Analysephase

Im Rahmen der durchgeführten Analyse wurde deutlich, dass die KulturStadtLev in der Vergangenheit erfolgreich erhebliche Anstrengungen unternommen hat, die Wirtschaftlichkeit ihrer Teilbetriebe zu erhöhen. Die Aufrechterhaltung des qualitativ hohen und breitgefächerten kulturellen Angebots trotz reduzierter finanzieller und personeller Ausstattung unterstreicht dies zusätzlich. **Organisationsverbesserungen** durch eine Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation in den Teilbetrieben sind – wenn überhaupt – nur in geringem Umfang möglich und haben damit nur marginale Effekte auf die Zielerreichung.

In ihrem Gründungsjahr hatte die KulturStadtLev 170 Beschäftigte²³ (150,7 Vollzeitäquivalente [VZÄ]). Nicht zuletzt aufgrund einer von Kienbaum durchgeführten Untersuchung im Jahr 2005 (Ratsbeschluss R 450/16. TA) wurden durch den Abbau von Stellen **Personaleinsparungen** realisiert. Bis zum Jahresende 2015 verbleiben noch 134 Beschäftigte (114,9 VZÄ). Seit 2002 bis zum Ende des Jahres 2015 hat die KSL damit ihren Stellenplan bezogen auf die Beschäftigten um 23,8 % (35,8 VZÄ) reduziert.²⁴

Neben den 134 Beschäftigten werden im Jahr 2015 auch 21 Beamte (18,0 VZÄ) für die KulturStadtLev tätig sein. Dementsprechend werden bis zum Jahresende voraussichtlich insgesamt 155 Mitarbeiter (132,9 VZÄ) in der

²³ Seit dem Inkrafttreten des TVöD zum 1.10.2005 besteht die Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten nicht. Diese werden nun unter dem Begriff „Beschäftigte“ zusammengefasst. Beamte sind davon nicht erfasst. Gemeint ist hier die Anzahl der Mitarbeiter nach Köpfen in Abgrenzung zu Stellen (vollzeitverrechnet), die in VZÄ angegeben werden.

²⁴ Vgl. Wirtschaftsplan 2015, S. 49.

KulturStadtLev beschäftigt sein. Die vorhandenen Stellen (in VZÄ) verteilen sich 2015 sich wie folgt auf die Teilbetriebe:

	Betriebsleitung inkl. Büro	FORUM	Kulturbüro	Museum	VHS	Bibliothek	Musikschule	Archiv	Gesamt
Beamte [in VZÄ]	3,0	4,0	0,0	2,0	2,5	0,5	0,5	5,5	18,0
Beschäftigte [in VZÄ]	9,0	20,5	4,0	8,6	14,0	21,0	35,4	2,5	115,0
Mitarbeiter gesamt [in VZÄ]	12,0	24,5	4,0	10,6	16,5	21,5	35,9	8,0	133,0

Tabelle 4: Gesamt-Stellenübersicht der KulturStadtLev 2015²⁵

Im Laufe des Jahres 2015 werden insgesamt 3 Stellen (3,0 VZÄ) eingespart. Betroffen sind die Teilbetriebe Stadtbibliothek, Musikschule, Museum und VHS wie folgt:

	Betriebsleitung inkl. Büro	FORUM	Kulturbüro	Museum	VHS	Bibliothek	Musikschule	Archiv
Veränderung ggü. 2014 [in VZÄ]	0,0	0,0	0,0	-0,5	-0,5	-1,0	-1,0	0,0

Tabelle 5: Entwicklung der Vollzeitäquivalente in den Jahren 2014 und 2015²⁶

Vom Stellenabbau insgesamt betroffen waren insbesondere der technische Bereich des FORUM, das Büro der Betriebsleitung, die Bibliothek, die VHS und die Musikschule.²⁷ Die Gespräche mit den Leitungen der Teilbetriebe haben aufgezeigt, dass durch den Abbau der Stellen in Teilbereichen der KulturStadtLev bereits personelle Kapazitätsengpässe entstanden sind.

Auch für die Folgejahre ist ein weiterer Stellenabbau iHv 8,0 VZÄ durch kw-Vermerke vorgesehen (davon 1,0 VZÄ im Kulturbüro und 7,0 VZÄ im Teilbe-

²⁵ Quelle: Prüfbericht 2014, Anlage 3 - Anhang gem. § 284ff. HGB, S. 5.

²⁶ Vgl. Stellenübersichten der Teilbetriebe, enthalten im Wirtschaftsplan 2015, S. 50ff.

²⁷ Vgl. Kulturentwicklungsplan der Stadt Leverkusen (2008), S. 11; online einsehbar unter <https://www.kulturstadtlev.de/kulturbuero/kulturentwicklungsplan.html> [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015].

trieb FORUM)²⁸. Weitere signifikante Potenziale für den Abbau von Stellen über die bereits bestehenden kw-Vermerke hinaus wurden nicht identifiziert.

Vor diesem Hintergrund rücken insbesondere die **Aufgaben und Leistungen** der KulturStadtLev in den Fokus der Untersuchung. Dabei wurden zunächst die Aufgaben und Leistungen der einzelnen Teilbetriebe betrachtet. Hier zeigte sich, dass sich das Aufgabenspektrum einzelner Teilbetriebe, wie beispielsweise das des Archivs und der Volkshochschule, aufgrund der Erfüllung von gesetzlich verpflichtenden Aufgaben vollständig oder in Ausschnitten einer aufgabenkritischen Betrachtung entziehen. Dadurch reduziert sich der Rahmen möglicher Ansatzpunkte zur Anpassung des Aufgaben-/ Leistungsspektrums der KulturStadtLev.

Eine Betrachtung der **Kosten- und Erlösstruktur** zeigt, dass ausgehend vom Erfolgsplan 2015 insbesondere in den Teilbetrieben Stadtbibliothek und Museum Morsbroich der **Grad der Kostendeckung** (KD) vergleichsweise gering ist: während dieser im Jahr 2015 in den übrigen Teilbetrieben bei > 32,0 % liegt, können in Stadtbibliothek und Museum nur 10,3 % bzw. 11,6 % der Kosten durch die jeweils erwirtschafteten Einnahmen gedeckt werden.

	KD Erfolgsplan 2015	KD Prognose Ergebnis 2014	KD Erfolgsplan 2014	KD Ergebnis 2013
FORUM	34,1 %	44,0 %	36,0 %	61,7 %
Kulturbüro	32,7 %	40,8 %	23,4 %	39,4 %
Museum	11,6 %	15,1 %	12,5 %	38,5 %
VHS	55,1 %	53,2 %	54,8 %	74,7 %
Stadtbibliothek	10,3 %	12,4 %	11,1 %	13,4 %
Musikschule	39,2 %	41,4 %	40,8 %	48,0 %
Archiv	36,6 %	34,8 %	38,3 %	47,3 %

Tabelle 6: Kostendeckungsgrad nach Teilbetrieben²⁹

Setzt man den jeweiligen geplanten Zuschussbedarf 2015 der Teilbetriebe in Relation zur Einwohnerzahl (163.714)³⁰ der Stadt Leverkusen so zeichnet sich folgendes Bild:

²⁸ Zwischenbericht zum 30.06.2015, S. 49.

²⁹ Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung der Daten der Wirtschaftspläne der Teilbetriebe für das Jahr 2015.

	FORUM	Kulturbüro	Museum	VHS	Bibliothek	Musikschule	Archiv
Zuschussbedarf je Einwohner [in €]	14,36	2,56	6,67	5,86	11,34	10,20	3,40

Tabelle 7: Zuschussbedarf 2015 je Teilbetrieb pro Einwohner³¹

Während der Zuschussbedarf je Einwohner im Kulturbüro und im Archiv relativ gering sind, liegen der Zuschussbedarf je Einwohner im FORUM mit rd. 14,36 € und in der Bibliothek mit rd. 11,34 € vergleichsweise hoch.

Ausgehend von diesen zu Beginn der Untersuchung angestellten Überlegungen wurden der beschriebenen Vorgehensweise folgend Interviews mit der Leitung der KulturStadtLev sowie den Leitungen der Teilbetriebe, in Einzelfällen auch unter Beteiligung weiterer Mitarbeiter, geführt. Durch die Verdichtung der Erkenntnisse der IST-Erfassung sowie der daran anknüpfenden kritischen Analyse wurden Optimierungspotenziale identifiziert, die nachfolgend nach Teilbetrieben dargestellt werden.

3.2 FORUM

Personal und Organisation

Für den Teilbetrieb FORUM sind im Stellenplan 2015 insgesamt 23 Beschäftigten-Stellen³² (20,5 VZÄ) und 5 Beamten-Stellen (4,0 VZÄ) ausgewiesen. Wie bereits erwähnt haben kw-Vermerke und andere Faktoren in den vergangenen Jahren zu einer Ausdünnung der Personaldecke im Bereich Technik geführt. Aufgrund dessen müssen zur Kompensation der fehlenden personellen Ressourcen in größerem Umfang externe Dienstleister eingekauft werden. Neben dem Kostenaspekt erweist sich dies insbesondere bei größeren Veranstaltungen auf operativer Ebene als problematisch. Einerseits obliegen dem FORUM als Veranstalter rechtliche Pflichten, die durch das technische Personal zu erfüllen sind. Auskunftsgemäß ist die Anmietung von externem Perso-

³⁰ Vgl. Leverkusener Statistik. Ein Blick auf ... die Bevölkerungsentwicklung in Leverkusen 2004 bis 2014, 2/15. Herausgegeben vom Oberbürgermeister der Stadt Leverkusen – Statistikstelle im Januar 2015. Online einsehbar unter http://www.leverkusen.de/vv/produkte/FB33/FB33/334/Statistik_Veroeffentlichungen_Ein_Blick_auf.php.media/5213/2-15.pdf [zuletzt aufgerufen am 28.10.2015].

³¹ Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der in der Erfolgsübersicht vom 30.06.2015 ausgewiesenen Prognose für das Ergebnis vor Zuschuss im Zwischenbericht zum 30.06.2015.

³² Die Bezeichnung „Beschäftigten-Stellen“ und „Beamten-Stellen“ bezieht sich auf die Anzahl der im Stellenplan ausgewiesenen Stellen für die jeweilige Berufsgruppe. Sie stimmt u.a. aufgrund von Modellen zur Teilzeitbeschäftigung o.ä. nicht mit den vollzeitverrechneten Stellen (VZÄ) überein.

nal und Equipment arbeitsintensiver in der Abstimmung. Zudem hat sich die Anmietung als unwirtschaftlicher heraus gestellt, u.a. weil Firmen eine Mindestarbeitszeit iHv 6 Stunden abrechnen, obwohl der tatsächliche Arbeitseinsatz von geringerer Dauer war. Perspektivisch versucht man durch die Qualifizierung von Nachwuchskräften den technischen Bereich personell zu stabilisieren und den genannten Entwicklungen entgegenzuwirken.

Dem Teilbetrieb zugeordnet ist das Kulturzentrum FORUM (Am Büchelter Hof 9, 51373 Leverkusen). Gemäß Weißbuch befindet sich das Gebäude sicherheitstechnisch auf einem guten Stand und weist einen guten Instandhaltungsstandard auf.³³ Zusammen mit dem FORUM und der Leverkusener-Parkhaus-Gesellschaft (LPG) befindet sich die KulturStadtLev in einer Teileigentümergeinschaft im Hinblick auf die Tiefgarage, die derzeit von der Wohnungsgesellschaft Leverkusen (WGL) verwaltet wird.

Leistungsspektrum

In den Anfangsjahren nach der Gründung im Jahr 1969 lag der Fokus auf dem künstlerischen Bereich des Hauses. Dem als „Symbol für den kulturpolitischen Willen einer modernen Großstadt“ bezeichneten städtischen Kulturzentrum gelang es, das Theater als Herzstück seines Wirkens zwischen Köln und Düsseldorf erfolgreich zu etablieren.³⁴ Angesichts des immer knapper bemessenen kommunalen Kulturetats hat sich das Selbstverständnis des FORUM im Laufe der Jahrzehnte gewandelt. Unter Beachtung der kulturpolitischen Vorgaben und eines gleichbleibend hohen Qualitätsanspruchs an das städtische Kulturangebot gewinnt die wirtschaftliche Ausrichtung des Teilbetriebs zunehmend an Relevanz. Dieser Orientierung wird nicht zuletzt durch die personelle Besetzung der Leitung der KulturStadtLev und des Teilbetriebs FORUM Rechnung getragen. Während die Position in der Vergangenheit an einen Bewerber mit dramaturgischer Qualifikation vergeben wurde, besetzt diese Position seit Januar 2015 erstmals eine langjährige Mitarbeiterin aus der kommunalen Verwaltung und trägt einer stärkeren betriebswirtschaftlichen Ausrichtung Rechnung.

Ein Schwerpunkt des Leistungsspektrums des Teilbetriebs FORUM liegt nach wie vor auf der Planung, Organisation und Durchführung von **eigenen Kulturveranstaltungen** in verschiedenen Sparten der darstellenden Kunst und der Musik. Dazu zählen Angebote in den Bereichen Schauspiel, Tanztheater, Opern, Operetten, Musicals, Kinder- und Jugendtheater, Kabarett, Kleinkunst, Orchester-, Kammer- und Orgelkonzerte, die mit auswärtigen Ensembles und

³³ Vgl. Weißbuch III der KulturStadtLev 2015 – 2019, S. 5.

³⁴ Homepage des Landschaftsverbands Rheinland (2015): Portal Rheinische Geschichte > Orte und Räume > Gebiete nach 1815 > Kreisfreie Städte > Leverkusen. Online einsehbar unter http://www.rheinische-geschichte.lvr.de/orte/ab1815/Kreisfreie_Staedte/Seiten/Leverkusen.aspx [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015].

Künstlern veranstaltet werden. Aufführungsort sind meist die Räumlichkeiten des FORUM sowie der Spiegelsaal des Schloss Morsbroich. Darüber hinaus finden in der angemieteten Festhalle Opladen und dem „Sensenhammer“ regelmäßig Veranstaltungen statt.

Die externe Nachfrage im Bereich der **Vermietung** resultiert einerseits aus Anfragen von Agenturen, Tournee-Ensembles und anderen externen Veranstaltern zur Durchführung von kulturellen Veranstaltungen. Daneben werden die Räumlichkeiten durch ortsansässige Vereine nachgefragt, die das Angebot an Räumen zu einem vergünstigten Preis nutzen. Gruppen mit einer Art „Sondernutzungsrecht“, die die Räume kostenlos nutzen dürften, gibt es auskunftsgemäß nicht. Aber auch innerhalb der KulturStadtLev wird vom Angebot der Räume Gebrauch gemacht. So belegt die räumlich angeschlossene VHS dauerhaft insbesondere vormittags die Clubräume in der ersten Etage zur Durchführung von Migrationskursen. Darüber hinaus nutzen Verbände wie die IHK und Institutionen der Stadt Leverkusen das Angebot und richten in den Räumlichkeiten z.B. Empfänge auf Initiative der Wirtschaftsförderung Leverkusen GmbH und Bürgerinformationsveranstaltungen aus oder führen Prüfungen durch.

Aufgrund der vorhandenen Veranstaltungstechnik lässt sich eine aufwachsende Nachfrage an Seminar-, Konferenz- und Vortragsräumen beobachten. So werden insbesondere durch die zunehmende Bedeutung der Stadt Leverkusen als Kongressstandort der Agam- und der Vortragssaal nachgefragt. In diesem Zusammenhang existieren erfolgreiche Ansätze zur Belegung der Nachfrage wie z.B. geschlossene Kooperationsvereinbarung mit dem nahe gelegenen Best Western Hotel, die das FORUM als Kongressstandort nutzen und damit für zusätzliche Auslastung im Vermietungsgeschäft sorgen. Darüber hinaus wird das Hotel als Werbepartner für das kulturelle Programm des FORUM genutzt.

Das FORUM profitiert aktuell von erfolgreichen Veranstaltungen in den Nachbarstädten Köln und Düsseldorf. Werden hier die Kapazitätsgrenzen erreicht, weichen diese mit Teilveranstaltungen auf das FORUM aus. Im Jahr 2014 konnte beispielsweise der Veranstalter der im Rhythmus von 2 Jahren in Düsseldorf stattfindenden internationalen Tanzmesse NRW als Kooperationspartner gewonnen werden. Neben dem Image-Gewinn können zudem 2 weitere Tanztheater-Veranstaltungen kostenneutral stattfinden.³⁵

Zielgruppen und Nachfrageentwicklung

Die Anzahl der Besucher der städtischen Konzerte war über die letzten Jahre hinweg relativ konstant. Die Besucherzahlen der Ballettaufführungen stiegen

³⁵ Vgl. Wirtschaftsplan 2015, S. 17.

grundsätzlich im gleichen Zeitraum auf vergleichsweise hohem Niveau, wohingegen die Besucherzahlen der städtischen Theateraufführungen sanken. Die Ursache dieser Entwicklung ist auskunftsgemäß insbesondere in der Tatsache zu sehen, dass in der Spielzeit 2007/2008 das Abonnement „Schauspiel im Großen Saal“ zur Erzielung von Kosteneinsparungen abgesetzt wurde. Neben dem städtischen Kulturbetrieb bietet die Bayer Kulturabteilung für die Sparten Theater und Konzert ebenfalls ein hochwertiges Programm.

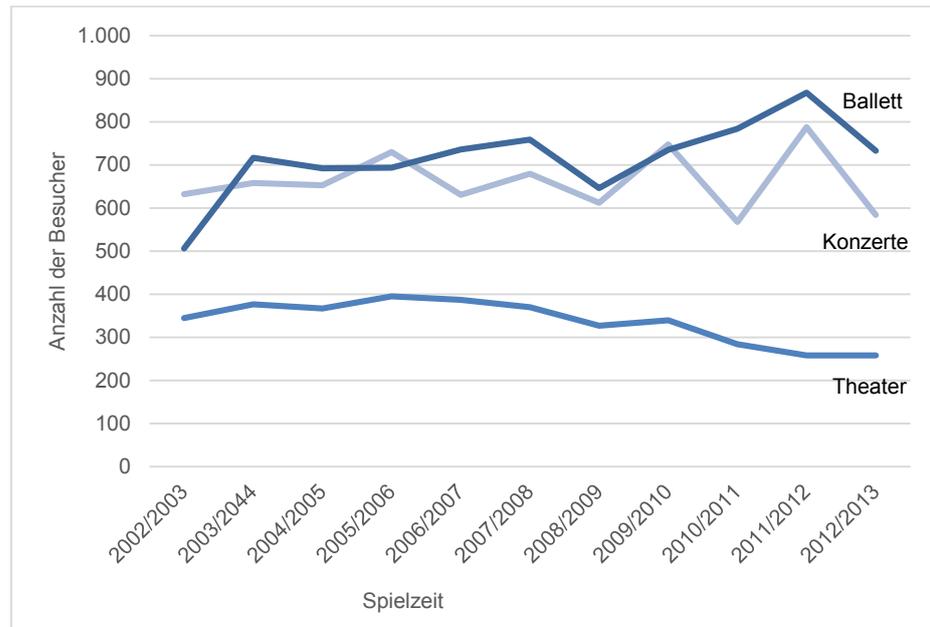


Abbildung 5: Besucher eigene Veranstaltungen FORUM³⁶

Nach Schätzungen der Betriebsleitung erreicht das FORUM mit seinem Gesamtangebot jährlich ca. 170.000 Besucher (davon sind ca. 27.280 Besucher des städtischen Theater- und Konzertprogramms). Die Auslastung³⁷ der Spielstätten bei eigenen Kulturveranstaltungen (d.h. ohne Vermietungen an Externe zur Durchführung von kulturellen Veranstaltungen o.ä.) lag in der Spielzeit 2013/2014 bei rd. 81,0 %. Im I. Halbjahr 2014 lag die Auslastungsquote für die eigenen Veranstaltungen des FORUM bei 82,0 %, im Vergleichszeitraum 2015 bei 78,0 %.³⁸ Wie aus Tabelle 8 hervor geht, liegt das FORUM damit im Vergleich zu anderen Kommunen derselben Größenklasse Deutschlands (100.000 bis unter 200.000 Einwohner) über dem Durchschnitt.³⁹

³⁶ Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung der Daten aus dem Leverkusener Statistik-Jahrbuch 2013.

³⁷ Die Kennziffer zur Messung der Auslastung bezieht sich immer auf die Kapazität der jeweiligen Spielstätte.

³⁸ Zwischenbericht der KulturStadtLev zum 30.06.2015, Anlage 3 g.

³⁹ Vgl. Summentabellen Spielzeit 201/2014: Verhältniszahlen für Besucher, Einspielergebnisse, Zuschüsse der vom Deutschen Bühnenverein herausgegebenen Theaterstatistik.

	Oper	Tanz	Operette	Schauspiel	Musical
Besucher der eigenen und fremden Veranstaltungen gemessen an der Anzahl der verfügbaren Plätze	70,6 %	74,5 %	78,6 %	83,0 %	68,7 %

Tabelle 8: Durchschnittliche Auslastung nach Sparte Gemeindegrößenklasse 3⁴⁰

Auskunftsgemäß kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass sich die Besucherzahlen bei einer Nutzung größerer Spielstätten erhöhen, so dass die Auslastungsquote bei Räumlichkeiten mit einem größeren Platzangebot aufrechterhalten werden könnte. Selbst wenn sich die Einnahmen durch die Nutzung größerer Räume maximieren ließen, so steht dem auch ein höherer Aufwand gegenüber. Zudem setzen rechtliche Rahmenbedingungen der Belegung der Räume Grenzen. So können bspw. der Große Saal und der Terrassensaal nicht gleichzeitig belegt werden, da der andere Raum jeweils als Fluchtweg dient.

Kosten- und Erlösstruktur

Der Etat zur Durchführung von eigenen Veranstaltungen betrug in der Vergangenheit rd. 600.000,00 €. Auch in der Spielzeit 2015/2016 werden Mittel iHv 603.000,00 € zur Verfügung gestellt. Aufgrund der Kürzung des städtischen Zuschusses werden seit 2012 Mittel in etwa gleicher Höhe im Wesentlichen durch Zuschüsse aus anderen Bereichen des Konzerns Stadt kompensiert. Voraussetzung für das Angebot eines in quantitativer und qualitativer dem kulturpolitischen Auftrag entsprechenden Programms ist die Akquise von Drittmitteln in ausreichender Höhe. Seit 2012 ist das FORUM Mitglied im Kultursekretariat NRW Gütersloh. Durch die Übernahme von geförderten Veranstaltungen in das eigene Programm, insbesondere im Bereich Kinder- und Jugendtheater, Studiogastspiele sowie Kammerkonzerte, können jährlich rd. 20.000,00 € an Fördermitteln abgerufen werden. Auskunftsgemäß besteht derzeit keine weitere Möglichkeit zur Generierung von Drittmitteln.

Der Wirtschaftsplan 2015 weist für die Theaterentgelte sowie für die Erlöse der eigenen Veranstaltungen Umsatzerlöse von 450.000,00 € aus (2014: 460.000,00 €).⁴¹ Gemäß Zwischenbericht vom 30. Juni 2015 geht man im laufenden Jahr von Mindereinnahmen bei den Theaterentgelten von rd. 5.000,00 € aus.⁴² Im Bereich des Vermietungsgeschäfts werden Umsatzerlöse in Höhe von rd. 272.850,00 € erwartet.⁴³

⁴⁰ Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der von der Deutschen Bühnenverein herausgegebenen Theaterstatistik; Summentabellen Spielzeit 201/2014: Verhältniszahlen für Besucher, Einspielergebnisse, Zuschüsse.

⁴¹ Vgl. Wirtschaftsplan 2015, S. 19.

⁴² Vgl. Zwischenbericht vom 30.06.2015, S. 7.

⁴³ Vgl. Wirtschaftsplan 2015, S. 19.

Eine Übersicht über die Erträge und Aufwendungen des Teilbetriebs ist der nachfolgenden Tabelle 9 zu entnehmen:

Teilbetrieb FORUM	Erfolgsplan 2015
Erlöse	
- Umsatzerlöse	763.850,00 €
- Sonstige betriebliche Erträge	423.200,00 €
Gesamt	1.187.050,00 €
Aufwendungen	
- Materialaufwand	424.050,00 €
- Aufwendungen für bezogene Leistungen	184.400,00 €
- Personalaufwand	1.406.900,00 €
- Abschreibungen	518.600,00 €
- Sonstiger betrieblicher Aufwand	948.750,00 €
Gesamt	3.482.700,00 €
Zuschussbedarf	2.301.050,00 €

Tabelle 9: Erträge/Aufwendungen 2015 – FORUM ⁴⁴

Perspektive

Ziel ist es, dass sowohl der künstlerische Bereich als auch das Vermietungsgeschäft gleichermaßen der Generierung von Einnahmen dienen. Vor diesem Hintergrund wird angestrebt, das Vermietungsgeschäft im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten noch weiter zu beleben. Einen wichtigen Faktor zur Erreichung dieses Ziels sieht die Betriebsleitung im weiteren Ausbau von innerstädtischen Kooperationen, u.a. durch den Abschluss von weiteren Kooperationsvereinbarungen. Ein weiterer Schritt ist die gezielte Anwerbung von Kongressen, u.a. im medizinischen Bereich. Da kein Werbeetat zur Verfügung steht, wird dabei die Nutzung von Netzwerken innerhalb von Verbänden, wie beispielsweise des Europäischen Verbands der Veranstaltungszentren e.V. (EVVC), von Bedeutung sein.

⁴⁴ Vgl. Wirtschaftsplan 2015, S. 19f.

Darüber hinaus existieren bereits Überlegungen, wie das Haus in der spielfreien Zeit in den nächsten Jahren noch stärker ausgelastet werden könnte. Voraussetzung hierfür ist, dass in dieser Zeit keine internen Baumaßnahmen stattfinden. Zudem ist der für die Jahre 2017/2018 ins Auge gefasste Ausbau des Rhein-Ruhr-Express (RRX) als wichtige Rahmenbedingung in die Planung einzubeziehen. Es ist nicht auszuschließen, dass die Erreichbarkeit des FORUM durch die Bauarbeiten beeinträchtigt wird.

3.2.1 Optimierungspotenzial 1: Innerbetrieblicher Zielkonflikt

Die Realisierung der Ziele im Hinblick auf den Ausbau des Kongressgeschäfts stellt das FORUM sowohl in strategischer Hinsicht als auch insbesondere im operativen Tagesgeschäft vor eine Herausforderung: einerseits soll das Haus optimal im Hinblick auf die Generierung von Einnahmen andererseits aber auch zur Erfüllung des Bildungsauftrages genutzt werden und dabei gleichzeitig den politischen Erwartungen gerecht werden. Dieses aufgezeigte Spannungsverhältnis zeigt sich insbesondere in der Nutzung von Räumen durch die VHS: die in den Clubräumen stattfindenden Migrationskurse erwirtschaften wichtige Zuschüsse für die Volkshochschule. Gleichzeitig erweist sich diese Nutzung der Räume als Hemmschuh für die Vermietung im Kongressbereich, durch die zusätzliche Einnahmen für das FORUM geniert werden könnten.

3.2.2 Optimierungspotenzial 2: Ticketpreise eigene Veranstaltungen und Bezahlssystem

Denkbar ist durch eine Erhöhung der Ticketpreise bei eigenen Veranstaltungen des FORUM, insbesondere im Bereich Theater, weitere Einnahmen zu erzielen, um so den Zuschussbedarf zu verringern.

Angesichts der zunehmenden Beliebtheit von modernen Zahlverfahren ist zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit auch darüber nachzudenken, die traditionellen Zahlverfahren um die Optionen EC-/Kreditkarte und sowie spezielle online-Bezahlsysteme wie z.B. PayPal oder Paydirekt zu erweitern.

3.3 Kulturbüro

Personal und Organisation

Das Kulturbüro ist dem FORUM als Sachgebiet zugeordnet und verfügt über einen eigenen Wirtschaftsplan. Insgesamt stehen für die Bewältigung der Aufgaben 5 Stellen (4,0 VZÄ) zur Verfügung. Neben der Sachgebietsleitung, die sich vor allem in der Unterstützung der freien Szene engagiert, sind der Leiter der Jugendkunstgruppen (1,0 VZÄ) und eine ihm zugeordnete Sekretärin (0,3 VZÄ) für die Jugendkunstgruppen zuständig. Die Stelle der Stellvertretenden Leitung Jugendkunstgruppen (0,6 VZÄ) ist im März 2015 aufgrund ihres kw-Vermerkes entfallen. Die damit zusammenhängenden Aufgaben werden nun weitgehend durch den Leiter Jugendkunstgruppe sowie unterstützend durch die Sekretärin wahrgenommen. Zum 1. September 2014 wurde zudem eine Stelle zur Absolvierung eines Freiwilligen Sozialen Jahres im Bereich Kultur (FSJ-Kultur) bei den Jugendkunstgruppen geschaffen. Das Kursprogramm der Jugendkunstgruppen wird von derzeit 30 qualifizierten Honorarkräften (u.a. Künstler, Kulturpädagogen) durchgeführt. Das Honorar für eine Kursstunde à 90 Minuten beträgt aktuell 39,00 €.

Dem Sachgebiet Kulturbüro ist das Gebäude Künstlerbunker (Karlstraße 9, 51381 Leverkusen) zugeordnet. Der Künstlerbunker wird vorwiegend unentgeltlich gegen Übernahme der Betriebskosten von verschiedenen Künstlern als Atelier genutzt. Mit dem Künstlerverein Bunker Karlstraße e.V. besteht ein entsprechender Nutzungsvertrag. Seit 1988 steht das Gebäude unter Denkmalschutz. Laut Weißbuch befindet sich das Gebäude in einem relativ guten baulichen Zustand. Nach der Sanierung der Fassade an der Süd- und Westseite des Gebäudes wurden für die Nord- und Ostseite nur verkehrssichernde Maßnahmen in Form von Zäunen und Fangnetzen ergriffen.⁴⁵ Die Sanierungen der beiden Fassaden in jeweils einem Bauabschnitt werden voraussichtlich frühestens 2017/2018 durchgeführt. Die geschätzten Kosten (netto) für den 3. Bauabschnitt belaufen sich auf 115.000,00 € und für den 4. Bauabschnitt auf 80.000,00 €.

Die Jugendkunstgruppen nutzen ein Zentrum mit Kursräumen im Stadtteil Küppersteg, wo sich auch das Büro der Jugendkunstgruppen befindet. Daneben finden weitere Kurse an 18 dezentralen Orten im Stadtgebiet statt, u.a. in mehreren Grundschulen aber auch im Theater Leverkusen in Opladen oder in der DRK-Begegnungsstätte in Bergisch Neukirchen.

⁴⁵ Vgl. Weißbuch III der KulturStadtLev 2015 – 2019, S. 32-33.

Leistungsspektrum

Ein wesentlicher Schwerpunkt der Arbeit des Kulturbüros liegt auf der **Unterstützung der freien Szene** zur kulturellen Belebung der Stadtteile. Es versteht sich als eine Art Navigator für die Umsetzung von Projekten in den Bereichen Musik oder Darstellende und Bildende Kunst.⁴⁶ Zu diesem Zweck werden im Rahmen der Förderart "Veranstaltungen im Stadtgebiet" Mittel für die Förderung von ortsansässigen Künstlern zur Realisierung ihrer Projekte zur Verfügung gestellt. Neben dieser Projektförderung iHv max. 4.500,00 € unterstützt das Kulturbüro auch in organisatorischer Hinsicht, um die Sichtbarkeit der freien Szene innerhalb der Stadt zu erhöhen und vernetzt die Kulturschaffenden untereinander. Dazu gehört auch die Organisation von Veranstaltungen, das Entwickeln von Flyern in Zusammenarbeit mit einem externen Grafiker zur Bewerbung der Veranstaltungen, eine aktive Vernetzung der Szene in die Region und die Veranstaltung einer 2x jährlich stattfindenden Kulturkonferenz.

Als kommunaler Ansprechpartner für die Kulturangebote des Landes ist das Kulturbüro u.a. auch für die Umsetzung von Projekten im Bereich der **kulturellen Kinder- und Jugendarbeit** zuständig. Es handelt sich zum einem um das Projekt "Kulturstrolche", das Grundschulkindern der Klassen 2 bis 4 gratis ermöglicht, die Kulturangebote in Leverkusen kennenzulernen. Es ist ein Förderprojekt des Kultursekretariats NRW Gütersloh nach einer Idee der Stadt Münster. Das Projekt "Kulturrucksack NRW" ist ein Projekt des Landes und der Stadt Leverkusen, welches ebenfalls zu 100,0 % mit Landesmitteln gefördert wird. Im Rahmen des Projekts haben das Kulturbüro, die Jugendkunstgruppen, das Junge Theater Leverkusen und verschiedene Jugendhäuser in der Stadt kulturelle Angebote und Veranstaltungen entwickelt, die sich speziell an Jugendliche zwischen 10 und 14 Jahren richten. Zudem arbeitet das Kulturbüro im Rahmen des Projektes "Kultur und Schule" mit derzeit 13 -17 Schulen zusammen. Ziel ist es, Künstler und Kulturpädagogen zur Gestaltung von Projekten in die Schulen Nordrhein-Westfalens einzuladen. Das Projekt wird mit 20,0 % Eigenmitteln finanziert, die derzeit von der Sparda Bank bereitgestellt werden.

Der Bereich **Jugendkunstgruppen** versteht sich als Einrichtung der kulturellen Bildung für Kinder und Jugendliche, die inzwischen seit 36 Jahren existiert. Die Jugendkunstgruppen bieten im Kursjahr 2015/2016 insgesamt 51 wöchentlich (parallel zum Schuljahr) stattfindende Regelkurse in den Sparten Zeichnen, Malen, Gestalten, Computerkunst, Keramik, Drucken, Grafik, Comic, Skulptur, Werken, Textil, Tanz und Theater, Folklore und Zirkus an. Zu-

⁴⁶ <http://www.leverkusen.de/kultur-bildung/netzwerk/Kulturbuero.php>; [zuletzt aufgerufen am 01.10.2015].

sätzlich finden an verschiedenen Wochenenden und in der Ferienzeit weitere 36 Workshops in den genannten Sparten statt.

Zielgruppen und Nachfrageentwicklung

Die zur Förderung der freien Szene bereitgestellten finanziellen Mittel haben sich in den letzten Jahren reduziert. Dennoch gelingt es mit den vorhandenen Mitteln u.a. Leuchtturmprojekte wie die „Irish Folk Days“, große Ausstellungen im Kunstverein oder Mehrgenerationenprojekte umzusetzen. Die vom Kulturbüro z.T. auch in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern organisierten Veranstaltungen erfahren einen hohen Zuspruch und prägen seit vielen Jahren das kulturelle Profil der Stadt. So findet beispielsweise der Morsbroicher Sommer in diesem Jahr zum 36. Mal statt und auch die Kunstnacht mit 44 Ausstellungsorten wird 2015 zum 11. Mal veranstaltet. Aber auch Kooperationsveranstaltungen wie „LevLiest“ mit der Stadtbibliothek und die „Hörspielnacht“ mit dem WDR 5 finden großen Anklang in der Leverkusener Bevölkerung.

Auskunftsgemäß erreichen die Jugendkunstgruppen durch das breitgefächerte Angebot und ein individuell angepasstes Lernniveau Kinder und Jugendliche zwischen 4 bis etwa 25 Jahren aus allen Bevölkerungsteilen der Stadt. Die 18 dezentralen Veranstaltungsorte, die niedrigen Kursgebühren, das spezielle Beratungsangebot für Familien mit Anspruch auf Bildungs- und Teilhabeleistungen sowie die gute Zusammenarbeit mit Schulen führt auch zu einer Beteiligung von Kindern und Jugendlichen aus bildungsferneren Teilen der Leverkusener Bevölkerung. Schätzungsweise nehmen jährlich etwa 560 Kinder und Jugendliche das Angebot an Kursen und Workshops wahr. Weitere ca. 110 Kinder und Jugendliche wirken im Projekt „Kulturrucksack“ und in Kooperationen mit Schulen mit.

Kosten- und Erlösstruktur

Zur Finanzierung der freien Kunstszene stehen dem Kulturbüro Mittel iHv 45.000,00 € für die Durchführung von Projekten zur Verfügung (vormals 68.000,00 €). Die Projekte "Kulturstrolche" und „Kulturrucksack“ werden jeweils zu 100,0 % aus Mitteln des Landes NRW finanziert.

Für die jährliche Kursarbeit der Jugendkunstgruppen wird ein Honorarretat von insgesamt 73.500,00 € sowie Sachmittel iHv 2.000,00 € zur Verfügung gestellt. Durch das Kursprogramm können die Jugendkunstgruppen Entgelte iHv 31.500,00 € vereinnahmen. Hinzu kommt ein Zuschuss des Landes NRW iHv 18.300,00 €.

Eine Übersicht über sämtliche Erträge und Aufwendungen des Teilbetriebs ist der nachfolgenden Tabelle 10 zu entnehmen:

Sachgebiet Kulturbüro	Erfolgsplan 2015
Erträge	
- Umsatzerlöse	76.500,00 €
- Sonstige betriebliche Erträge	130.300,00 €
Gesamt	206.800,00 €
Aufwendungen:	
- Materialaufwand	112.850,00 €
- Aufwendungen für bezogene Leistungen	85.600,00 €
- Personalaufwand	248.800,00 €
- Abschreibungen	11.000,00 €
- Sonstiger betrieblicher Aufwand	182.600,00 €
Gesamt	640.850,00 €
Zuschussbedarf	424.750,00 €

Tabelle 10: Erträge/Aufwendungen 2015 - Kulturbüro⁴⁷

Perspektive

Es wird angestrebt, die Arbeit der Jugendkunstgruppen in bewährter Form fortzusetzen. Auch versucht man spezielle Angebote für neue Zielgruppen, u.a. auch Flüchtlingskinder, zu schaffen. Handlungsdruck entsteht zunehmend durch den Mangel an verlässlichen, gut ausgestatteten Kursräumen. Für das dezentrale Angebot an insgesamt 18 Orten im Stadtgebiet werden vorwiegend Grundschulen genutzt, aber auch das Junge Theater Leverkusen in Opladen und die DRK-Begegnungsstätte in Bergisch-Neukirchen. Hier sind die Kapazitätsgrenzen inzwischen erreicht, da auch seitens der Schulen ein erhöhter Bedarf an Räumlichkeiten angemeldet wurde.

3.3.1 Optimierungspotenzial 3: Zuschussgeschäft

Auf Basis eines Ratsbeschlusses wurden jährlich Zuschüsse an die Westdeutsche Sinfonia Leverkusen (WSL) in Höhe von 10.000,00 € und die Jazz-

⁴⁷ Vgl. Wirtschaftsplan 2015, S. 22f.

tage in Höhe von 55.600,00 € gewährt. Aufgrund des Ratsbeschlusses vom 17. Oktober 2011 wurde der Wirtschaftsplan um diese Positionen gekürzt. Stattdessen werden die Mittel durch zwei andere Gesellschaften innerhalb des Konzerns Stadt Leverkusen in nahezu gleicher Höhe zur Verfügung gestellt.

Die finanzielle Förderung der WSL verpflichtet das freie Orchester den Namen der Stadt als Bestandteil des Orchesternamens zu führen. Dies dient u.a. der Steigerung der Wahrnehmung Leverkusens als Kulturstadt durch die Gastauftritte des Orchesters in anderen Städten. Darüber hinaus gelingt es in Zusammenarbeit mit dem Orchester den Bürgern der Stadt Leverkusen regelmäßig qualitativ hohe Konzertveranstaltungen, wie bspw. den „KlassikSonntag!“, anzubieten. Entsprechend eines Beschlusses des Betriebsausschusses der KulturStadtLev vom 26. März 2014 darf der Zuschuss an die WSL in der Größenordnung (bis maximal 25.000,00 €) erhöht werden, die der zweckgebundenen Mehreinnahme durch die Preiserhöhung im Bereich der Theaterentgelte entspricht.⁴⁸

Angesichts der zu erreichenden Einsparziele ist zu überlegen, inwiefern sich die Unterstützung der KulturStadtLev langfristig auf nicht monetäre Leistungen statt auf finanzielle Mittel fokussieren kann.

3.3.2 Optimierungspotenzial 4: Erhöhung der Einnahmen

Zur Erhöhung der Einnahmen des Kulturbüros bieten sich 2 mögliche Ansatzpunkte: die Kursgebühren der Jugendkunstgruppen sowie die Einnahmen durch die Vermietung der Ateliers im Künstlerbunker.

Die Gebühren für die Teilnahme an den Kursen der Jugendkunstgruppen werden durch den Rat der Stadt festgelegt. Die Kursgebühren für 38 Kurseinheiten wurden zuletzt im Jahr 2014 von 48,00 € auf 54,00 € angehoben. Perspektivisch ist über eine weitere Anpassung der Gebühren nachzudenken.

Die Höhe der vereinnahmten Betriebskosten für die 12 Ateliers im Künstlerbunker liegt unter den tatsächlich entstehenden Betriebskosten. Aktuell werden zwischen 2.800,00 € und 4.000,00 € pro Jahr an Betriebskosten durch die KulturStadtLev getragen, da die Allgemeinflächen nicht auf die vermieteten Einheiten umgelegt werden. Dabei wirken sich insbesondere die Länge und die Intensität der Heizperioden auf die Höhe der anfallenden Betriebskosten aus.

⁴⁸ vgl. Wirtschaftsplan 2015.

3.4 Museum Morsbroich

Personal und Organisation

Für den Teilbetrieb Museum Morsbroich sind im Stellenplan 2015 insgesamt 11 Beschäftigten-Stellen (8,6 VZÄ) und 2 Beamten-Stellen (2,0 VZÄ) ausgewiesen. Darüber hinaus sind 28 Mitarbeiterinnen ehrenamtlich im Museumsshop tätig.

Seit 1951 ist das Museum im Schloss Morsbroich (Gustav Heinemann Straße 80, 51377 Leverkusen) untergebracht. Wie aus dem Weißbuch hervorgeht, befinden sich dieses und der dazugehörige Schlosspark nach umfangreichen Sanierungen in den 1980er Jahren baulich in einem relativ guten Zustand. Ferner sind die komplette Gebäudehülle des Hauptgebäudes und der Remisen erst in jüngerer Vergangenheit saniert worden. Einige technische Anlagen wurden zudem erneuert, jedoch ist der überwiegende Anteil der technischen Anlagen älteren Baujahres. Der Sanierungs- und Instandhaltungsbedarf (ohne Depoträume) beträgt für die Jahre 2015 bis 2019 insgesamt 95.795,00 € (brutto).⁴⁹

Leistungsspektrum

Das Museum Morsbroich ist das erste Museum in Nordrhein-Westfalen, das sich nach dem Zweiten Weltkrieg der zeitgenössischen Kunst verpflichtet hat. In den Jahren nach der Gründung wurde die Sammlung des Museum Morsbroich stetig erweitert. Durch Ankäufe exemplarischer Werke umfasst die Sammlung inzwischen etwa 400 Gemälde und Skulpturen sowie 5.000 druckgrafische Werke, darunter Arbeiten von Georg Baselitz, Gerhard Richter und Blinky Palermo. Darüber hinaus konnten Schenkungen von namhaften Künstlern wie Keramiken von Norbert Prangenberg (Schenkung von Niels Dietrich) und ein umfangreiches Konvolut an Druckgrafiken von Thomas Bayle, Friedrich Gräsel und Heinrich Ufer aus Privatbesitz akquiriert werden.⁵⁰

Das Ausstellungsprogramm verfolgt den Anspruch, einen besonderen Bezug zu dem Ort, der Geschichte und der Sammlung herzustellen. So bildet beispielsweise der Hirschgeweih-Lüster im Jagdzimmer von Schloss Morsbroich, der eigens für die Ausstellung rekonstruiert werden konnte, den historischen Bezugspunkt der aktuellen Ausstellung „Jäger und Sammler in der zeitgenössischen Kunst“. Zudem weist das Museum einen hohen Bezug zu Künstlern des Rheinlandes auf, der sich u.a. in der Ausstellung „Ruhe vor dem Sturm. Postminimalistische Kunst aus dem Rheinland“ widerspiegelt.

⁴⁹ Vgl. Weißbuch III der KulturStadtLev 2015 – 2019, S.14f.

⁵⁰ Internetpräsenz des Museum Morsbroich > Das Museum > Sammlung; online abrufbar unter <http://www.museum-morsbroich.de/index.php?id=sammlung&ftu=f44e8e9525100e1ad6f557397d499e2a> [zuletzt aufgerufen am 01.09.2015].

Zielgruppen und Nachfrageentwicklung

Das Angebot des Museum Morsbroich richtet sich in erster Linie an die Bevölkerung der Stadt Leverkusen. Dabei folgt das Bildungsangebot des Museums mit seinem museumspädagogischen Programm einem abgestuften Vermittlungskonzept das Ziel, jeden interessierten Bürger zu erreichen. Durch speziell zugeschnittene Angebote (z.B. Kunstgenuss) gelang es auskunftsgemäß insbesondere die Senioren der Stadt Leverkusen in den letzten Jahren als Besucher zu gewinnen.

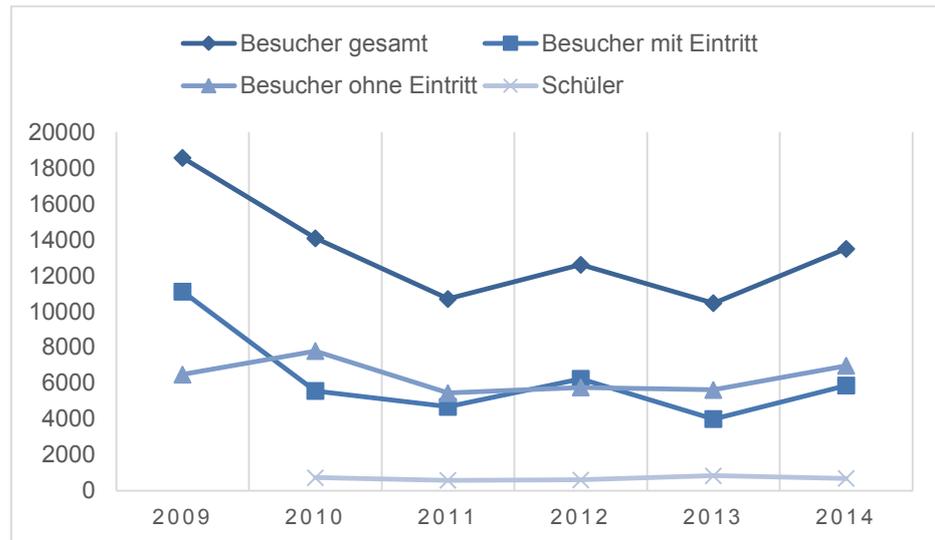


Abbildung 6: Besucher im Museum Morsbroich nach Kategorien im Überblick⁵¹

Die Besucherzahlen in den letzten 5 Jahren schwanken zwischen jährlich 10.000 und 14.000. Im Jahr 2009 lockte die Gerhard Richter Ausstellung außerordentlich viele Besucher an. Mit 59,8 % lag in jenem Jahr auch die Anzahl zahlender Besucher überdurchschnittlich hoch. Seit 2010 liegt der Anteil der zahlenden Besucher jedoch unter 49,5 %, der Anteil der Besucher ohne Eintritt kontinuierlich darüber. Gemessen an der Einwohnerzahl der Stadt Leverkusen war der Anteil der zahlenden Besucher mit 3,6 % im Jahr 2014 sehr gering.

Während im Jahr 2013 insgesamt 4.000 zahlende Besucher das Museum besuchten, stieg die Zahl im Jahr 2014 um 1.866 auf 5.866 Besucher (+46,6 %). Bei freiem Eintritt sahen im Jahr 2014 insgesamt 6.978 Interessierte und 658 Schüler die Ausstellungen an.⁵² Die Anzahl der Besucher im I. Halbjahr 2015 erhöhte sich gegenüber dem Vergleichszeitraum 2014 von insgesamt 7.202 auf 8.455 Besucher (+17,4 %). Dabei ist der Zuwachs jedoch

⁵¹ Eigene Darstellung auf Basis der in den Prüfberichten der Jahre 2011 bis 2014 veröffentlichten Besucherzahlen.

⁵² Vgl. Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2014 und Lagebericht, Anlage 4 – Lagebericht, S. 6.

vor allem durch einen Anstieg der Besucher ohne Eintritt und vermehrte Besuche von Schülern begründet. Bei den zahlenden Besuchern ist in diesem Zeitraum hingegen ein leichter Rückgang von 2.923 auf 2.844 Besucher zu verzeichnen (-2,7 %).

Das Museum ist an 6 Tagen in der Woche geöffnet, wobei die Öffnungszeiten variieren. Durchschnittlich besuchten im I. Halbjahr 2015 an 156 Öffnungstagen rd. 54 Personen pro Öffnungstag das Museum. Besonders gering ist der Anteil von durchschnittlich rd. 18 zahlenden Besuchern pro Öffnungstag.

Jahr	Besucher gesamt ⁵³	Besucher mit Eintritt		Ø Anzahl Besucher pro Öffnungstag ⁵⁴	
	Anzahl	Anzahl	Anteil an Besucher gesamt	gesamt	mit Eintritt
2014	13.502	5.866	43,5 %	43,3	18,8
2013	10.464	4.000	38,2 %	33,5	12,8
2012	12.615	6.248	49,5 %	40,4	20,0
2011	10.710	4.682	43,7 %	34,3	15,0
2010	14.093	5.565	39,5 %	45,2	17,8
2009	18.581	11.115	59,8 %	59,6	35,6

Tabelle 11: Besucher Museum Morsbroich 2009-2014⁵⁵

Neben Inseraten in regionalen und überregionalen Fachzeitschriften, wie beispielsweise dem Kunstmagazin MONOPOL und dem Veranstaltungskalender der ZEIT, werden verstärkt Marketingmaßnahmen in sozialen Netzwerken wie u.a. Facebook forciert. Auskunftsgemäß konnte dadurch auch ein zunehmend jüngeres Publikum erreicht werden. Die Bewerbung von Ausstellungen des Museums unter Nutzung klassischer Kulturmedien fokussiert sich stark auf die Region. So werden Plakate zur Bekanntmachung von Veranstaltungen beispielsweise in Leverkusen, Monheim, Köln, Düsseldorf, Hürth und Teilen Bonn platziert. Die Nutzung von Verkehrsmedien (z.B. Deckenflächenplakate, Innenplakate, Außenwerbung an Transportmitteln, etc.) wurde aus Kostengründen bisher nicht realisiert.

⁵³ Quelle: Eigene Darstellung. Die angegebenen Daten sind den Prüfberichten der Jahre 2011 bis 2014 entnommen.

⁵⁴ Bei angenommenen 312 Öffnungstagen pro Jahr.

⁵⁵ Quelle: Eigene Darstellung. Die angegebenen Daten sind den Prüfberichten der Jahre 2011 bis 2014 entnommen.

Kosten- und Erlösstruktur

Die Erlöse des Museums werden in erster Linie aus den Eintrittsgeldern und den Erlösen aus Vermietung erzielt. Grundlage hierfür ist jeweils eine vom Rat der Stadt Leverkusen beschlossene Entgeltordnung.⁵⁶ Im Jahr 2014 wurden durch Eintrittsgelder und Kurse Erlöse iHv 36.779,00 € erwirtschaftet. In Relation zur Summe aller Umsatzerlöse der KulturStadtLev iHv 3.048.101,00 € entspricht dies einem Anteil von 1,2 % im Jahr 2014.⁵⁷ Durch die Vermietung des Gartensaals wurden weitere 23.592,00 € eingenommen.⁵⁸ Insgesamt erwirtschaftet der Teilbetrieb Museum damit einen Anteil von knapp 2,0 % der Summe aller Umsatzerlöse. Hinzu kommen weitere, geringfügige Erlöse aus dem Verkauf von Katalogen und der Ausleihe von Kunstbesitz. Durch die Verpachtung des Schlossrestaurants können weitere betriebliche Erträge iHv 42.500,00 €⁵⁹ erzielt werden.

Eine Übersicht über sämtliche Erträge und Aufwendungen des Teilbetriebs ist Tabelle 12 zu entnehmen:

⁵⁶ Vgl. Entgeltordnung des Museums Morsbroich ab 1.1.2012; online einsehbar unter http://ris.leverkusen.de/to0050.asp?_ktonr=18437 [zuletzt aufgerufen am 29.09.2015]; Vgl. Preisliste für die Nutzung des Gartensaales Schloss Morsbroich vom 01.01.2014; online einsehbar unter <http://www.leverkusen.de/rathaus-service/downloads/rathaus/ortsrecht/4417.pdf> [zuletzt aufgerufen am 29.09.2015]

⁵⁷ Vgl. Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2014 und Lagebericht, Anlage 3 – Anhang gem. § 284 ff. HGB, S. 4.

⁵⁸ Vgl. Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2014 und Lagebericht, Anlage 4 – Lagebericht, S. 6.

⁵⁹ Vgl. Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2014 und Lagebericht, Anlage 4 – Lagebericht, S. 7.

Teilbetrieb Museum Morsbroich	Erfolgsplan 2015
Erträge	
- Umsatzerlöse	64.400,00 €
- Sonstige betriebliche Erträge	77.850,00 €
Gesamt	142.250,00 €
Aufwendungen	
- Materialaufwand	155.400,00 €
- Aufwendungen für bezogene Leistungen	103.600,00 €
- Personalaufwand	692.900,00 €
- Abschreibungen	163.600,00 €
- Sonstiger betrieblicher Aufwand	191.150,00 €
Gesamt	1.306.650,00 €
Zuschussbedarf	1.086.500,00 €

Tabelle 12: Erträge/Aufwendungen 2015 - Museum Morsbroich⁶⁰

Der Ausstellungsetat von derzeit 42.000,00 € wird als Eigenanteil für die komplementäre Finanzierung von Ausstellungen, die Bewerbung von Ausstellungen sowie für erforderliche Versicherungen aufgewendet. Die angeworbenen Fördermittel werden regelmäßig von der Kulturstiftung des Bundes, dem Land NRW und der Kunststiftung NRW zur Verfügung gestellt. Meist stellen Mittelgeber 80,0 % der erforderlichen Mittel bereit, 20,0 % muss das Museum aus Eigenmitteln erbringen.

Darüber hinaus konnten Kooperationspartner wie u.a. die Lanxess AG, die Stiftung Kunst, Kultur und Soziales der Sparda-Bank West, die Sparkasse sowie die Provinzial Versicherungen gewonnen werden, die über den städtischen Ausstellungsetat hinaus weitere Mittel für die Realisierung von Ausstellungen sowie insbesondere für den Druck von Katalogen oder für Transporte zur Verfügung stellen.

⁶⁰ Wirtschaftsplan 2015, S. 30f.

Einen wichtigen Beitrag für die Förderung und Aufrechterhaltung des Museumsbetriebs leistet der 2002 gegründete Museumsverein. Durch Spenden und Mitgliedsbeiträge (500,00 € für Einzelpersonen, Paare und Familien; 1.500,00 € für Firmenmitgliedschaften)⁶¹ erfährt das Museum finanzielle Unterstützung. Vorsitzender des Vereins ist der Direktor des Museums Morsbroich.

Perspektive

Auch in Zukunft will man dem eigenen Anspruch, lokal auf globalem Niveau zu arbeiten, gerecht werden und damit ein internationales Publikum anlocken. So erhofft man sich von der derzeitigen Ausstellung „Ruhe vor dem Sturm“, welche sich mit den minimalistischen Tendenzen des Rheinlandes in den 1970er/1980er Jahren beschäftigt, an bisherige Erfolge anzuknüpfen. Nicht zuletzt durch die Aufstellung einer Touristischen Hinweistafel an der Autobahn 3 erhofft man sich nach Beendigung der dortigen Baustelle einen starken Anstieg der Besucher.

3.4.1 Optimierungspotenzial 5: Wirtschaftlichkeit des Museumsbetriebs

Neben dem Museum Morsbroich haben sich inzwischen in unmittelbarer geographischer Nähe weitere Sammlungen und Ausstellungsorte erfolgreich mit dem Schwerpunkt zeitgenössische Kunst etablieren können und stehen daher in unmittelbarer Konkurrenz zueinander.

Hervorzuheben ist insbesondere die nahe gelegene Landeshauptstadt Düsseldorf, die sich selbst als „Stadt der zeitgenössischen Kunst“⁶² bezeichnet. Als Kunststandort ersten Ranges besitzen ihre zeitgenössischen Museen internationales Renommee. Kunst- und Ausstellungshallen mit Fokus auf die Gegenwartskunst wie das NRW-Forum Kultur und Wirtschaft, die Kunsthalle Düsseldorf, Kunst im Tunnel, der Kunstraum Düsseldorf und KAI 10 - Raum für Kunst prägen das kulturelle Profil der Stadt und erweisen sich seit Jahren als Publikumsmagnete.

Nicht zuletzt wegen seiner weltbekannten Kunstmessen (u.a. Photokina, Art Cologne) gehört die ebenfalls in nur wenigen Minuten erreichbare Kulturmegropole Köln zu einer der bedeutendsten Kunststädte der Bundesrepublik. Neben den beiden städtischen Kunst- und Ausstellungshallen – artothek - Raum für junge Kunst und Josef-Haubrich-Kunsthalle – hat sich auch eine Vielzahl von privaten Kunst- und Ausstellungshallen der zeitgenössischen Kunst ver-

⁶¹ <http://www.museum-morsbroich.de/index.php?id=museumsverein> [zuletzt aufgerufen am 29.09.2015]

⁶² http://www.creative.nrw.de/fileadmin/files/downloads/100624-D-ku_wi_bericht_3_.pdf [zuletzt aufgerufen am 01.09.2015]

schrieben. Dazu zählen insbesondere Die Brücke - Kölnischer Kunstverein, Fuhrwerkswaage Kunstraum, Kunstsalon Köln, Kunst-Station Sankt Peter Köln, Skulpturenpark Köln, European Kunsthalle, Kunsthaus Rhenania und Beletage.

Abgesehen von diesen beiden Städten in unmittelbarer Nähe zu Leverkusen hat auch das von der Heydt-Museum in Wuppertal einen Sammlungsschwerpunkt auf zeitgenössischer Kunst und die von der Heydt-Kunsthalle zeigt internationale Gegenwartskunst.⁶³

Die Ausführungen verdeutlichen, dass das Angebot an Ausstellungen im Bereich der zeitgenössischen Kunst in der Umgebung groß und von hoher Qualität ist. Der Vergleich der Besucherzahlen belegt zudem, dass die Nachfrage nach ähnlichen Angeboten im Umkreis wesentlich höher ist als im Museum Morsbroich. Der Zuschussbedarf pro verkaufter Eintrittskarte lag im Jahr 2014 im Museum Morsbroich bei 181,72 € (2013: 204,65 €).

Im Spannungsfeld dieser Konkurrenzsituation stellt sich die Frage, ob auch weiterhin sämtliche Ziele der Museumsarbeit – Sammeln, Bewahren, Dokumentieren, Präsentieren – vollumfänglich durch das Museum Morsbroich verfolgt werden sollen. Beabsichtigt man weiterhin auf internationalem Niveau zu arbeiten werden weitere Investitionen unumgänglich sein. Diese Investitionen werden u.a. für die Erweiterung der Sammlung des Museums durch weitere Ankäufe benötigt, um so dem Anspruch, ein Haus der zeitgenössischen Kunst zu sein, zu genügen und weitere Schenkungen zu akquirieren.

⁶³ Vgl. Homepage des von der Heydt-Museums: Sammlungsschwerpunkte. Online einsehbar unter <http://sammlung.netgate1.net/Sammlungsschwerpunkte.html> [zuletzt aufgerufen am 02.09.2015].

Name	Ort	Entfernung ⁶⁴	Eintrittspreis ⁶⁵ [regulär/ermäßigt]	Ausstellungsfläche	Besucherzahlen			
					2010	2011	2012	2013
Museum Morsbroich	Leverkusen	-	5,50 € / 4,00 €	-	14.093 ⁶⁶	10.710 ⁶⁷	12.615 ⁴⁶	13.502 ⁶⁸
Arp Museum Rolandseck	Remagen	53,7 km	9,00 € - 2,00 €	2.200 m ² ⁶⁹	61.000 ⁷⁰	62.000 ⁷¹	69.000 ⁵⁰	82.000 ⁷²
Kunst & Ausstellungshalle der BRD	Bonn	45 km	10,00 € / 6,50 €	2.600 m ² ⁷³	451.000 ⁷⁴	700.000 ⁵³	425.000 ⁷⁵	485.000 ⁷⁶
NRW-Forum Kultur und Wirtschaft	Düsseldorf	39,2 km	6,00 € / 3,50 €	1.000 m ² ⁷⁷	86.061 ⁷⁸	88.931 ⁵⁷	87.164 ⁵⁷	-
Stiftung Museum Kunstpalast	Düsseldorf	38,7 km	5,00 € / 4,00 €	9.000 m ² ⁷⁹	149.868	207.932	409.000	-
Kunsthalle Düsseldorf	Düsseldorf	34,4 km	6,00 € / 3,00 €	1.000 m ² ⁸⁰	45.381	37.848	43.743	-
Museum Ludwig	Köln	15,3 km	11,00 € / 7,50 €	8.000 m ² ⁸¹	-	226.254 ⁸²	343.953 ⁶¹	277.676
Kunst im Tunnel	Düsseldorf	36,4 km	4,00 € / 3,00 €	888 m ² ⁸³	28.870	32.729	31.817	-

Tabelle 13: Ausgewählte Angebote im Bereich der zeitgenössischen Kunst im Umkreis⁸⁴

⁶⁴ Die Berechnung der Entfernung erfolgte mittels <https://www.google.de/maps>.

⁶⁵ Die Eintrittspreise wurden den Internetpräsenzen der Museen und Kunsthallen entnommen. Stand: 30. September 2015.

⁶⁶ Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2011 und Lagebericht, Anlage 4 – Lagebericht, S. 4.

⁶⁷ Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2012 und Lagebericht, Anlage 4 – Lagebericht, S. 5.

⁶⁸ Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2013 und Lagebericht, Anlage 4 – Lagebericht, S. 5.

⁶⁹ Quelle: http://www.diearchitekten.org/bot_news_newsidx-818.html [zuletzt aufgerufen am 30.10.2015]

⁷⁰ Quelle: <http://www.general-anzeiger-bonn.de/lokales/kultur/arp-museum-verdoppelt-besucherzahlen-article36260.html> [zuletzt aufgerufen am 30.10.2015].

⁷¹ Quelle: http://www.rhein-zeitung.de/region/dpa-landesdienst_artikel_-Arp-Museum-steigert-Besucherzahl-arid_537574.html#_Ve_20BE83IU [zuletzt aufgerufen am 30.09.2015].

⁷² Quelle: <http://www.opus-kulturmagazin.de/nc/news/kulturnachricht/beitrag/stellungnahme-des-arp-museums-zur-debatte-im-mainzer-landtag-am-260314.html> [zuletzt aufgerufen am 30.10.2015]

⁷³ Quelle: <http://www.bundeskunsthalle.de/ueber-uns/vermietungeventlocation.html> [zuletzt aufgerufen am 06.10.2015]

⁷⁴ Quelle: <http://www.news.de/medien/855258941/2011-mehr-als-700-000-besucher-in-bundeskunsthalle/1/> [zuletzt aufgerufen am 30.09.2015].

⁷⁵ Quelle: <http://www.derwesten.de/kultur/bundeskunsthalle-lockt-2014-mit-ausstellung-zu-malewitsch-id8758342.html> [zuletzt aufgerufen am 30.09.2015].

⁷⁶ Quelle: <http://www.rp-online.de/kultur/bundeskunsthalle-zeigt-2014-grosse-malewitsch-ausstellung-aid-1.3879186> [zuletzt aufgerufen am 30.09.2015].

⁷⁷ Quelle: <http://www.welt.de/print-welt/article624496/Amerikanische-Verhaeltnisse-am-Rhein.html> [zuletzt aufgerufen am 06.10.2015]

⁷⁸ Quelle: http://www.duesseldorf.de/kulturamt/pdf/41_kulturreport_2011_2012_web.pdf [zuletzt aufgerufen am 30.09.2015].

⁷⁹ Quelle: <http://www.kunststadt.de/Museum-Kunstpalast.html> [zuletzt aufgerufen am 06.10.2015]

⁸⁰ Quelle: Facebook

⁸¹ Quelle: <http://www.ludwigstiftung.de/76.0.html> [zuletzt aufgerufen am 06.10.2015]

⁸² Quelle: <http://www.stadt-koeln.de/politik-und-verwaltung/presse/2012-war-ein-spitzenjahr-fuer-die-koelner-museen> [zuletzt aufgerufen am 30.09.2015].

⁸³ Quelle: <http://www.duesseldorf-magazin.info/kit.html> [zuletzt aufgerufen am 06.10.2015]

⁸⁴ Eigene Darstellung.

3.4.2 Optimierungspotenzial 6: Depot

Die derzeitigen Depoträume im Schloss Morsbroich sind nicht klimatisiert. Infolgedessen können wichtige Kunstwerke nicht angenommen werden, da das Risiko besteht, dass Werke dort Schaden nehmen. Eine Klimatisierung des bestehenden Baus ist aufgrund des Denkmalschutzes mit erheblichen finanziellen Anstrengungen verbunden.⁸⁵

Gegenwärtig lagert ein Großteil der Sammlung des Museum Morsbroich unter suboptimalen Bedingungen im Depot. Auskunftsgemäß wird eine Vielzahl von Werken auf absehbare Zeit nicht in Ausstellungen zu sehen sein, u.a. weil die verfügbaren Ausstellungsflächen nicht ausreichen. Unter diesen befinden sich auch Werke bedeutender Künstler, wie Grafiken von Georg Baselitz und Werke von Weltrang wie z.B. der „Tiger“ von Gerhard Richter. Letztgenannter wurde seit 12 Jahren nicht im Museum ausgestellt; stattdessen wird das Gemälde seit 2010 als Leihgabe der Sparkasse Leverkusen zur Verfügung gestellt, die das in der Leverkusener Bevölkerung populäre Werk auf ihrer Vorstandsetage platziert hat. Dies spart einerseits Kosten für das Museum, da die Versicherung für das mehrere Millionen Euro teure Bild durch die Sparkasse übernommen werden und nicht die notwendigen Bedingungen für eine Lagerung des wertvollen Bildes im Depot geschaffen werden müssen. Andererseits ist das Bild für die Öffentlichkeit unzugänglich.⁸⁶

3.5 Volkshochschule

Personal und Organisation

Für den Teilbetrieb VHS sind im Stellenplan 2015 insgesamt 17 Beschäftigten-Stellen (14,0 VZÄ) und 3 Beamten-Stellen (2,5 VZÄ) ausgewiesen. Darüber hinaus sind ca. 200 Mitarbeiter als Dozenten tätig. Die Vergütung der Dozenten erfolgt auf Basis einer von der Stadt Leverkusen beschlossenen Honorarordnung.

Die VHS verfügt über keine eigenen Gebäude. Das FORUM wurde explizit als Sitz der VHS entwickelt und gebaut. Die VHS profitiert seit jeher von der guten logistischen Anbindung.

Die Büros befinden sich im Erdgeschoss des FORUM, dessen Räumlichkeiten (u.a. Clubräume) auch für den Unterricht intern angemietet werden. Darüber

⁸⁵ Vgl. Kulturentwicklungsplan der Stadt Leverkusen (2008), S. 20; online einsehbar unter <https://www.kulturstadtlev.de/kulturbuero/kulturentwicklungsplan.html> [zuletzt aufgerufen am 13.11.2015].

⁸⁶ Quelle: <http://www.ksta.de/stadt-leverkusen/richter-bild-in-leverkusen-vom-museum-morsbroich-in-die-vorstandsetage-der-sparkasse.15189132.28980040.html> [zuletzt aufgerufen am 01.09.2015]

hinaus gibt es 2 externe Anmietungen. Die Anmietung der Computerräume im City-Point (Laufzeit bis 30. Juni 2017 bei einjähriger Kündigungsfrist ab dem 30. Juni 2016) erfolgt „konzernintern“ bei der Energieversorgung Leverkusen (EVL). Die Laufzeit der Räumlichkeiten in der Goethestraße ist unbefristet, jedoch quartalsweise kündbar. Stadtintern werden Räume bei den Fachbereichen 65 – Gebäudewirtschaft und 40 – Schulen angemietet.

Leistungsspektrum

Der Unterhalt von Volkshochschulen ist nach dem Weiterbildungsgesetz NRW **kommunale Pflichtaufgabe**. Im Weiterbildungsgesetz NRW sind die Gegenstandsbereiche des Bildungsangebots festgelegt. Diese Aufgaben nimmt die VHS als das kommunale Weiterbildungszentrum der Stadt Leverkusen wahr. Ihr Weiterbildungsangebot umfasst eine Vielzahl von Kursen, Seminaren, Lehrgängen und Einzelveranstaltungen zur allgemeinen, kulturellen, politischen und beruflichen Weiterbildung. Darunter sind auch Lehrgänge zum nachträglichen Erwerb von Schulabschlüssen gem. § 6 Weiterbildungsgesetz NRW.⁸⁷

Neben diesem sog. „freien Angebot“ nach dem Weiterbildungsgesetz führt die VHS auch **Auftragsmaßnahmen** durch. Hierbei handelt es sich in erster Linie um Integrationskurse im Auftrag des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF). Das Verhältnis von freien Angeboten nach dem Weiterbildungsgesetz zu Auftragsmaßnahmen hat sich in den letzten Jahren signifikant verändert. Inzwischen machen die Auftragsmaßnahmen rd. 40,0 % des Angebots aus – mit stark steigender Tendenz.

Das halbjährliche Programm der VHS wird durch den 14-köpfigen VHS-Rat beschlossen. Dieser setzt sich aus gewählten Vertretern der im Stadtrat vertretenen Parteien, der Dozenten sowie der Teilnehmer zusammen.

Der VHS ist das "Kommunale Kino" angegliedert, mit regelmäßigem Veranstaltungsprogramm im FORUM-Filmstudio. Die VHS ist ferner anerkannte **Beratungsstelle** für den Bildungsscheck und die Bildungsprämie.

Zielgruppen und Nachfragentwicklung

Das Angebot erreicht auskunftsgemäß derzeit vor allem weibliche Teilnehmer über 55 Jahre. Durch den Turnus der halbjährlichen Anpassung des Programms ist ein Aufgreifen von sich abzeichnenden Trends möglich. Zudem leisten die jeweils verantwortlichen pädagogischen Mitarbeiter einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätssicherung in den Programmbereichen, da diese u.a.

⁸⁷ Internetpräsenz der Volkshochschule > wir über uns; online einsehbar unter <http://www.kulturstadtlev.de/volkshochschule/wir-ueber-uns.html> [zuletzt aufgerufen am 02.10.2015]

auch in den Auswahlprozess von neuen Dozenten einbezogen werden. Auskunftsgemäß wird derzeit eine Honorarkostendeckung von 140,0 % erreicht.

Im Segment berufliche Bildung ist die VHS der Konkurrenz durch etablierte Anbieter wie u.a. die AKADA Bayer Weiterbildung (ehem. BayAkademie), das Katholische Bildungsforum Leverkusen und das AWO Familienseminar ausgesetzt. Hier gelingt es der VHS nur eingeschränkt Kurse erfolgreich zu platzieren. Auch im Programmbereich Sprachen muss sich die VHS gegen regionale und lokale Anbieter sowie zunehmend auch Online-Angebote behaupten. Auskunftsgemäß können die Sprachschulen im Stadtgebiet im Vergleich zur VHS Serviceleistungen (z.B. Online-Learning-Plätze) anbieten, zu denen die VHS finanziell nicht in der Lage ist, und sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil sichern.

Kosten- und Erlösstruktur

Die Umsatzerlöse, welche die VHS durch ihr Angebot an Kursen und Auftragsmaßnahmen erwirtschaftet, machen nach den Umsatzerlösen der Musikschule einen wesentlichen Teil der gesamten Einnahmen der KulturStadtLev aus (Plan 2015: 605.000,00 €). Darüber hinaus erhält die VHS im Jahr 2015 Zuweisungen iHv 546.200,00 € sowie Projektmittel iHv 55.000,00 € vom Land NRW. Damit werden die im Bereich der pflichtigen Aufgaben nach dem Weiterbildungsgesetz NRW tätigen Mitarbeiter annähernd zu 100,0 % vom Land NRW finanziert (ca. 5 Stellen).

Der Kostendeckungsgrad der im Auftrag des BAMF durchgeführten Integrationskurse liegt derzeit auskunftsgemäß bei 200,0 %. Die vom BAMF hierfür zur Verfügung gestellten Mittel übersteigen die tatsächlichen Honorarkosten um ca. 90.000,00 €. Die Mehreinnahmen werden zur Finanzierung eines Sekretariatsmitarbeiters sowie eines pädagogischen Mitarbeiters eingesetzt. Insgesamt wirtschaftet der Programmbereich damit kostendeckend.

Ein wesentlicher Teil des Gesamtaufwandes der VHS iHv 2.221.950,00 € wird durch die Personalkosten für die beschäftigten und beamteten Mitarbeiter (1.101.600,00 €), die Honorare der Dozenten (460.000,00 €) sowie durch Mietaufwendungen (315.704,00 €) verursacht.

Eine Übersicht über sämtliche Erträge und Aufwendungen des Teilbetriebs ist Tabelle 14 zu entnehmen:

Teilbetrieb Volkshochschule	Erfolgsplan 2015
Erträge	
- Umsatzerlöse	605.000,00 €
- Sonstige betriebliche Erträge	620.200,00 €
Gesamt	1.225.200,00 €
Aufwendungen	
- Materialaufwand	32.800,00 €
- Aufwendungen für bezogene Leistungen	499.550,00 €
- Personalaufwand	1.101.600,00 €
- Abschreibungen	18.200,00 €
- Sonstiger betrieblicher Aufwand	569.800,00 €
Gesamt	2.221.950,00 €
Zuschussbedarf	996.750,00 €

Tabelle 14: Erträge/Aufwendungen 2015 - Volkshochschule⁸⁸

Perspektive

Das Angebot an Veranstaltungen nach dem Weiterbildungsgesetz NRW hat sich in den letzten Jahren weitgehend stabilisiert. Bereits erkennbare Tendenzen werden sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen. So wird der Programmbereich EDV aufgrund der zunehmend vorhandenen Basiskompetenz in der Bevölkerung perspektivisch seine Stellung als eigenständiger Programmbereich verlieren. Stattdessen werden die bisherigen Inhalte stärker mit anderen bestehenden Angeboten kombiniert und in die jeweiligen Programmbereiche integriert.

Eine stärkere Nachfrage ließ sich in der jüngeren Vergangenheit vor allem in den Bereichen Gesundheit und Sprachen beobachten. Ferner geht man davon aus, dass durch den derzeitigen Zustrom an Flüchtlingen die ohnehin schon stark gestiegene Anzahl an Integrationskursen im Auftrag des BAMF noch stärker anwachsen wird und die Bedarfe dieser Zielgruppe bei der Konzeption des zukünftigen Kursangebotes noch stärker zu berücksichtigen sind.

⁸⁸ Wirtschaftsplan 2015, S.35f.

Infolgedessen wird sich der aus dem Mangel an geeigneten Veranstaltungsräumen und qualifizierten Dozenten resultierende Problemdruck weiter verschärfen. Mit den vorhandenen Ressourcen, insbesondere den personellen Ressourcen im Verwaltungsbereich, kann die zusätzliche Nachfrage nicht bedient werden. Gleichzeitig gestaltet sich die Gewinnung von Lehrkräften für Integrationskurse aufgrund der hohen Anforderungen an die Zulassung bei einer vielfach als unangemessen kritisierten Vergütung auskunftsgemäß sehr schwierig. Auch im Hinblick auf die Generierung von zusätzlichen Fördermitteln ist die sehr dünne Personaldecke problematisch.

3.5.1 Optimierungspotenzial 7: Standortkonzept

Mit 315.704,00 € macht der Aufwand für die Anmietung von Räumen 55,4 % des sonstigen betrieblichen Aufwandes der VHS aus. Der größte Teil entfällt dabei auf die Anmietung von Räumlichkeiten des FORUM, wo sich die Büro- und ein Teil der Unterrichtsräume befinden. Darüber hinaus werden innerhalb der KulturStadtLev Räume der Musikschule angemietet.

Tabelle 15 gibt einen Überblick über die angemieteten Räume und den dadurch entstehenden Mietaufwand im Jahr 2014:

Genutzte Räume	Mietaufwand
Mietaufwand intern (Bürräume Forum)	46.150,00 €
Mietaufwand intern (Klassenräume Forum)	42.850,00 €
Anmietung Räume im Gebäude Musikschule	29.650,00 €
Anmietung Räume Forum für Einzelveranstaltungen	34.800,00 €
Mietaufwand Goethestraße	19.324,98 €
Computerräume City-Point	57.615,38 €
Mieten FB 65 – Gebäudewirtschaft - Elbestraße	67.380,92 €
Mietaufwand FB 40 – Schulen	17.933,00 €
Ergebnis 2014	315.704,28 €

Tabelle 15: Mietaufwand Volkshochschule 2014⁸⁹

⁸⁹ Die Daten wurden durch die Betriebsleitung der KulturStadtLev zur Verfügung gestellt.

Durch den Fachbereich 40 – Schulen werden Räumlichkeiten in Schulen im gesamten Stadtgebiet vermittelt, die insbesondere für Kurse im Bereich Sprachen genutzt werden. Auch in Turnhallen und Kindergärten finden Kurse statt.

Das dezentrale Standortkonzept trägt einerseits zur erfolgreichen Erreichung der Zielgruppen bei. Die VHS versucht bei der Planung des Kursortes und der -zeit den Präferenzen der jeweiligen Zielgruppe Rechnung zu tragen. Im frei ausgeschriebenem Kursprogramm besteht vor allem eine Nachfrage an Angeboten am Abend, Integrationskurse werden vor allem vormittags nachgefragt. Andererseits verursacht das Konzept einen hohen logistischen Aufwand.

Es wurde deutlich, dass die bisher genutzten Räumlichkeiten an ihre Auslastungsgrenzen stoßen. Eine Reduzierung des Angebotsumfangs stellt keine Option dar, da einerseits die Räume für die Erfüllung der pflichtigen Aufgaben genutzt werden und andererseits eine Reduzierung des Angebots, insbesondere im Bereich der Auftragsmaßnahmen, einen Einnahmeverlust bedeuten würde.

Wie bereits im Zusammenhang mit den Optimierungspotenzialen des Teilbetriebs FORUM dargestellt, kollidiert das Interesse der VHS an einer Nutzung der Räumlichkeiten im FORUM mit der Nutzung als Kongressbereich.

3.6 Stadtbibliothek

Personal und Organisation

Für den Teilbetrieb Stadtbibliothek sind im Stellenplan 2015 insgesamt 25 Beschäftigten-Stellen (21,0 VZÄ), 1 Beamten-Stellen (0,5 VZÄ) sowie 2 überplanmäßige Stellen für die Mitarbeiter der organisatorisch angeschlossenen Verwaltungsbibliothek ausgewiesen. Zudem sind in den Schulbibliotheken ehrenamtliche Mitarbeiter tätig. In personeller Hinsicht haben sich im Verlauf der Untersuchung massive Veränderungen ergeben. Neben der Vakanz der Stelle der Verwaltungsleitung zum 1. November 2015 wird auch die Stelle der Leitung der Stadtbibliothek aufgrund des kündigungsbedingten Ausscheidens der derzeitigen Leiterin ab dem 1. Januar 2015 vakant sein. Zudem ist eine weitere Stelle neu zu besetzen.

Der Teilbetrieb Stadtbibliothek besteht neben der Hauptstelle in der Rathaus-Galerie in Wiesdorf aus 2 Zweigstellen in Hitdorf (Gemeinschaftsgrundschule)⁹⁰ und Steinbüchel (Montanus-Realschule) sowie 2 Schul- und Stadtteilbibliotheken in Opladen (Landrat-Lucas-Gymnasium) und Schlebusch (Freiherr-

⁹⁰ Entsprechend eines Beschlusses in der Bezirksvertretung vom 30.11.2015 wird diese Zweigstelle zum 1.2.2016 geschlossen.

vom-Stein-Gymnasium). Organisatorisch angeschlossen sind zudem die Verwaltungsbibliothek und 3 Schulbibliotheken. Bei letztgenannten handelt es sich um nicht-öffentliche Bibliotheken im Lise-Meitner-Gymnasium, der Käthe Kollwitz Gesamtschule und der Gesamtschule Leverkusen-Schlebusch. Dem Teilbetrieb ist kein eigenes Gebäude zugeordnet.

Die Öffnungszeiten der öffentlichen Bibliotheken sowie der Personaleinsatz können der nachstehenden Tabelle entnommen werden:

	Öffnungszeiten	Personaleinsatz
Hauptstelle (Wiesdorf)	Di - Fr 11 - 18 Uhr Sa 11 - 14 Uhr	18 Mitarbeiter
Hitdorf (Zweigstelle) Gemeinschaftsgrundschule	Mi 14 - 18 Uhr	ehrenamtliche Mitarbeiter
Steinbüchel (Zweigstelle) Montanus-Realschule	Di 10 - 12 Uhr und 14 - 18 Uhr Fr 14 - 18 Uhr	ehrenamtliche Mitarbeiter, die durch Mitarbeiterin der Hauptstelle im Umfang von 10 Std./Woche in Grundsatzangelegenheiten unterstützt werden
Opladen (Schul-/ Stadtteilbibliothek) Landrat-Lucas-Gymnasium	Mo 13 - 19 Uhr Di, Fr 13 - 17 Uhr Do 10 - 13 Uhr	3 Mitarbeiter (Teilzeit)
Schlebusch (Schul- / Stadtteilbibliothek) Freiherr-vom-Stein-Gymnasium	Mo 10 - 12 Uhr und 14 - 17 Uhr Mi 14 - 19 Uhr Do 10 - 12 Uhr und 14 - 17 Uhr	1 Mitarbeiter (Vollzeit); Vertrag zwischen FB 40 - Schulen, F.-v.-Stein-Gymnasium und Kultur-StadtLev, dass Betrieb durch Schule (Ehrenamtliche) organisiert wird.

Tabelle 16: Öffnungszeiten und Personaleinsatz Stadtbibliothek⁹¹

Leistungsspektrum

Die Stadtbibliothek hält ein **aktuelles und breitgefächertes Angebot an Medien zum Zwecke der Aus-, Fort- und Weiterbildung und der frühkindlichen Bildung** sowie für die kulturellen Bedürfnisse und zur Freizeitgestaltung der Leverkusener Bürger vor.⁹² Dabei variiert das vorgehaltene Angebot von Standort zu Standort.

In der jüngeren Vergangenheit haben sich die Nutzung der Bibliothek und dadurch auch ihr Selbstverständnis gewandelt. Im Vordergrund stehen weniger die Entleihen sondern die **Entwicklung zu einem Lernort**. Dieser Trend wird durch die Förderung des Landes NRW im Rahmen der „Initiative Lernort“ vorangetrieben (Ko-Finanzierung mit 80,0 % Landesmitteln und 20,0 % Ei-

⁹¹ Eigene Darstellung. Datengrundlage der Tabelle sind die Auskünfte der Leitung der Stadtbibliothek vom 27.08.2015 sowie die Homepage der Stadtbibliothek (Öffnungszeiten). Online einsehbar unter <https://www.kulturstadtlev.de/stadtbibliothek/zweigstellen-und-oefnungszeiten.html> [zuletzt aufgerufen am 02.09.2015]

⁹² Vgl. Kulturentwicklungsplan der Stadt Leverkusen (2008), S. 23.

genmitteln). Die Initiative wurde im Jahr 2009 angesichts der neuen technologischen Entwicklungen ins Leben gerufen. Ziel ist die Etablierung eines modernen Bibliothekangebots, welches informelle Lern- und Informationsprozesse zielgerichtet unterstützt.⁹³

Seit 2005 besteht ein Servicekontrakt zwischen der KulturStadtLev und dem FB Finanzen über die Erbringung von Dienstleistungen des Teilbetriebs Bibliothek für verschiedene FB der Stadt Leverkusen.⁹⁴

Zielgruppen und Nachfrageentwicklung

Der Grundstein für die Nutzung der Bibliothek wird bereits im Kindesalter gelegt⁹⁵. Vor diesem Hintergrund hat die Stadtbibliothek ihr Angebot speziell auf diese Zielgruppe zugeschnitten und bietet u.a. wöchentlich stattfindende Lesungen für Kinder und Jugendliche, Angebote zur Stärkung der Recherchekompetenzen, medienpädagogische Führungen sowohl für Kinder im Grundschulalter als auch an weiterführenden Schulen an. Zudem bestehen Bildungspartnerschaften mit derzeit 17 Schulen im Stadtgebiet. Durch das dezentrale Standortkonzept konnte sich die Stadtbibliothek als Bestandteil des schulischen Angebots etablieren und trägt so maßgeblich zur Erreichung der Zielgruppe bei.

Auch gibt es spezielle Angebote für Erwachsene, insbesondere in Form von Kooperationsveranstaltungen mit der Künstlergruppe arteLEV, dem Frauenbüro, help – Beratungsstelle für Krebsbetroffene Leverkusen e.V. und der Volkshochschule. In Zusammenarbeit mit dem Stadtarchiv finden Veranstaltungen für Senioren statt, für die die Stadtbibliothek auch Großdruckbücher und eine Auswahl an Hörbüchern vorhält.

Kosten- und Erlösstruktur

Wesentliche Erlöse werden durch die Entgelte für die Nutzung der Bibliothek (Plan 2015: 130.000,00 €) und die Erträge aus den Leistungen für die Kernverwaltung (Plan 2015: 71.600,00 €) erzielt. Insgesamt erwirtschaftet die Stadtbibliothek Erträge iHv 217.900,00 € (Plan 2015).

Demgegenüber stehen Aufwände iHv insgesamt 2.105.450,00 €. Neben dem Personalaufwand iHv 1.362.350,00 € (Plan 2015) treiben insbesondere die Mietaufwendungen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in die Höhe, da

⁹³ Vgl. Homepage der Bezirksregierung Düsseldorf Startseite > Schule > Privatschulen, Weiterbildung, Kultur, Sport, Kirchensachen > Modellprojekte; online einsehbar unter http://www.brd.nrw.de/schule/privatschulen_sonstiges/oeffentl_Biblio_Container/004_Modellprojekte.html [zuletzt aufgerufen am 30.10.2015]

⁹⁴ Vgl. Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2014 und Lagebericht, Anlage 6 – Wirtschaftliche Verhältnisse, S. 8.

⁹⁵ Vgl. Nichtnutzerstudie des Deutschen Bibliotheksverbands e.V. (2012) <http://www.bibliotheksverband.de/dbv/projekte/nichtnutzungsstudie.html> [zuletzt aufgerufen am 01.09.2015]

die Bibliothek über kein eigenes Gebäude verfügt. Für die Bibliotheken in den Schulen entstehen keine Miet- und Reinigungskosten, da diese durch den FB 65 – Gebäudewirtschaft übernommen werden. Entsprechend des Ratsbeschlusses vom 17. Oktober 2011 ist eine Kürzung der Mittel „Medienanschaffung Bibliothek“ um 61.400,00 € vorgesehen, die derzeit aus Drittmitteln innerhalb des Konzerns Stadt kompensiert wird. Die Verteilung des Budgets für die Neuanschaffung von Medien innerhalb der Stadtbibliothek und ihrer Zweig-/Nebenstellen orientiert sich an den Ausleihen bzw. zukünftig an den Besucherzahlen des Vorjahres. Dementsprechend stand in der Vergangenheit der größte Teil des Budgets für die Hauptstelle zur Verfügung, d.h. der Medienetat in den Zweigstellen ist sehr gering.

Eine Übersicht über sämtliche Erträge und Aufwendungen des Teilbetriebs ist Tabelle 17 zu entnehmen:

Teilbetrieb Stadtbibliothek	Erfolgsplan 2015
Erträge	
- Umsatzerlöse	208.100,00 €
- Sonstige betriebliche Erträge	9.800,00 €
Gesamt	217.900,00 €
Aufwendungen	
- Materialaufwand	75.700,00 €
- Aufwendungen für bezogene Leistungen	44.550,00 €
- Personalaufwand	1.362.350,00 €
- Abschreibungen	35.500,00 €
- Sonstiger betrieblicher Aufwand	587.350,00 €
Gesamt	2.105.450,00 €
Zuschussbedarf	1.874.150,00 €

Tabelle 17: Erträge/Aufwendungen 2015 - Stadtbibliothek⁹⁶

⁹⁶ Wirtschaftsplan 2015, S. 27f.

Perspektive

Zum Ausbau der intensiven Kinder- und Jugendarbeit und zur Steigerung des Erreichungsgrades innerhalb dieser Hauptzielgruppe beabsichtigen die Leitung der Stadtbibliothek und der FB 40 – Schulen gemeinsam weitere Schulen als Kooperationspartner zu gewinnen. Darüber hinaus möchte die Stadtbibliothek als konsumfreier Ort für Flüchtlinge zur Verfügung stehen und hat daher spezielle Angebote für diese Zielgruppe in ihr Programm aufgenommen. Zudem wird eine noch stärkere Fokussierung auf den Ausbau der Bibliothek als Lernort angestrebt. Zu diesem Zweck sollen in 2015 und 2016 weitere Mittel für den Ausbau der technischen Infrastruktur (u.a. PC's, WLAN) sowie Mobiliar investiert werden. Darüber hinaus liegt ein Schwerpunkt auf der Weiterbildung des im Durchschnitt 51,2 Jahre alten Teams der Bibliothek im Rahmen der Initiative „Lernort Bibliothek“, die in den Jahren 2015 - 2017 ein Qualifizierungsprogramm im Bereich „Digitale Kommunikation für Öffentliche Bibliotheken“ anbietet.⁹⁷

Aus Sicht des Gutachters ist die Stadtbibliothek ein elementarer Bestandteil der kommunalen Daseinsvorsorge und trägt in nicht unerheblichen Umfang zur demokratischen Willensbildung bei. Durch den angesteuerten Wandel der Stadtbibliothek hin zu einem außerschulischen Lernort können die Ausleihen nicht mehr als aussagekräftige Kennzahlen herangezogen werden. Stattdessen rückt als Kennzahl die Anzahl der Besucher in den Fokus. Durch die Umstellung auf die Erfassung von Besuchern wird sich zeigen, wie das Angebot durch die Leverkusener Schüler angenommen wird.

3.6.1 Optimierungspotenzial 8: Entgelte Bibliothek

Eine Analyse und Vergleich der Höhe der Entgelte sowie der Entgeltstruktur der Stadtbibliothek Leverkusen mit anderen öffentlichen Bibliotheken in der Umgebung zeigt mögliche Spielräume zur Erhöhung der Umsatzerlöse auf.

Wie Tabelle 18 entnommen werden kann, bieten beispielsweise die Stadtbibliothek Leverkusen sowie die Bibliothek der Stadt Remscheid einen Standard- und einen Premiumtarif an, der zusätzlich zum Standardtarif die Entleihe von digitale Medien wie CDs oder DVDs beinhaltet. Andere Bibliotheken nehmen eine solche Differenzierung nicht vor und bieten stattdessen einen einheitlichen Tarif. Unter Berücksichtigung des verfügbaren durchschnittlichen Einkommens der Städte liegt die Höhe des Standardtarifs für Erwachsene in Leverkusen mit 16,00 €/Jahr im Durchschnitt der Vergleichsgruppe. Im Vergleich

⁹⁷ Vgl. Ausschreibung online einsehbar unter http://www.brd.nrw.de/schule/privatschulen_sonstiges/oeffentl_Biblio_Container/pdf/Lernort-Bibliothek_Qualifizierungsprogramm-2015-2017_-_Ausschreibung.pdf [zuletzt aufgerufen am 02.09.2015]

hierzu liegt der Standardtarif in Remscheid bei nahezu gleichem durchschnittlichen Einkommen bei 18,00 €/Jahr.

Stadtbibliothek	Einwohner 2014	Ø-Einkommen ⁹⁸ [in €]	Jahresgebühr regulär / ermäßigt ⁹⁹ [in €]	Kostenfreie Nutzung bis einschl.	Ermäßigungen ¹⁰⁰ (unter 18; Schüler / Studenten) [in €]
Leverkusen	163.714	30.936,00	Standard: 16,00 / 12,00 ¹⁰¹ Premium: 32,00 / 24,00 ¹⁰²	17 Jahre	Standard: kostenlos Premium: 20,00 (7 - 17 Jahre)
Solingen	160.081 ¹⁰³	33.454,00	24,00 / 12,00	17 Jahre	-
Bergisch Gladbach	110.812 ¹⁰⁴	40.641,00	21,00	17 Jahre	10,00 (Schüler / Studenten, 18 - 27 Jahre)
Remscheid	111.301 ¹⁰⁵	30.682,00	Standard: 18,00 / 9,00 Premium: 24,00 / 12,00	15 Jahre	-
Ratingen	91.606 ¹⁰⁶	42.341,00	21,00 / 10,50	18 Jahre	-
Langenfeld	58.767 ¹⁰⁷	37.836,00	16,00	13 Jahre	5,00 (Jugendliche und junge Erwachsene)
Hilden	55.743 ¹⁰⁸	34.869,00	16,00	12 Jahre	6,50 (Jugendliche von 12 – 17 Jahre)
Monheim am Rhein	43.154 ¹⁰⁹	31.597,00	15,00	12 Jahre	-

Tabelle 18: Tarife Bibliotheken im Vergleich¹¹⁰

⁹⁸ Prüfbericht – Einkommen der Lohn- und Einkommenssteuerpflichtigen in NRW 2010 – Anlage; online einsehbar unter https://www.it.nrw.de/presse/pressemitteilungen/2014/pdf/172_14.pdf [zuletzt aufgerufen am 02.11.2015].

⁹⁹ Die Nutzungsgebühren wurden den Internetpräsenzen der Bibliotheken entnommen. Stand: 7. Oktober 2015 und beziehen sich auf die Nutzergruppe der Erwachsenen.

¹⁰⁰ Diese Angaben wurden den Internetpräsenzen der Bibliotheken entnommen. Stand: 7.10.2015

¹⁰¹ Der Standard-Tarif beinhaltet die Entleihung beliebig vieler Bücher, Zeitschriften, Noten, Cassetten und Spiele.

¹⁰² Der Premium-Tarif beinhaltet die Entleihung aller Medientypen (inklusive CDs, DVDs, CD- und DVD-ROMs).

¹⁰³ Bevölkerungsentwicklung in Solingen seit 1949 (Hauptwohnsitz), Stand: 31.12.2014; online einsehbar unter [http://www2.solingen.de/C12572F800380BE5/files/InternetBevoelkerungsentwicklung.pdf/\\$file/InternetBevoelkerungsentwicklung.pdf](http://www2.solingen.de/C12572F800380BE5/files/InternetBevoelkerungsentwicklung.pdf/$file/InternetBevoelkerungsentwicklung.pdf) [zuletzt aufgerufen am 02.11.2015].

¹⁰⁴ Homepage der Stadt Bergisch Gladbach; Startseite > Politik & Verwaltung > Bürgerservice A-Z > Daten & Fakten > Bevölkerung, Stand: 31.12.2014; <http://www.bergischgladbach.de/bevoelkerung.aspx>; [zuletzt aufgerufen am 02.11.2015].

¹⁰⁵ Information der Statistikstelle. Remscheider Einwohner/innen am 31.12.2014, herausgegeben vom Bürgermeister der Stadt Remscheid, S.4; online einsehbar unter http://www.remscheid.de/arbeiten-und-wirtschaft/medienpool/dokumente030/3.32_Remscheider_EinwohnerInnen_2014.pdf [zuletzt aufgerufen am 02.11.2015].

¹⁰⁶ Homepage der Stadt Ratingen; Startseite > Wirtschaft, Internationales > Daten und Fakten, Stand: 31.12.2014; http://www.stadt-ratingen.de/wirtschaft_internationales/zdf/bevoelkerung.php [zuletzt aufgerufen am 02.11.2015].

¹⁰⁷ Homepage der Stadt Langenfeld; Unsere Stadt > Stadtportrait > Zahlen, Daten, Fakten, Stand: 31.12.2014. http://langenfeld.activecity.net/city_info/webaccessibility/index.cfm?region_id=138&waid=62&item_id=841120&oldrecord=3000&oldmodul=5&olddesign=0&oldkeyword=0&oldeps=20&oldaz=all&oldcat=0&fsize=1&contrast=0; [zuletzt aufgerufen am 02.11.2015].

¹⁰⁸ Homepage der Stadt Hilden; Unsere Stadt > Zahlen + Fakten; http://www.hilden.de/sv_hilden/Unsere%20Stadt/Zahlen%20+%20Fakten/ [zuletzt aufgerufen am 02.11.2015].

¹⁰⁹ Homepage der Stadt Monheim; Stadtprofil > Fakten > Statistische Daten; <https://www.monheim.de/stadtprofil/fakten/statistische-daten/> [zuletzt aufgerufen am 02.11.2015].

¹¹⁰ Eigene Darstellung.

Ein wesentlicher Unterschied in der Gebührenstruktur lässt sich vor allem im Hinblick auf das Angebot der kostenfreien Nutzung für Kinder und Jugendliche erkennen: entsprechend ihrer Zielgruppenorientierung bietet die Stadtbibliothek Leverkusen eine kostenfreie Nutzung im Rahmen des Standardtarifs bis zum vollendeten 17. Lebensjahr an. Im Vergleich zu den anderen Bibliotheken, beispielsweise in Remscheid, Langenfeld, Hilden und Monheim ist zu sehen, dass das Angebot der kostenlosen Nutzung in Leverkusen wesentlich länger gilt. Lediglich wer zusätzlich das digitale Angebot nutzen möchte, zahlt 20,00 € im Premiumtarif für Kinder und Jugendliche.

3.7 Stadtarchiv

Personal und Organisation

Für den Teilbetrieb Stadtarchiv sind im Stellenplan 2015 insgesamt 3 Beschäftigten-Stellen (2,5 VZÄ) und 6 Beamten-Stellen (5,5 VZÄ) ausgewiesen. Darin enthalten ist die Stelle eines Auszubildenden. Eine der Stellen ist mit einem kw-Vermerk versehen, so dass die Stelle mit Ausscheiden des Mitarbeiters zum Ende des Jahres wegfällt. Eine seit Frühjahr 2012 vakante Stelle ist weiterhin unbesetzt. Die anfallenden Aufgaben werden derzeit durch die übrigen Mitarbeiter zusätzlich übernommen.

Das Stadtarchiv befindet sich inkl. der Benutzer- und Büroräume und einem Teil der Bestände in einem angemieteten (denkmalgeschützten) Gebäude am Landrat Trimborn Platz 1, 51378 Leverkusen. Das Zwischenarchiv befindet sich in den Räumlichkeiten des Untergeschosses am Landrat-Trimborn-Platz 1, der Miselohestraße 4 sowie einem Teil einer angemieteten Halle. Wie bereits bekannt, werden die Bedingungen in den jeweiligen Räumen den archivischen und technischen Erfordernissen einer dauerhaften Sicherung von Archivgut nicht gerecht. Zudem ist die Verteilung der Archivbestände auf verschiedene Orte nicht wirtschaftlich.¹¹¹ Eine Alternative für eine angemessene Unterbringung der Bestände besteht auskunftsgemäß derzeit nicht.

Dem Stadtarchiv zugeordnet ist die Villa Römer (Haus Vorster Straße 6, 51379 Leverkusen). Diese wird verschiedenen Leverkusener Geschichtsvereinen kostenlos zur Verfügung gestellt. Die anfallenden Neben- und Instandhaltungskosten übernimmt die KulturStadtLev. Nicht zuletzt wegen der grundlegenden Sanierung der Villa Römer in den Jahren 1985/1986 befindet sich das Gebäude in baulicher Hinsicht in einem relativ guten Zustand. In den Jah-

¹¹¹ Kulturentwicklungsplan der Stadt Leverkusen (2008), 5.4.1 Stadtarchiv

ren 2015 - 2019 werden voraussichtlich 42.543,00 € (brutto) für Instandhaltungsmaßnahmen sowie Reparatur- und Wartungskosten anfallen.¹¹²

Leistungsspektrum

Entsprechend des Archivgesetzes NRW (ArchivG NRW)¹¹³ **archiviert das Stadtarchiv das Archivgut der Stadt Leverkusen als Träger der kommunalen Selbstverwaltung.** Diese hoheitliche Aufgabe umfasst nicht nur die Unterlagen der Stadt Leverkusen selbst, sondern auch der ehemals selbständigen Städte und Bürgermeistereien Wiesdorf, Opladen, Bergisch Neukirchen, Schlebusch, Küppersteg und Rheindorf. Zur Wahrung der Rechte der Stadt Leverkusen sowie zur **Dokumentation ihrer Geschichte** beurteilt das Stadtarchiv die Archivwürdigkeit sämtlicher Unterlagen der Stadtverwaltung und der kommunalen Eigenbetriebe, übernimmt die als archivwürdig anerkannten Teile und stellt ihre sachgemäße Verwahrung und ihren Erhalt sicher, macht sie für die Nutzung zugänglich und führt Vernichtungsarbeiten durch.¹¹⁴ Seit 2005 besteht ein Servicekontrakt zwischen der KulturStadtLev und dem FB 20 - Finanzen für verschiedene FB der Stadt Leverkusen über die Erbringung von Dienstleistungen des Teilbetriebs Stadtarchiv. Dazu zählen insbesondere die **Archivierung von Dauerakten, die Bearbeitung von Fristakten sowie die Ausleihe von Informationsträgern.**¹¹⁵ In diesem Zusammenhang besteht u.a. eine Schnittstelle zum Umweltamt, die sich bei der Bestimmung von Altlasten an das Stadtarchiv wenden.

Zu den Aufgaben des Stadtarchivs gehört ebenfalls die ergänzende Sammlung von Materialien aus anderer Herkunft, wie z.B. aus Privatbesitz, die für die Stadtgeschichte und die Öffentlichkeit von Interesse sein können. Das Verhältnis von Verwaltungsarchiv gegenüber Unterlagen anderer Herkunft beträgt 70,0 % zu 30,0 %.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben nutzt das Stadtarchiv ein Zwischenarchiv mit einer Magazinfläche von etwa 3.000 m². In diesem Zwischenarchiv lagern Unterlagen, deren Verwahrungs- bzw. Aufbewahrungsfristen noch nicht abgelaufen sind, deren Archivwürdigkeit noch nicht festgestellt wurde und die vom zuständigen Archiv vorläufig übernommen wurden. Etwa 2,0 % der Archivalien werden in den Dauerbestand übernommen, der derzeit einen Umfang von ca. 2.200 Aktenmetern aufweist.

¹¹² Vgl. Weißbuch III der KulturStadtLev 2015 – 2019, S.27f.

¹¹³ Gesetz über die Sicherung und Nutzung öffentlichen Archivguts im Lande Nordrhein-Westfalen vom 16. März 2010; Gesetz- und Verordnungsblatt (GV. NRW.) Ausgabe 2010 Nr. 11 vom 30.3.2010, S. 183-210.

¹¹⁴ Vgl. § 1 1. der Benutzungsordnung der KulturStadtLev – Teilbetrieb Stadtarchiv vom 6. Dezember 2010.

¹¹⁵ Vgl. Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2014 und Lagebericht, Anlage 6 – Wirtschaftliche Verhältnisse, S. 8.

Darüber hinaus arbeitet das Stadtarchiv eng mit den Leverkusener Geschichtsvereinen und dem Verein "Haus der Stadtgeschichte Leverkusen e. V. - Trägerverein Villa Römer" zusammen. In diesem Zusammenhang beteiligt sich das Stadtarchiv z.Zt. an einer Ausstellung zur Stadtgeschichte in der Villa Römer.

Zielgruppen und Nachfrageentwicklung

Dem Lagebericht aus dem Jahr 2014 ist zu entnehmen, dass die Zahl der persönlichen Besucher im Archiv mit 1.110 gegenüber dem Vorjahr (1.039) wieder gestiegen ist. Auch die Anzahl der schriftlichen Anfragen lag ähnlich hoch.¹¹⁶ Im I. Halbjahr 2014 wurden insgesamt 7.504 Fristakten bearbeitet, im Vergleichszeitraum 2015 waren es 8.346.¹¹⁷

Über den gesetzlichen Auftrag hinaus bietet das Archiv weitere Dienstleistungen an. Hierzu zählt u.a. Beratung in Fragen der Stadtgeschichte für Schüler aller Jahrgangsstufen, Lehrer und alle an Lokalgeschichte oder Familienforschung Interessierten oder das Angebot an Archivführungen für Schulklassen und andere Gruppen. Außerdem werden Benutzerarbeitsplätze für verschiedene Zwecke vorgehalten.

Kosten- und Erlösstruktur

Seine wesentlichen betrieblichen Erträge (Gesamtsumme lt. Plan 2015: 324.950,00 €) erzielt das Stadtarchiv aus der Archivierung von Unterlagen für die Fachbereiche und Eigenbetriebe der Stadt Leverkusen (Plan 2015: 319.650,00 €). Hinzu kommen u.a. Umsatzerlöse aus Gebühren für Kopien und für Anfragen (Plan 2015: 5.000,00 €). Grundlage hierfür ist eine vom Rat der Stadt Leverkusen beschlossene Entgeltordnung.¹¹⁸

Neben dem Personalaufwand (Plan 2015: 489.500,00 €) machen sonstige betriebliche Aufwendungen (Plan 2015: 338.750,00 €) einen großen Teil des Gesamtaufwands (Plan 2015: 887.350,00 €) aus. Dabei verursacht die darin enthaltene Anmietung von Gebäuden (Plan 2015: 232.500,00 €) rund ¼ des Gesamtaufwandes.

Eine Übersicht über sämtliche Erträge und Aufwendungen des Teilbetriebs ist Tabelle 19 zu entnehmen:

¹¹⁶ Vgl. Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2014 und Lagebericht, Anlage 4 – Lagebericht, S. 6.

¹¹⁷ Vgl. Zwischenbericht der KulturStadtLev zum 30.06.2015, Anlage 3 f.

¹¹⁸ Entgeltordnung KulturStadtLev/Stadtarchiv vom 14. Dezember 2009; online einsehbar unter <http://www.leverkusen.de/rathaus-service/downloads/rathaus/ortsrecht/44111.pdf> [zuletzt aufgerufen am 03.11.2015].

Teilbetrieb Stadtarchiv	Erfolgsplan 2015
Erträge	
- Umsatzerlöse	5.100,00 €
- Sonstige betriebliche Erträge	319.850,00 €
Gesamt	324.950,00 €
Aufwendungen	
- Materialaufwand	23.400,00 €
- Aufwendungen für bezogene Leistungen	13.000,00 €
- Personalaufwand	489.500,00 €
- Abschreibungen	22.700,00 €
- Sonstiger betrieblicher Aufwand	338.750,00 €
Gesamt	887.350,00 €
Zuschussbedarf	562.400,00 €

Tabelle 19: Erträge/Aufwendungen 2015 - Stadtarchiv¹¹⁹

Perspektive

In den nächsten Jahren werden zusätzliche 160 - 180 Aktenmeter Archivgut aus der Verwaltung erwartet. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Stadt bis 2021 stärker digital arbeiten möchte, kommt neben diesen regulären Archivaufgaben ein zusätzlicher Aufwand im Bereich der Digitalisierung auf die Mitarbeiter des Archivs zu. Die Digitalisierung der Bestände ist derzeit noch nicht weit fortgeschritten. Aufgrund der hohen Nachfrage und zur Schonung der Bestände wurden insbesondere historische Karten¹²⁰ bereits digitalisiert. Auf ein Verfahren für die Bewältigung dieser Aufgabe muss man sich noch verständigen. Darüber hinaus ist noch offen, welche weiteren Aufgaben durch die Digitalisierung bestehender Akten und Übernahme von E-Akten aus der Verwaltung, beispielsweise aus dem Melde- und Personalwesen der Stadtverwaltung, auf das Archiv zu kommen. Zur Entwicklung eines Verfah-

¹¹⁹ Wirtschaftsplan 2015, S. 39f.

¹²⁰ Im Archiv befinden sich insbesondere Karten aus privatem Besitz; amtliche Karten hat der FB 62 – Kataster und Vermessung in seinem Bestand.

rens läuft derzeit ein Pilotprojekt zur Archivierung von Gewerbesteuerakten. Dabei ist zu beachten, dass sich der Personalbestand des Archivs in diesem Zeitraum reduzieren wird.

Die bisherige Nutzung der Villa Römer durch Schulklassen könnte ausgebaut werden, beispielsweise als Lernort. Auch eine Ausweitung des pädagogischen Begleitprogramms ist denkbar, jedoch mit den derzeitigen personellen Ressourcen nicht realisierbar.

3.7.1 Optimierungspotenzial 9: Villa Römer als stadthistorisches Dokumentationszentrum

Durch einen langfristigen Vertrag (mind. 25 Jahre) mit der KulturStadtLev vom 20. April 2010 hat der Verein "Haus der Stadtgeschichte Leverkusen e. V. - Trägerverein Villa Römer" das Objekt angemietet.¹²¹ Zwecke des Vereins sind die Trägerschaft und der Betrieb der Villa Römer – Haus der Stadtgeschichte als Ort stadthistorischer Veranstaltungen sowie die Einrichtung, der Betrieb und ggf. die Weiterentwicklung der stadthistorischen Dauerausstellung.¹²² Unter dem Titel "Zeiträume Leverkusen" präsentieren die Vereine gemeinsam mit dem Stadtarchiv eine Dauerausstellung zur Stadtgeschichte sowie diverse Wechselausstellungen. Zudem befinden sich die Geschäftsstellen der Vereine in den Räumlichkeiten. Die langfristige Bindung der Stadt stellt eine der Voraussetzungen für die finanzielle Förderung der Dauerausstellung durch den Landschaftsverband Rheinland und die Nordrhein-Westfalen-Stiftung dar.¹²³

Es ist nicht auszuschließen, dass das Engagement aufgrund des hohen Altersdurchschnitts der Mitglieder der mitwirkenden Geschichtsvereine rückläufig sein wird und die Öffnungszeiten und das Angebot an Führungen nicht bis zum Ende der Vertragslaufzeit im Jahr 2035 gewährleistet werden kann.

3.8 Musikschule

Personal und Organisation

Für die Leitung der Musikschule stehen der Schulleiter sowie eine Stellvertreterin zur Verfügung, die beide anteilig auch als Lehrkräfte tätig sind. Zum

¹²¹ Vgl. Presse-Information vom 16. September 2011; online einsehbar unter <http://www.zeitraeume-lev.de/fileadmin/media/TVVR-presse-details160911-fin.pdf> [zuletzt aufgerufen am 30.09.2015].

¹²² Vgl. Satzung Haus der Stadtgeschichte – Trägerverein Villa Römer vom 29. November 2007; online einsehbar unter <http://www.zeitraeume-lev.de/fileadmin/media/tvvr-satzung.pdf> [zuletzt aufgerufen am 30.09.2015].

¹²³ Vgl. Homepage des Opladener Geschichtsvereins von 1979 e.V. Leverkusen > Villa Römer – Geschichte und Gegenwart. Online einsehbar unter <http://ogv-leverkusen.de/villa-roemer/geschichte-des-hauses/> [zuletzt aufgerufen am 12.11.2015].

Stichtag 31. Dezember 2014 waren darüber hinaus an der Musikschule 71 Lehrkräfte beschäftigt. Davon befanden sich 45 in einem angestellten Verhältnis nach TVöD (exkl. Schulleiter und Stellvertreter), 26 Musikschullehrer (rd. 35,6 %) waren als freie Mitarbeiter/Honorarkräfte beschäftigt.¹²⁴ Die Verwaltungsaufgaben werden von 2 weiteren Mitarbeitern übernommen. Der Stellenplan 2015 weist insgesamt 1 Beamten-Stelle (0,5 VZÄ) sowie 41 Angestellten-Stellen (35,4 VZÄ) aus.

Das Gebäude der Musikschule (Friedrich Ebert Str. 41-43, 51373 Leverkusen) gehört zum Sondervermögen der KulturStadtLev. Es befindet sich insgesamt in einem guten Zustand. Zur Sanierung der Feuchtigkeitsschäden an Fassade und Keller ist noch ein weiterer Bauabschnitt notwendig, der für das Jahr 2016 vorgesehen ist.¹²⁵ Die Räumlichkeiten des Seitenflügels der Musikschule werden als Wohnungen vermietet sowie einige Räume an den Fachbereich 66 – Tiefbau. Einige Räume werden auch von der VHS als Unterrichtsräume genutzt. Neben den Räumlichkeiten in der Musikschule werden zahlreiche Schulen und Kindergärten im Stadtgebiet als Unterrichtsort genutzt.

Auskunftsgemäß werden die Kapazitätsgrenzen der Musikschule im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Räume erreicht. Da die Schulen selbst – nicht zuletzt aufgrund ihrer Funktion als Offene Ganztagschule (OGS) – ihre Räume intensiv nutzen, bestehen nur begrenzte Möglichkeiten für eine Nutzung durch die Musikschule. Fachbereich 40 – Schulen unterstützt die Musikschule durch die Vermittlung von Räumlichkeiten in Schulen. Den zusätzlichen, durch die Raumsuche verursachten Verwaltungsaufwand, kann die Musikschule mit eigenen personellen Ressourcen nicht mehr bewerkstelligen.

Leistungsspektrum

Als Bildungseinrichtung der Stadt Leverkusen **und Fachinstitut für Instrumental- und Vokalpädagogik** ist es das Ziel der Musikschule, Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen Musikunterricht zu bezahlbaren Preisen zu ermöglichen. Der Musikschule obliegt dabei ein eigenständiger, vom Musikunterricht der allgemeinbildenden Schulen in NRW abgrenzbarer, Bildungsauftrag. Neben der musikalischen Breitenarbeit in allen Musikgenres **fördert die Musikschule auch gezielt Begabte.**

Als städtischer Beitrag zur Sicherung der Qualität des Ganztagsangebots von Schulen kooperiert die Musikschule eng mit den allgemeinbildenden Schulen in verschiedenen Formaten. Dazu zählen u.a.

¹²⁴ Vgl. Berichtsbogen VdM Verband deutscher Musikschulen vom 10.04.2015, S.6f.

¹²⁵ Vgl. Weißbuch III der KulturStadtLev 2015 – 2019, S. 21f.

- *"Jedem Kind seine Stimme" - Singen in der Grundschule (JEKISS)*
Das JEKISS-Singprogramm erreicht derzeit Schüler in 13 von insgesamt 26 Leverkusener Grundschulen. Das Angebot trägt sich zu 95,0 % selbst (5,00 € Beitrag/Monat; Befreiung für Hartz IV-Empfänger). Insgesamt sind 8 Lehrer in diesem Bereich tätig, von denen jeder 3 - 4 Chöre betreut.

- *Kinderblasorchester der Gemeinschaftsgrundschule Im Steinfeld*
In diesem Programm werden momentan 16 Zweit- bzw. Drittklässler an der GGS Im Steinfeld von Musiklehrern der Musikschule unterrichtet.

- *Drehtürmodell*
Mit dem aus England und Finnland stammenden Modell hat die Musikschule Leverkusen in der Vergangenheit positive Erfahrungen zur gezielten Förderung von Talenten gemacht. Insgesamt nehmen auskunftsgemäß etwa 7,0 - 8,0 % der Instrumentalschüler an diesem Konzept teil, in welchem die Musikschullehrer an die Schulen gehen, um dort vormittags Einzelunterricht zu erteilen. Der Musikunterricht dauert jeweils eine Schulstunde, so dass bei Einzelunterricht à 30 Min. die Kinder jede 3. Woche keinen Unterricht haben. Der versäumte Unterrichtsstoff ist von den Schülern selbständig nachzuarbeiten. Nach erfolgreicher Pilotphase im Freiherr-vom-Stein-Gymnasium konnten inzwischen 2 weitere Gymnasien, 1 Realschule sowie 3 Grundschulen als Kooperationspartner gewonnen werden.

Neben den wöchentlich stattfindenden Unterrichtseinheiten werden zudem Konzertreisen (Finanzierung erfolgt ohne städtische Mittel), Probewochenenden und Musikfreizeiten veranstaltet sowie die Teilnahme an Wettbewerben wie bspw. „Jugend musiziert“ vorbereitet und begleitet. Die Anzahl der von der Musikschule durchgeführten Veranstaltungen wie z.B. Konzerte ist auskunftsgemäß in den letzten 17 Jahren um $\frac{1}{3}$ zurückgegangen.

Zielgruppen und Nachfrageentwicklung

Die Musikschule verzeichnet über die Jahre hinweg relativ konstante Schülerzahlen und liegt seit 2013 bei > 2.500 Schülern. Einen signifikanten Anstieg der Schülerzahlen, wie er sich im Durchschnitt für das gesamte Bundesland NRW beobachten ließ, konnte die Musikschule Leverkusen nicht verzeichnen. Wie der Verband deutscher Musikschulen e.V. (VdM) berichtet, wuchs die Schülerzahl an Musikschulen um insgesamt ca. 10.000 Schüler. Gleichzeitig wies er aber auch darauf hin, dass es in diesem Bundesland in den vergan-

genen Jahren häufiger Auf- und Abwärtsbewegungen im Größenbereich von mehreren tausend Schülern gab.¹²⁶

Im Laufe der letzten Jahre wurden im Sinne einer zunehmend wirtschaftlicheren Ausrichtung immer mehr Schüler in immer weniger Stunden unterrichtet, was zu einer aus pädagogischer Sicht nicht vorteilhaften Vergrößerung der Klassen führte. Während im Jahr 1992 noch 2.237 Schüler in insgesamt 1255,7 Jahreswochenstunden im Jahresdurchschnitt unterrichtet wurden¹²⁷, waren es im Jahr 2014 insgesamt 3.203 Schüler in 1081,86 Jahreswochenstunden¹²⁸. Die Anzahl der Schüler, denen aus Kapazitätsgründen kein Unterrichtsplatz zugewiesen werden konnte lag zum Stichtag 31. Dezember 2014 bei 224.

Die Erreichung der Zielgruppe wird durch verschiedene Rahmenbedingungen erschwert. Während die Musikschule vor 10 Jahren noch in ca. 15 städtischen Kindergärten aktiv war, existieren heute nur Insellösungen mit Kindergärten in freier Trägerschaft. Der Grund für den Rückgang der Kooperationen mit den Kindergärten ist insbesondere in der Vorgabe der Bezirksregierung, keine Bezahlangebote mehr in Kindergärten anzubieten, zu sehen. Als Alternative zu den damaligen Angeboten in den Kindergärten vor Ort hat man mit „Piepmätze“ ein musikalisches Angebot für Eltern mit ihren Kleinkindern im Hauptgebäude der Musikschule geschaffen. Die Schülerzahlen im Kleinkindbereich konnten dadurch gehalten werden. Zur Steigerung der Schülerzahlen in diesem Bereich ist eine Vertiefung der Zusammenarbeit mit dem Fachbereich 51 – Kinder und Jugend in dieser Frage angestrebt. Weitere Kooperationen mit Grundschulen kommen aufgrund fehlender finanzieller Mittel oder einem Mangel an Räumen nicht zustande.

Kosten- und Erlösstruktur

Haupteinnahmen der Musikschule sind die durch die Gebührensatzung vom 19. Dezember 2005¹²⁹ festgelegten Unterrichtsgebühren, die durch den Rat der Stadt Leverkusen beschlossen wurde. Für das Jahr 2015 werden Einnahmen iHv 917.300,00 €¹³⁰ erwartet. Zusätzliche Einnahmen kann die Musikschule durch die Vermietung von Räumen und Außenflächen erzielen (Plan 2015: 66.650,00 €).¹³¹

¹²⁶ Homepage des Verbands deutscher Musikschulen (VdM) > Start > Was sind Musikschulen? > Zahlen und Fakten > Schülerzahlen – Altersverteilung; <http://www.musikschulen.de/musikschulen/fakten/schuelerzahl-altersverteilung/index.html>; [zuletzt aufgerufen am 22.10.2015].

¹²⁷ Daten wurden durch die Musikschule zur Verfügung gestellt.

¹²⁸ Gesamtunterrichtszeit im Jahr in Unterrichtseinheiten à 45 Minuten (Summe in Minuten / 45); vgl. Vgl. Berichtsbogen VdM Verband deutscher Musikschulen vom 10.04.2015, S. 21.

¹²⁹ Vgl. Satzung über die Erhebung von Gebühren für den Besuch der Musikschule der Stadt Leverkusen vom 19.12.2005 (Stand 12/10); online einsehbar unter **Fehler! Hyperlink-Referenz ungültig.** [zuletzt aufgerufen am 22.10.2015].

¹³⁰ Vgl. Zwischenbericht zum 30.06.2015, KulturStadtLev – Erfolgsübersicht 30.06.2015.

¹³¹ Vgl. Zwischenbericht zum 30.06.2015, KulturStadtLev – Erfolgsübersicht 30.06.2015.

Der Personalaufwand der Musikschule liegt bei rd. 2.2 Mio. €¹³² und macht damit rd. 80,0 % des Gesamtaufwandes der Musikschule aus. Die darin enthaltenen Ausgaben für angestellte Musikschullehrer beliefen sich im Jahr 2014 auf knapp 1.95 Mio. €. Für Honorarkräfte/freie Mitarbeiter wurden rd. 220.000,00 € ausgegeben.¹³³

Eine Übersicht über sämtliche Erträge und Aufwendungen des Teilbetriebs ist Tabelle 20 zu entnehmen:

Teilbetrieb Musikschule	Erfolgsplan 2015
Erträge	
- Umsatzerlöse	917.300,00 €
- Sonstige betriebliche Erträge	159.900,00 €
Gesamt	1.077.200,00 €
Aufwendungen	
- Materialaufwand	103.550,00 €
- Aufwendungen für bezogene Leistungen	127.950,00 €
- Personalaufwand	2.222.100,00 €
- Abschreibungen	67.600,00 €
- Sonstiger betrieblicher Aufwand	229.050,00 €
Gesamt	2.750.250,00 €
Zuschussbedarf	1.673.050,00 €

Tabelle 20: Erträge/Aufwendungen 2015 - Musikschule¹³⁴

Durch Gebührenerhöhungen und die Reduktion von Personalkosten durch die Ausweitung von Honorarverträgen ließ sich der Kostendeckungsgrad der Musikschule in den letzten Jahren steigern. Laut Erfolgsplan 2015 wird ein Kostendeckungsgrad von 39,2 % erreicht. Durch Ratsbeschluss vorgesehen ist ein Deckungsgrad von max. 25,0 %.

¹³² Vgl. Zwischenbericht zum 30.06.2015, KulturStadtLev – Erfolgsübersicht 30.06.2015.

¹³³ Vgl. Berichtsbogen VdM Verband deutscher Musikschulen vom 10.04.2015, S. 27.

¹³⁴ Wirtschaftsplan 2015, S. 43.

Perspektive

Es ist beabsichtigt, das momentan angebotene Spektrum der musikalischen (Grund-)Ausbildung beizubehalten und damit auch eine gleichbleibende Anzahl von Schülern zu erreichen. Hierfür ist die erfolgreiche Positionierung mit einem attraktiven Angebot im System der Ganztagschulen entscheidend. Insbesondere im System der offenen Ganztagsgrundschulen ist man bestrebt die Kooperationen auszubauen, um den Schülern ein qualitativ ansprechendes außerschulisches Bildungsangebot zu machen. Dabei trägt die Breite des Angebots, welches derzeit neben dem Elementarunterricht ein vielseitiges Angebot im Bereich der Vokal- und Instrumentalunterricht sowie in der Ensemblearbeit umfasst, wesentlich zur Attraktivität bei.

Problematisch für die Aufrechterhaltung des derzeitigen Angebotes sind altersbedingte Abgänge von Musikschullehrern. Insbesondere wenn der Unterricht in einzelnen Instrumentalfächern durch nur einen Lehrer angeboten wird, stellt die Nachbesetzung der Stelle eine Herausforderung dar.

Ein gewünschter Ausbau des Singprogramms JEKISS wird derzeit durch die Personalkapazitäten in der Verwaltung der Musikschule limitiert. Angestrebt ist eine Abdeckung von 100,0 %. Aufgrund der Einführung von G-8 und Ganztagschulen ist die Teilnahme an Orchestern, Chören, Ensembles und Bands auskunftsgemäß um etwa 20,0 % gesunken. Vor diesem Hintergrund ist angestrebt, die Förderung der Jugendkulturmusik (Bands), beispielsweise nach dem Vorbild der Offenen Jazz Haus Schule Köln, voranzutreiben. Zudem möchte man aufgrund der bisher positiven Erfahrungen mit der Durchführung des Drehtürmodells das Konzept schärfen.

3.8.1 Optimierungspotenzial 10: Personalkosten

Wie bereits dargestellt, machen die Personalkosten der Musikschule einen wesentlichen Teil des Gesamtaufwandes aus. Durch die verstärkte Nutzung von Honorarverträgen anstelle der Begründung von Arbeitsverhältnissen nach dem TVöD konnten die Personalkosten in der Vergangenheit bereits erheblich gesenkt werden.

Der Vergleich mit anderen öffentlichen Musikschulen in Tabelle 21 zeigt, dass andere Musikschulen ebenfalls Honorarlehrkräfte einsetzen, um ihr Unterrichtsangebot aufrecht zu erhalten. Die Musikschule der Stadt Dormagen und die Städtische Musikschule Meerbusch machen bereits von der Möglichkeit der Nutzung von Honorarverträgen sogar in größerem Umfang Gebrauch.

Welche Konsolidierungsbeiträge durch die Ausweitung der Honorarverträge in der Musikschule Leverkusen erreicht werden können, ist daher zu prüfen.

	Leverkusen	Neuss	Dormagen	Meerbusch	Rhein-Kreis Neuss
Anzahl Schüler	3203	ca. 3000	1295	1258	2070
Jahreswochenstunden	1126,16	k. A.	530,37	583,4	815,44
Anzahl Lehrkräfte	73	115	51	42	59
Anzahl Honorarlehrkräfte [%]	35,6	17,4	62,8	45,2	30,5
Anzahl TVÖD-Lehrkräfte [%]	64,4	82,6	37,3	54,8	69,5

Tabelle 21: Verhältnis Honorarkräfte / angestellte Musikschullehrer im Vergleich ¹³⁵

3.8.2 Optimierungspotenzial 11: Kursgebühren

Zwischen dem 1. Januar 1993 und dem 1. Januar 2012 wurden die Musikschulgebühren durchschnittlich alle 1,5 Jahre zwischen 2,5 % und 20,0 % erhöht. Zuletzt wurden die Gebühren am 1. Januar 2014 um durchschnittlich 2,9 % erhöht. Grundlage dieser Erhöhung ist das vom Rat der Stadt Leverkusen verabschiedete Haushaltssicherungskonzept für die Jahre 2011 bis 2015 (Vorlage Nr. 0600/2010), durch die eine jährliche Mehreinnahme von 18.500,00 € angestrebt wurde.

In der nachfolgenden Tabelle sind die Gebühren ausgewählter nordrhein-westfälischer Musikschulen nach Unterrichtsfächern dargestellt (Stand 1. Juli 2015). Es wird deutlich, dass die Gebühren der Musikschule Leverkusen im Vergleich zu den anderen Musikschulen ein niedriges Niveau haben. Insbesondere die Entgelte, welche Erwachsene zahlen müssen, liegen zum Teil weit unter der Vergleichsgruppe. Aus dieser Tatsache ergibt sich ein Potenzial, Mehreinnahmen durch eine Erhöhung der durchschnittlichen Gebühren für Erwachsene zu generieren.

Beispielsweise ist es möglich, in Anlehnung an die Musikschulen Meerbusch und Neuss, einen Festpreis für Erwachsene für alle Instrumentengruppen festzulegen, der über den jetzigen Gebühren liegt oder den Zuschlag zu erhöhen.

¹³⁵ Quelle: Stadt Meerbusch - Bericht über die Arbeit der Musikschule Meerbusch; online einsehbar über das Ratsinformationssystem der Stadt Meerbusch [zuletzt aufgerufen am 23.10.2015].

Unterrichtsfach ¹³⁶	Musikschule Leverkusen: Einzelunterricht, 45min, pro Monat	Musikschule Meerbusch: Einzelunterricht, 50min, pro Monat	Musikschule Neuss: Einzelunterricht, 45min, pro Monat		Musikschule Rhein-Kreis Neuss: Einzelunterricht, 40min, pro Monat	
			bis 18 Jahre	18 - 27 Jahre	Kinder & Jugendliche	Erwachsene ab 18 Jahren
Violine	68,00 €	80,15 €	73,50 €	84,00 €	69,00 €	113,15 €
Gitarre	68,00 €	80,15 €	73,50 €	84,00 €	69,00 €	113,15 €
Klavier	70,75 €	87,15 €	73,50 €	84,00 €	79,00 €	135,50 €
Schlagzeug	68,00 €	80,15 €	73,50 €	84,00 €	69,00 €	113,15 €
Blockflöte	68,00 €	80,15 €	73,50 €	84,00 €	69,00 €	113,15 €
Kursgebühren Erwachsene	Erwachsenenzu- schlag iHv 50,0 % ab 27 Jahren	Erwachsene ab 27 Jahren zahlen für jedes Instrument 177,15 €	Erwachsene ab 28 Jah- ren zahlen für jedes Instrument 109,50 €			

Tabelle 22: Gebührenvergleich Musikschulen¹³⁷

¹³⁶ Ausgewählt wurden die Fächer, die im letzten Unterrichtsjahr am stärksten nachgefragt wurden
¹³⁷ Eigene Darstellung auf Basis der im Internet veröffentlichten Gebührenordnungen der Musik-
schulen. Stand: 5.11.2015.

4 Maßnahmen und Handlungsempfehlungen

Aufbauend auf den identifizierten Optimierungspotenzialen werden insgesamt **11 Maßnahmen** zur Realisierung der Potenziale vorgeschlagen. Zur Erreichung der verfolgten Ziele – die dauerhafte Reduzierung des Zuschussbedarfs iHv 1.1 Mio. € – stellen diese maßgeblich auf eine optimierte Kosten- und Erlösstruktur ab. Die Darstellungsweise der Maßnahmen erfolgt analog zu Kapitel 3 nach Teilbereichen der KulturStadtLev.

4.1 FORUM

Zur Auflösung des innerbetrieblichen Zielkonflikts siehe Maßnahme 6.

4.1.1 **Maßnahme 1: Indirekte Erhöhung Ticketpreise eigene Veranstaltungen und Einführung moderner Bezahlsysteme**

Beschreibung der Maßnahme

Einführung einer Garderobenpflicht; Aufschlag eines einheitlichen Garderobenentgelts iHv 1,50 € für alle Veranstaltungen auf die Ticketpreise

Einführung von online-Bezahlsystemen wie bspw. PayPal oder Paydirekt sowie die Möglichkeit zur Zahlung mit EC-/Kreditkarte

Bewertung

In der Spielzeit 2013/2014 wurden rd. 430.700,00 € an Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten erzielt. Die Ausgaben für Honorare und Nebenkosten konnten dadurch zu 77,4 % gedeckt werden. Mit Beginn der Spielzeit 2014/2015 wurde die Ticketgebühr von 1,50 € auf 2,00 € erhöht. Man verspricht sich davon eine Erhöhung der Entgelte für Theater im Vergleich zum Vorjahr um 11,2 % auf ca. 460.000,00 €.

Jede Preiserhöhung birgt dabei auch die Gefahr, dass bisherige Besucher wegbleiben, insbesondere vor dem Hintergrund der gerade erst erfolgten Erhöhung. Einerseits soll das FORUM dem erteilten Auftrag einer kulturellen Grundversorgung entsprechen. Dieser Auftrag umfasst auch den Anspruch, möglichst allen sozialen Gruppen den Zugang zu den Veranstaltungen in finanzieller Hinsicht zu ermöglichen. Gerade im Hinblick auf Veranstaltungen für Kinder und Jugendliche obliegt dem FORUM ein kultureller Bildungsauftrag, den es zu beachten gilt.

Hinzu kommt die Tatsache, dass sich Einrichtungen wie das FORUM nicht mehr uneingeschränkt auf ihre Stammklientel verlassen können. Während der Theaterbesuch und vielfach auch das Theaterabonnement zum Ausdruck

eines gehobenen Lebensstils des Bildungsbürgertums gehörten, schrumpft diese Zielgruppe zunehmend¹³⁸. Ohnehin war diese Gruppe in Leverkusen im Vergleich zu anderen Städten zahlenmäßig nicht groß. Hinzu kommt das kulturelle Angebot der Kulturabteilung der Bayer AG, welches den Veranstaltungen im FORUM Konkurrenz macht.

Als öffentliche Einrichtung muss es dem FORUM andererseits auch gelingen wirtschaftlich zu arbeiten. Auf eine regelmäßige Anpassung der Ticketpreise kann daher nicht verzichtet werden. Durch eine gleichzeitige Steigerung des Gegenwertes in der subjektiven Wahrnehmung der Veranstaltungsbesucher kann der Gefahr des Wegbleibens von Besuchern bei einem Preisanstieg entgegengewirkt werden. Ein möglicher Ansatzpunkt sind die Garderobengebühren, die bei der aktuellen Verfahrensweise unabhängig vom Ticket in bar an der Garderobe bezahlt werden. Derzeit beträgt die Gebühr generell 1,00 €, bei Großveranstaltungen wie bspw. Jazztage, Karneval und Ü30-Partys 1,50 €. Schlägt man eine pauschale Gebühr von 1,50 € auf die Ticketpreise auf, steht dem Preisanstieg damit aus psychologischer Sicht des Besuchers ein Gegenwert für die Aufbewahrung seiner Kleidung bzw. Gegenstände gegenüber.

Auskunftsgemäß nehmen viele der Besucher ihre Jacken und mitgebrachte Gegenstände mit in den Veranstaltungssaal, anstatt diese an der Garderobe abzugeben. Zwar ist dies nicht ausdrücklich durch die Versammlungsstättenverordnung verboten, jedoch könnten sie im Brandfall zum Hindernis werden und eine schnelle Evakuierung behindern. Die Einführung einer Garderobepflicht und die Entrichtung des hierfür anfallenden Entgelts beim Kauf der Tickets betreffen alle Besucher gleichermaßen und damit auch die, die bisher aus unterschiedlich gelagerten Gründen die Garderobe nicht genutzt haben. Die Maßnahme birgt damit sowohl im Hinblick auf den Brandschutz als auch aus wirtschaftlicher Perspektive Vorteile.

Zudem könnte durch die Einführung von modernen Möglichkeiten zur Bezahlung, insbesondere online-Bezahlverfahren, ein Beitrag zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung und damit auch zur Einnahmensicherung und -steigerung geleistet werden. Insbesondere im E-Commerce stellen der Prozess des Bezahlers und die verfügbaren Bezahlverfahren einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Es lässt sich empirisch nachweisen, dass fast 20,0 % der Online-Shopper den Kaufvorgang abbrechen, wenn das jeweils präferierte Bezahlverfahren nicht angeboten wird. Weitere 67,0 % ziehen einen Kaufabbruch in Abhängigkeit der Alternativen in Erwägung.¹³⁹ Gerade im Hinblick auf

¹³⁸ Mandel, Birgit (2014): Interkulturelles Audience-Development. Eine Strategie der Reformierung öffentlicher Theater?. In Schneider, Wolfgang (Hg.) 2014: Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste. Transcript Verlag, S. 137f.

¹³⁹ Klees, Maria / Lambertz, Svenja (2013): Payment im E-Commerce – Der Internetzahlungsverkehr aus Sicht der Händler und der Verbraucher (IZ 2013), ECC Köln, S. 2.; online einsehbar

die Konkurrenzsituation, in der das FORUM mit anderen privaten Anbietern steht, sichert die Einführung moderner Bezahlverfahren die Wettbewerbsposition. Die Kosten für die Einrichtung und den Betrieb eines Kreditkartenmoduls und bspw. Giropay sind gemessen an den positiven Effekten für den Verbraucher verhältnismäßig.¹⁴⁰ Weitere Aufwendungen für die Nutzung entstehen nicht, da die Gebühren je Transaktion üblicherweise durch den Verbraucher getragen werden.

Handlungsempfehlung

Auskunftsgemäß wird in der KulturStadtLev ein entsprechendes Konzept zur Erhöhung der Eintrittspreise aktuell diskutiert. Es wird empfohlen, den Abstimmungsprozess weiter voran zu treiben, um spätestens für die Spielzeit 2016/2017 die Preise anheben zu können.

Zudem wird empfohlen, moderne und gängige Zahlverfahren – insbesondere via Internet – anzubieten. Durch eine Markterkundung können relevante Informationen beschafft und die Anbieter verglichen werden. Bei der Nutzung der Verfahren entstehende Gebühren sind bei der Kalkulation der Ticketpreise entsprechend zu berücksichtigen.

In der Sitzung der Projektgruppe am 14. Januar 2016 berichtete die Betriebsleitung der KulturStadtLev, dass beabsichtigt wird, die Preise zu Beginn der nächsten Spielzeit zu erhöhen und aktuell entsprechende Vorbereitungen getroffen werden. Internen Berechnungen zu Folge geht man von jährlichen Mehreinnahmen von rd. 28.000,00 € aus.

4.2 Kulturbüro

4.2.1 Maßnahme 2: Streichung Zuschuss Leverkusener Jazztage

Beschreibung der Maßnahme

Streichung des Zuschusses iHv 55.600,00 € zu den Leverkusener Jazztagen. Dadurch freiwerdende (Dritt-)mittel können zur Verringerung des Zuschussbedarfs der KulturStadtLev beitragen.

unter <http://www.ebusiness-lotse-koeln.de/Downloads/2014/PaymentimE-CommerceDerInternetzahlungsverkehrausSichtderHändlerundderVerbraucherI22013.pdf> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2015].

¹⁴⁰ Nach Auskunft der Betriebsleitung der KSL haben bisherige Markterkundungen gezeigt, dass für die Einrichtung eines Kreditkarten-Moduls und bspw. Giropay mit Jahreskosten (Stand 02/2014) iHv ca. 220,00 € zzgl. Disagio bei Kreditkarten (je nach Anbieter) zwischen 1,8 % und 3,3 %, bei Giropay 0,89 % zzgl. 0,25 € pro Transaktion zu rechnen ist.

Bewertung

In den Anfangsjahren der 1980 ins Leben gerufenen Jazztage wurden diese in Kooperation mit der Stadt Leverkusen durchgeführt und in der Hauptsache durch öffentliche Mittel finanziert. Im Jahr 1995 reduzierte die Stadt ihren Zuschussbetrag stark. Im Jahr 1996 übernahm Eckhard Meszelinsky die Leitung des Festivals und seit 1998 wird das Festival von seiner Mecky Media GmbH in Leverkusen wirtschaftlich geplant und realisiert.¹⁴¹ Es ist nachvollziehbar, dass für die Gewinnung eines privaten Veranstalters zur Austragung der Leverkusener Jazztage an ein finanzieller Anreiz erforderlich war. Die Leverkusener Jazztage haben sich als eines der größten Jazzfestivals im deutschsprachigen Raum mit einem Publikum von rund 20.000 Besuchern pro Jahr etabliert und fanden in diesem Jahr zum 36. Mal statt. Neben den Eintrittsgeldern spielen Sponsoren eine wichtige Rolle bei der Finanzierung des Festivals. Dem Veranstalter ist es gelungen, große Sponsoren wie u.a. WDR Fernsehen, Sparda Bank, Bayer AG, Gaffel Kölsch, EVL, Wohnungsgesellschaft Leverkusen GmbH, Jaguar und Landrover zu gewinnen, die wesentlich zur Finanzierung des Festivals beitragen. Die Höhe der durch den Veranstalter erzielten Einnahmen ist nicht öffentlich zugänglich.

Steigende Künstlergagen führten zu höheren Ausgaben, die die Organisation und die künstlerisch anspruchsvolle Besetzung der Veranstaltung in der Vergangenheit verteuerten. Es steht zu befürchten, dass eine weitere Reduzierung bzw. Streichung des städtischen Zuschusses in Zeiten zunehmender Ausgaben – auch medienwirksam – in die Kritik geraten wird. Die KulturStadtLev ist jedoch nicht der einzige Sponsor, der durch finanzielle Mittel den Fortbestand des Musikfestivals sichert. Neben der finanziellen Unterstützung stellt sie die Räumlichkeiten des FORUM zur Durchführung der Veranstaltung zur Verfügung, das neben einer Vielzahl von dezentralen Veranstaltungsorten als Hauptveranstaltungsort dient und leistet damit einen existenziellen Beitrag. Die Miete berechnet sich nach der Preisliste für Vereine.

Handlungsempfehlung

Es wird empfohlen, die Leverkusener Jazztage aufgrund ihrer Bedeutung für die Stadt auch weiterhin zu unterstützen. Gemeinsam mit dem Veranstalter lassen sich ggf. weitere Möglichkeiten aufzeigen, wie die KulturStadtLev neben der Bereitstellung von Räumen durch nicht-monetäre Unterstützungsleistungen ein Beitrag für die Fortführung des Festivals leisten kann.

Aufgrund des großen Zuspruchs, den die Leverkusener Jazztage erfahren, den damit verbundenen Einnahmen für den Veranstalter sowie den bereits gewonnenen Sponsoren sollte jedoch zukünftig darauf hingewirkt werden,

¹⁴¹ Homepage der Leverkusener Jazztage: Infos; online einsehbar unter <http://www.leverkusener-jazztage.de/history/index.php> [zuletzt aufgerufen am 02.09.2015].

dass der Veranstalter seine Bemühungen verstärkt, höhere Sponsorengelder zu erhalten bzw. weitere Sponsoren zu gewinnen. Dies schafft Möglichkeiten für die KulturStadtLev, ihren finanziellen Zuschuss zu reduzieren. Denkbar ist eine schrittweise Reduzierung des Zuschusses über 3 Jahre hinweg, die ab 2017 wirksam wird. Um der zu erwartenden öffentlichen Kritik entgegenzuwirken, wird empfohlen, diese Maßnahmen durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen zu flankieren.

Alternativ zu dieser Vorgehensweise wurde in der Sitzung der Projektgruppe am 14. Januar 2016 diskutiert, ob der derzeit generell gewährte Zuschuss in einen Zuschuss zur Verlustabdeckung in maximaler Höhe des derzeitigen Zuschusses (55.600,00 €) umgewandelt werden könnte. Dieser würde nur im Falle eines erwirtschafteten Verlustes gewährt werden. Voraussetzung hierfür ist eine Offenlegung der die Jazztage betreffende Gewinn-/Verlustrechnung durch den Veranstalter.

4.2.2 Maßnahme 3: Erhöhung Kursgebühren Jugendkunstgruppen

Beschreibung der Maßnahme

Festlegung einer neuen Gebührenordnung für die Teilnahme an den Kursen der Jugendkunstgruppen durch den Rat der Stadt unter Berücksichtigung einer Erhöhung der Entgelte um 10,0 %

Bewertung

Die Kursgebühren für durchschnittlich 38 Kurseinheiten wurden zuletzt im Jahr 2014 von 48,00 € auf 54,00 € angehoben. Dies entspricht einer Erhöhung um 12,5 %. Für den Besuch der 90-minütigen Kurseinheiten ist folglich eine durchschnittliche Gebühr von ca. 1,42 € zu entrichten oder ein monatlicher Beitrag von 4,50 €. Zum Vergleich: Der Beitragssatz für eine Mitgliedschaft für Kinder und Jugendliche bis zum vollendeten 18. Lebensjahr beim Turn- und Sportverein Bayer 04 Leverkusen e.V. beträgt monatlich 10,00 €. ¹⁴²

Das Angebot der einzigen in Leverkusen ansässigen privaten Kunstschule richtet sich speziell an Erwachsene und liegt preislich weit über dem Niveau der Jugendkunstgruppen. Den Jugendkunstgruppen kommt damit als einzigem Anbieter eine nicht unerhebliche Bedeutung bei der Förderung von Kindern und Jugendlichen mit Interesse am bildnerischen oder darstellenden Gestalten zu.

Zudem erreichen sie entsprechend ihres kulturpolitischen Auftrags mit ihrem Angebot auch Kinder, deren Eltern Leistungen nach dem SGB II („Hartz IV“)

¹⁴² Homepage des TSV Bayer 04 Leverkusen e.V. > Mein TSV > Mitgliedschaft; Beitragssätze online einsehbar unter <http://www.tsvbayer04.de/mein-tsv/mitgliedschaft.html> [zuletzt aufgerufen am 04.11.2015].

oder SGB XII (Sozialhilfe) beziehen. Derzeit besuchen im Rahmen des Programms „Bildung und Teilhabe“ etwa 35 Kinder die Jugendkunstgruppen-Kurse kostenlos. Das entspricht bei rd. 600 Schülern einem Anteil von 5,8 %. Der Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund in den Kursen der Jugendkunstgruppen liegt auskunftsgemäß bei etwa 30,0 % und spiegelt damit die Zusammensetzung der Leverkusener Bevölkerung wider. Gleichwohl die kostenlose Nutzung des Angebots nicht zur Erhöhung der Einnahmen beiträgt, spricht die soziale Teilnehmerstruktur jedoch für die erfolgreiche Ansprache von Kindern aus sozial schwächeren Familien.

Generell besteht bei einer Anhebung der Gebühren die Gefahr, bisherige Nutzer zu verlieren und die Teilnehmerstruktur zu Gunsten von Kinder einkommensstärkeren Familien zu verschieben. Insbesondere aufgrund des Anspruches, insbesondere auch Kinder aus finanziell schwächeren Familien anzusprechen, kann eine erneute Erhöhung der Kursgebühren aufgrund der erst kürzlich erfolgten Erhöhung daher einerseits nicht unmittelbar und andererseits auch nur in moderater Höhe erfolgen.

Handlungsempfehlung

Aufgrund des nur geringen Beitrages zur Gesamtkonsolidierung iHv 3.150,00 € und der vorgebrachten Gründe im Hinblick auf die Zielgruppenerreichung wird diese Maßnahme nicht zur zeitnahen Umsetzung empfohlen. Stattdessen sollte eine moderate Erhöhung der Entgelte erst mittelfristig (Kursjahr 2017/2018) ins Auge gefasst werden.

4.2.3 Maßnahme 4: Erhebung einer Miete für die Ateliers im Künstlerbunker

Beschreibung der Maßnahme

Erhebung einer Miete für die Nutzung der Ateliers im Künstlerbunker

Bewertung

Derzeit liegt die Höhe der vereinnahmten Betriebskosten für die 12 Ateliers im Künstlerbunker unter den tatsächlich entstehenden Betriebskosten. Da die Gemeinflächen nicht auf die vermieteten Einheiten umgelegt werden, trägt die KulturStadtLev zwischen 2.800,00 € und 4.000,00 € pro Jahr an Betriebskosten.

Durch die Erhebung einer geringfügigen monatlichen Miete zwischen 50,00 € und 100,00 € für die Nutzung eines Ateliers, käme man von einer derzeitigen Unterdeckung zu einem zumindest leicht positiven Ergebnis in einer Größenordnung von rd. 10.000 €. Nach Abzug der bisher ungedeckten Betriebskosten blieben dann zwischen 6.000,00 € und 7.000,00 € übrig. Bei einer höheren Miete entsprechend mehr.

Handlungsempfehlung

Vor diesem Hintergrund wird die Erhebung einer Miete iHv 100,00 € pro Monat zum nächstmöglichen Zeitpunkt empfohlen.

4.3 Museum Morsbroich

4.3.1 Maßnahme 5: Optimierung des Museumsbetriebs

Das Museum Morsbroich konnte sich in der Vergangenheit aus kunstkritischer Perspektive einen erfolgreichen Ruf erarbeiten: Die deutsche Sektion des Internationalen Kunstkritikerverbandes (aica) kürte das Museum Morsbroich zum Museum des Jahres 2009 und die Ausstellung „Sigmar Polke. Wir Kleinbürger! Zeitgenossen und Zeitgenossinnen“ in der Hamburger Kunsthalle zur Ausstellung des Jahres 2009.¹⁴³ In wirtschaftlicher Hinsicht ist die Aufgabenerfüllung des Museums jedoch stark defizitär. Im Jahr 2014 lag der Zuschussbedarf pro Karte bei rd. 18,8 zahlenden Besuchern pro Öffnungstag bei 181,72 €¹⁴⁴. Der Kostendeckungsgrad für das Jahr 2014 wurde mit 15,1 % prognostiziert - mit sinkender Tendenz für 2015.¹⁴⁵

Ansätze zur Erhöhung der Einnahmen – etwa durch eine Erhöhung der Eintrittspreise – stellen angesichts der vergleichsweise geringen Besucherzahlen einen Hebel mit nur geringen Effekten dar. Vor diesem Hintergrund rückt die Ausgabenseite in den Fokus, die eng mit dem Leistungsspektrum des Museums – Sammeln, Bewahren, Dokumentieren und Präsentieren – verknüpft ist. Auf Basis der vorliegenden Informationen und der durchgeführten Analysen ergeben sich 3 Optionen zur Optimierung des Museumsbetriebs, die das Leistungsspektrum in unterschiedlichem Ausmaß tangieren.

4.3.1.1 Option 1: Schließung des Teilbetriebs

Beschreibung der Maßnahme

Einstellung der Ausstellungstätigkeit im Schloss Morsbroich; Auflösung der Sammlung zur Leerung der Depotflächen

¹⁴³ Homepage des Museum Morsbroich > Das Museum > Geschichte; online einsehbar unter <http://www.museum-morsbroich.de/index.php?id=dasmuseum&ftu=ea898056b3b86ec740b0eab73a7702fd> [zuletzt aufgerufen am 10.11.2015].

¹⁴⁴ Ausgangsbasis bildet die Besucherzahl iHv 5.866 (vgl. Prüfbericht 2014, Anlage 4 - Jahresbericht, S. 6) sowie die Prognose des Zuschussbedarfs 2014 iHv 1.066.000,00 € (Wirtschaftsplan 2015, S. 31).

¹⁴⁵ Wirtschaftsplan 2015, S. 31.

Bewertung

Durch den laufenden Betrieb des Museums im Schloss Morsbroich entstehen im Jahr 2015 laut Plan Aufwände iHv 1.306.650,00 € mit steigender Tendenz.¹⁴⁶ Davon entfallen 665.300,00 €¹⁴⁷ (rd. 50,9 %) auf den Personalaufwand für 11 Angestellte des Museums (9,1 VZÄ) sowie 2 Beamte (2,0 VZÄ). Durch die Auflösung des Teilbetriebs könnten diese Aufwände in großem Umfang reduziert werden. Unter Ausnutzung der altersbedingten Fluktuation könnten 3 der Stellen sozialverträglich abgebaut werden: Im Zeitraum bis 2020 bzw. 2022 wird ein Beamter (Geb.-Jahr 1954, 1,0 VZÄ) ausscheiden, dessen Stelle bereits mit einem kw-Vermerk versehen ist. Darüber hinaus erreichen 2 angestellte Mitarbeiter aus dem Hostessenbereich (Geb.-Jahr 1953 und 1956) mit geringen Stellenanteilen von 0,3 VZÄ und 0,3 VZÄ die Altersgrenze.

Mit Ausnahme des künstlerischen Personals (3 Personen) besteht die Möglichkeit, die übrigen Mitarbeiter auf anderen, tariflich gleichwertigen Arbeitsplätzen in der Kernverwaltung einzusetzen. Gemäß § 613 a BGB wird die Gehaltsstruktur dieser zunächst eingefroren. Es bietet sich an, auch hier durch altersbedingte Abgänge frei werdende Stellen mit ehemaligem Personal des Museums nach zu besetzen. Für das künstlerische Personal sind unter Beachtung der jeweiligen Vertragsgestaltung individuelle Einigungen herbeizuführen und Abfindungszahlungen einzukalkulieren.

Hinzu kommen Materialaufwand sowie betriebliche Aufwendungen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Erfüllung des Teilbetriebszweck stehen. Dazu gehört u.a. auch die Unterhaltung eines Depots, in der ein Großteil der Sammlung des Museums lagert. Der Depotbestand wird als das kulturelle Gedächtnis aus vielen Jahren Ausstellungstätigkeit aber auch der Stadt selbst angesehen und ist nicht zuletzt für die Aufbewahrung von nicht ausgestellten Kunstwerken der Sammlung elementar. Derzeit sind die Hauptdepots durch ihre Lage in den Kellerräumen des Schlosses natürlich gekühlt und in etwa gleichmäßig temperiert. Eine manuelle Regulierung der Temperatur und Luftfeuchtigkeit der Räume ist jedoch nicht möglich. Jahreszeitbedingte Schwankungen im Klima der Depots werden aktuell bei der Konzeption von Ausstellungen berücksichtigt („Winter- und Sommerausstellungen“). Neben dem dennoch entstehenden Risiko für die dort – vielfach über einen längeren Zeitraum hinweg – lagernden Kunstgegenstände wirkt sich diese Gegebenheit auskunftsgemäß negativ auf die Leihbereitschaft potenzieller Leihgeber aus, da diese um die sachgerechte Lagerung ihrer Werke fürchten.

¹⁴⁶ Wirtschaftsplan 2015, S. 31.

¹⁴⁷ zzgl. weiterer Aufwände für die Anpassung der Urlaubsrückstellung sowie die Pensionsumlage der Stadt ab 2014.

Die Stadt Leverkusen ist sich dieser Situation bewusst und hat laut Kulturentwicklungsplan einen Erweiterungsbau zur Lösung der Depotprobleme geplant.¹⁴⁸ Angesichts des eingeschlagenen Kurses der Haushaltskonsolidierung der Stadt Leverkusen und der damit verbundenen Einsparziele der KulturStadtLev werden mittelfristig keine finanziellen Mittel für die Schaffung von Depoträumen, die in bauphysikalischer und haustechnischer Hinsicht den konservatorischen Anforderungen der Sammlung gerecht werden, zur Verfügung stehen. Hinzu kommt, dass durch die Aussetzung des Ankaufetats seit etwa 12 Jahren eine systematische Verstärkung und Erweiterung der Sammlung auskunftsgemäß nicht mehr möglich ist. Stattdessen ist man auf Schenkungen angewiesen. Dabei läuft man Gefahr, aus der Motivation heraus, den Schenker nicht verärgern zu wollen, Schenkungen anzunehmen, die die bisherige Sammlung nicht sinnvoll ergänzen. Dadurch gefährdet man womöglich die Konsistenz und Überzeugungskraft der Sammlung. Den Ausführungen des Deutschen Museumsbundes folgend ist sogar nicht auszuschließen, dass ein rein „passives Sammeln nach die Zufallsprinzip“ die Qualität der Sammlung auf Dauer mindert.¹⁴⁹

Die beiden genannten Aspekte wirken sich negativ auf die Erreichung und Umsetzung der Ziele der Museumsarbeit aus. Nur durch eine Investition in die Depoträume und einer perspektivischen Aufstockung des Ankaufetats kann dem entgegengewirkt werden. Angesichts des ohnehin schon hohen Zuschussbedarfs für den Teilbetrieb Museum und des fortschreitenden Prozesses der Haushaltskonsolidierung ist eine derartige Erhöhung der Zuschüsse jedoch auf absehbare Zeit nicht darstellbar.

Es ist davon auszugehen, dass eine Schließung des Museums von Protesten begleitet sein wird. Es ist nachvollziehbar, dass das Museum als kultureller Bezugspunkt und außerschulischer Lernort einen wichtigen Beitrag zum kulturellen Profil der Stadt Leverkusen leistet. Die Betrachtung der Besucherzahlen zeigt jedoch, dass das Angebot des Museums nur einen geringen Teil der Leverkusener Bevölkerung erreicht (3,6 %) bzw. nur von einem geringen Teil genutzt wird¹⁵⁰. Es steht daher zu bezweifeln, dass die Schließung des Museums und des Depots in breiten Teilen der Bevölkerung als tatsächlicher „Verlust“ wahrgenommen wird, da große Teile der Sammlung in den letzten Jahren ohnehin nicht in Ausstellungen sichtbar waren.

Die derzeit in den Depots befindlichen Werke könnten beispielsweise als (Dauer-)Leihgabe von Museum zu Museum abgegeben werden. Bei dieser Art

¹⁴⁸ Vgl. Kulturentwicklungsplan der Stadt Leverkusen (2008), S. 20.

¹⁴⁹ Deutscher Museumsbund e. V. (2011): Nachhaltiges Sammeln Ein Leitfaden zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/NachhaltigesSammeln_2012.pdf [zuletzt aufgerufen am 01.09.2015].

¹⁵⁰ Der tatsächliche Anteil dürfte noch niedriger sein, da die vorliegenden Daten nicht zwischen Besuchern aus dem Stadtgebiet und auswärtigen Besuchern unterscheidet.

der Aussonderung verbleibt das Eigentum bei dem leihgebenden Museum, während das leihnehmende Museum Besitzer wird. Insbesondere bei nicht veräußerlichen Schenkungen bietet sich ein solches Vorgehen an. Durch die dauerhaften Leihgaben an andere Museen der Region bleiben diese den Leverkusener Bürgern erhalten. Zudem steht der interessierten Leverkusener Bevölkerung ein anspruchsvolles internationales Angebot im Bereich der zeitgenössischen Kunst in der unmittelbaren Umgebung (u.a. in Köln und Düsseldorf) zur Verfügung.

Alternativ hierzu ist die Veräußerung von in der Sammlung befindlichen Werken zu prüfen. Bei der Abgabe von Objekten aus Sammlungen werden diese in der Regel zunächst anderen Museen und dann anderen öffentlichen Einrichtungen angeboten. Erst danach kann ein Angebot für den freien Markt gemacht werden. Voraussetzung für eine Abgabe ist selbstverständliche die Bereitschaft der potenziellen Empfänger, die zur Disposition stehenden Objekte zu übernehmen und so ihren Erhalt und ihre Zugänglichkeit für die weitere wissenschaftliche Bearbeitung zu sichern.¹⁵¹ (Zur Bewertung siehe nachfolgende Ausführungen im Zusammenhang mit Option 2)

4.3.1.2 Option 2: Finanzierung der Ausstellungstätigkeit durch den Verkauf von Werken aus der Sammlung des Museums

Beschreibung der Maßnahme

Reduzierung des derzeitigen Sammlungsumfangs durch den selektiven Verkauf von Werken auf einen Kernbestand; Fortführung der Ausstellungs- und Vermittlungstätigkeit mit verändertem Konzept im Schloss Morsbroich (Fokus auf eine Dauerausstellung sowie eine kleinere Wechselausstellung); Reduzierung der Depotflächen

Bewertung

Es ist damit zu rechnen, dass durch jede einzelne Veräußerung eines Werkes aus der Sammlung eine erneute Diskussion über die Veräußerung von Kunstgegenständen aus öffentlichem Besitz entbrennen wird. Insbesondere in NRW sorgte dieses Thema durch die Veräußerung von Kunst aus dem unmittelbaren Besitz des Landes für erhitzte Gemüter in der Kulturlandschaft. Schließlich, so die Argumentation, wurden diese einst mit Steuergeldern angekauft. Auch in Leverkusen wurde diese Diskussion kürzlich im Zusammenhang mit Gerhard Richters „Tiger“ geführt. Die Erfahrung zeigt folglich, dass ein Kunstverkauf zur Sanierung von kommunalen Haushalten in der Wahrnehmung der

¹⁵¹ Deutscher Museumsbund e. V. (2011): Nachhaltiges Sammeln Ein Leitfaden zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut, S. 33; online einsehbar unter http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/NachhaltigesSammeln_2012.pdf [zuletzt aufgerufen am 01.09.2015].

kunst- und kulturbeflissenen Bevölkerung als Tabubruch gilt. Jede Veräußerung würde folglich ein entsprechendes mediales Echo hervorrufen.

Durch eine schrittweise Reduzierung des derzeitigen Umfangs der Sammlung lässt sich jedoch der Bedarf an Depotfläche sukzessive reduzieren. Wie bereits in Zusammenhang mit Option 1 geschildert, können die Gesamtaufwendungen dadurch gesenkt werden, da sich die betrieblichen Aufwendungen für den Unterhalt des Depots verringern. Die sich aus den bauphysikalischen und haustechnischen Unzulänglichkeiten ergebenden Probleme für die Sammlungstätigkeit ließen sich dadurch abstellen. Zudem würde eine dringend gebotene Investition in das Depot zur Erfüllung der konservatorischen Anforderungen der Sammlung obsolet.

Für die Fortführung der Ausstellungs- und Vermittlungstätigkeit ist ein alternatives Konzept zu entwickeln, welches den verbleibenden Bestand der Sammlung in einer Dauerausstellung präsentiert. Ergänzend hierzu können Wechselausstellungen auf einer kleineren Ausstellungsfläche gezeigt werden. Daran anknüpfend ist ein geeignetes Marketingkonzept aufzusetzen, um die Besucherzahlen zu erhöhen. Dieser Prozess der Konzeption bietet dem Museum und seinen Mitarbeitern die Chance, die Ausstellungstätigkeit auf die veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen auszurichten. Durch das neue Konzept verbleiben Teile der Sammlung im Stadtgebiet und sind der Bevölkerung und anderen potenziellen Besuchern weiterhin zugänglich. Mit der Aufrechterhaltung der Ausstellungstätigkeit kann weiterhin ein Beitrag zur kulturellen Identität der Stadt Leverkusen geleistet werden.

Der tatsächliche Konsolidierungsbeitrag dieser Maßnahme lässt sich nur schwer bestimmen. Prinzipiell bleibt die derzeitige Ertrags- und Aufwandstruktur des Teilbetriebs erhalten. Mit der Reduzierung der Depotflächen einhergehende Minderungen des betrieblichen Aufwands sowie des Personalaufwands für den Unterhalt der Flächen lassen sich nach derzeitiger Informationslage nicht valide quantifizieren. Auch die Höhe der zusätzlichen Einnahmen durch den Verkauf von Werken kann nicht beziffert werden. Hierfür sind eine aktuelle Marktanalyse und eine darauf basierende gutachterliche Einschätzung eines Experten erforderlich. Gleichwohl die Sammlung des Museum über einiger Werke namhafter Künstler verfügt, ist jedoch fraglich, ob sich die prognostizierten Verkaufserlöse dann auch tatsächlich realisieren lassen.

4.3.1.3 Option 3: Umwidmung des Museums in einen Verein

Beschreibung der Maßnahme

Entwicklung eines neuen Betreibermodells für das Museum Morsbroich, das die Übernahme der Verantwortung durch einen privaten Trägerverein bzw. ehrenamtliche Trägerschaft vorsieht

Bewertung

Voraussetzung für die Realisierung einer solchen Maßnahme ist die Konstitution eines Trägervereins, der bereit ist, die Verantwortung für den Museumsbetrieb zu übernehmen. Das Museum könnte auf diese Art und Weise erhalten bleiben und die Ausstellungstätigkeit mit einem neuen Konzept fortgesetzt werden.

Aufwandsreduzierungen entstehen vor allem durch die erhebliche Reduzierung des Personalaufwands für die Mitarbeiter des Museums. Genau wie im Falle einer Schließung besteht – mit Ausnahme des künstlerischen Personals (3 Mitarbeiter) – auch bei dieser Option die Möglichkeit, die Mitarbeiter auf anderen, tariflich gleichwertigen Arbeitsplätzen in der Kernverwaltung einzusetzen (siehe hierzu bitte die Ausführungen zu Option 1).

Das Gebäude Schloss Morsbroich verbleibt im Vermögen der KulturStadtLev, die damit weiterhin für den Unterhalt zuständig wäre. Angesichts der niedrigen Einnahmen kann keine Miete vom Trägerverein erhoben werden. Stattdessen wird dem Träger ein Betriebskostenzuschuss zu zahlen sein.

Da der Gebäudeunterhalt des Schlosses verhältnismäßig kostspielig ist, würde ein solches Betreibermodell den derzeitigen Aufwand für die KulturStadtLev möglichenfalls um die Hälfte senken. Die Problematik der Depots würde durch diese Maßnahme jedoch nicht adressiert werden.

Übergreifende Handlungsempfehlung (Optionen 1 bis 3)

Die Zukunftssicherung des Museum Morsbroich ist nur mit einem weiterhin vergleichsweise hohen Zuschussbetrag und einer einmaligen Investition in die Depoträume möglich. Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, sämtliche Aktivitäten des Museums einzustellen und die Sammlung in ihrer bestehenden Form aufzulösen. Damit werden die notwendigen Voraussetzungen für die Schließung des Depots geschaffen (**Option 1**).

Wir empfehlen daher die Kontaktaufnahme zu Museen der Region oder bestehenden Kooperationspartnern im musealen Bereich, die eine vergleichbare Sammlung besitzen oder für die die Werke aus der Sammlung des Museum Morsbroich eine sinnvolle Erweiterung der bestehenden Sammlung darstellt und mit diesen über eine mögliche Leihgabe oder Veräußerung zu verhandeln. Es ist davon auszugehen, dass die **Abwicklung der Depotbestände sehr aufwendig und zeitintensiv** und daher ca. 1 bis 3 Jahre in Anspruch nehmen wird. In diesem Zeitraum können die geplanten Ausstellungen des Museums realisiert werden. Eine vollständige Einstellung des Museumsbetriebs und der Sammlungstätigkeit sollte bis **spätestens 31. Dezember 2018** angestrebt werden.

Bei der zeitlichen Planung sind insbesondere auch bestehende vertragliche Bindungen, z.B. mit dem Pächter des Restaurantbetriebs zu berücksichtigen.

Am 1. Juni 2013 wurde mit diesem ein 5-jähriger Pachtvertrag mit Verlängerungsoption geschlossen, wenn dem Vertrag nicht 6 Monate vor Ende der Verlängerung widersprochen wird.¹⁵² Eine früheste Kündigung wäre daher zum 31. Mai 2018 möglich. Bei einer fortgesetzten Verpachtung des Restaurantbetriebs und Nutzung des Gartensaals als Vermietungsobjekt lassen sich weiterhin Einnahmen generieren. Andererseits bedarf es weiterhin personeller Kapazitäten zur Betreuung und Abwicklung der Vermietungen.

Solange das Schloss Morsbroich im Vermögen der KulturStadtLev verbleibt, werden weiterhin Aufwendungen – jedoch in reduzierter Höhe – für den Unterhalt des Museums anfallen. Dazu zählen insbesondere

- **Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren** (u.a. Energieaufwand, Gebühren für Wasser/Abwasser)
- **Aufwendungen für bezogene Leistungen** u.a. zur Grünflächenpflege, Reinigung durch Fremdunternehmen sowie ggf. für die Verwaltung von Personal
- **Sonstiger betrieblicher Aufwand**, wozu insbesondere Wartungs- und Instandhaltungskosten sowie ggf. Bewachungskosten und EDV-Kosten gehören

Ein **entscheidender Faktor für die Höhe der jeweiligen Aufwendungen bzw. der Einsparpotenziale ist die beabsichtigte Nutzung des Schlosses Morsbroich nach der Schließung des Museums**. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass das Vermietungsgeschäft u.a. die Höhe der nachstehend anfallenden Aufwände für z.B. Reinigung und Energie beeinflusst. Darüber hinaus ist zu überlegen, inwiefern sich das Schloss für eine Umnutzung durch andere Teilbetriebe wie beispielsweise die VHS eignet.

Gleichzeitig ergeben sich enorme Einsparpotenziale aus der Schließung des Museums und der Depotflächen:

- im Bereich **Personal** kann von einem Minderaufwand von knapp **500.000,00 €** ausgegangen werden
- abgesehen von einem in geringerer Höhe als bisher verbleibenden Energieaufwand, werden sich die **Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren** erheblich reduzieren; alleine durch die Posten Ausstellungsaufwand, Sachaufwand Muse-

¹⁵² Vgl. Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2013 und Lagebericht, Anlage 6 – Wirtschaftliche Verhältnisse, S. 5.

um und Hilfs- und Betriebsstoffe, Skontoertrag lassen sich nach derzeitigem Informationsstand **rd. 100.000,00 €** einsparen.

- die **Aufwendungen für bezogene Leistungen** verringern sich um **rd. 40.000,00 €**, u.a. um die Aufwendungen für die Inanspruchnahme von Dienstleistungen der Kernverwaltung im Bereich Personal
- der **sonstige betriebliche Aufwand** wird sich ebenfalls um mind. **130.000,00 €** vermindern, da unmittelbar mit dem Museumsbetrieb verknüpfte Aufwände für EDV, Post- und Fernmeldegebühren, Bürobedarf/Kassenmaterial, Fortbildungen, Reisekosten sowie übrige betriebliche Aufwendungen bei Schließung entfallen.

Damit kann voraussichtlich **ab 2019 ein jährlicher Betrag von 778.450,00 € für die laufenden Personal- und Betriebskosten eingespart** werden.

Auch wenn die Schließung des Museums einen harten Einschnitt für die Leverkusener Bevölkerung und das kulturelle Profil der Stadt darstellt, kann dadurch ein **wesentlicher Beitrag zur Erreichung der Konsolidierungspotenziale** erreicht werden. Zudem **können andere Angebote** der Kultur-StadtLev, welche einen größeren Teil der Bevölkerung erreichen, **erhalten bleiben**.

4.4 Volkshochschule

4.4.1 Maßnahme 6: Entwicklung eines neuen Standortkonzepts

Beschreibung der Maßnahme

Mittelfristige Entwicklung eines neuen Standortkonzeptes, welches einen an die Bedürfnisse des VHS angepassten eigenen Standort im Stadtgebiet vorsieht. Unter Berücksichtigung vorhandener rechtlicher Rahmenbedingungen (Denkmalrecht, Architektenurheberrechte) können nach einer Verlagerung der VHS die Büros im Foyer des FORUM zurückgebaut werden.

Bewertung

Der derzeitige Hauptstandort der VHS im FORUM wird von den Vertretern der VHS als sehr sinnvoll erachtet, da der Teilbetrieb insbesondere von der hervorragenden logistischen Anbindung profitiert.

Aus Sicht des FORUM ergibt sich jedoch ein Spannungsverhältnis im Hinblick auf die Nutzung der Räume des FORUM. Die dauerhafte Belegung der Clubräume durch Migrationskurse der VHS stellt auskunftsgemäß einen Hemmschuh für das Vermietungsgeschäft im Kongressbereich dar. Zudem reduzieren die nachträglich eingerichteten Büros der VHS im Foyer des FORUM die verfügbaren Ausstellungsflächen. Es ist davon auszugehen, dass sich bei

dem Vorhandensein von größeren Ausstellungsflächen die Attraktivität des FORUM für ein breiteres Kundenspektrum erhöhen und darüber mehr Einnahmen generieren ließe. Dieser Interessenkonflikt lässt sich nur auflösen, wenn für die Veranstaltung der VHS – bestenfalls zeitnah – alternative Räumlichkeiten zur Verfügung stehen.

Da momentan sowohl das FORUM als auch die VHS an ihre Kapazitätsgrenzen stoßen, stehen keine Ausweichmöglichkeiten innerhalb des Hauses zur Verfügung. Zusätzlich zu den Räumen im FORUM werden bereits weitere Räume im innerstädtischen Verbund angemietet. Wenngleich diese hauptsächlich relativ kostengünstig angemietet werden können, stellt die dezentrale Raumsituation für Dozenten und Schüler gleichermaßen eine logistische Herausforderung dar. Vor dem Hintergrund der zu erwartenden weiterhin steigenden Nachfrage an Migrationskursen – einem wichtigen Angebot der VHS zur Kostendeckung – wird sich Kapazitätsproblem in naher Zukunft weiter verschärfen.

Angesichts des derzeit bestehenden Mangels an Unterrichtsräumen erhöht sich zwar der Handlungsdruck, jedoch bei gleichzeitiger Reduzierung des Handlungsspielraums. Ein Verzicht der VHS auf die Nutzung der Räumlichkeiten im FORUM ist unter den momentanen Rahmenbedingungen nicht möglich und ist daher nur mittel- /langfristig realisierbar. Die verbleibende Zeit kann daher intensiv zur Auslotung von Möglichkeiten genutzt werden.

Handlungsempfehlung

Zur Auflösung des innerbetrieblichen Zielkonflikts und zur Sicherstellung von ausreichenden räumlichen Kapazitäten wird das Auffinden eines neuen Standortes für die VHS mittelfristig empfohlen.

Kurzfristig sind die bisherigen Bestrebungen der VHS zur Erschließung von weiteren Räumlichkeiten dringend weiter zu verfolgen. Die wachsende Nachfrage im Bereich der Auftragsmaßnahmen stellt eine wichtige Möglichkeit zur Sicherung der Einnahmen und zur Etablierung als zuverlässiger Partner des BAMF dar. Voraussetzung hierfür sind ausreichend personelle und räumliche Kapazitäten. Neben stadtinternen Nutzungsmöglichkeiten sind daher auch Möglichkeiten der Nutzung in weiteren Teilbetriebe der KulturStadtLev zu prüfen. In Erwägung zu ziehen ist beispielsweise insbesondere eine Kooperation mit der Stadtbibliothek. Die Hauptzielgruppe der Bibliothek – Kinder und Jugendliche – nutzt die Bibliothek aufgrund ihres Schulbesuchs am Vormittag nicht. Die dadurch vorhandenen Kapazitäten könnten daher durch die VHS genutzt werden, die u.a. auch von der zentralen Lage und der vorhandenen technischen Infrastruktur der Bibliothek profitieren könnte. Gleichzeitig profitiert auch die Stadtbibliothek, die dadurch ihre neue Funktion als Lernort stärken und ihrem Ziel, sich als „Dritter Raum“ zu etablieren näher kommen kann. Darüber hinaus trägt die Nutzung der Bibliothek als Kurs- und Lernort der VHS zu einer Steigerung des Bekanntheitsgrades bei den Eltern bei. Dadurch

lassen sich perspektivisch mehr zahlende Bibliotheksnutzer der Hauptzielgruppe generieren. Gleichzeitig sollte man bereits vorhandene Ansätze weiterverfolgen, neue Kooperationspartner, wie beispielsweise die Kirchen oder das Rote Kreuz, zu gewinnen.

In der Sitzung der Projektgruppe am 14. Januar 2016 wurde deutlich, dass sich in Leverkusen – im Vergleich zu anderen Kommunen – aufgrund von stabilen Schülerzahlen keine Ansatzpunkte zur Nutzung von Schulimmobilien ergeben. Sämtliche, verfügbare Räumlichkeiten werden auf absehbare Zeit zur Unterbringung von Flüchtlingen genutzt werden.

Sobald Alternativen vorhanden sind bzw. die Nachfrage an Migrationskursen sinkt, soll die Nutzung der Clubräume durch die VHS auf Minimum reduziert werden. So können sukzessive mehr Spielräume für einen Ausbau des Vermietungsgeschäfts geschaffen und der innerbetriebliche Zielkonflikt aufgelöst werden. Durch die Umsetzung dieser Maßnahme ergibt sich kein direkter monetärer Effekt auf die Erlöse der VHS. Stattdessen sind indirekte, positive Effekte auf das Vermietungsgeschäft des FORUM zu erwarten.

4.5 Stadtbibliothek

4.5.1 Maßnahme 7: Erhöhung Nutzungsgebühren Stadtbibliothek

Beschreibung der Maßnahme

Zur Erhöhung der Umsatzerlöse im Teilbetrieb Stadtbibliothek werden 2 Teilmaßnahmen vorgeschlagen:

- Einführung einer jährlichen Pauschalgebühr von 10,00 € für die Nutzung des Elternausweises und des KiJu-Standard Tarifs.
- Erhöhung der Nutzungsgebühren in allen sonstigen Kategorien um durchschnittlich 10,0 %

Bewertung

Aus dem Vergleich der Nutzungsgebühren geht hervor, dass sich die Stadtbibliothek Leverkusen insbesondere durch ihr Angebot an kostenlosen Nutzungsmöglichkeiten von ausgewählten anderen öffentlichen Bibliotheken in der Region unterscheidet.

Neben 6,0 % Nutzern in der Kategorie Elternausweis machen knapp 30,0 % aller Nutzer der Stadtbibliothek vom kostenlosen Angebot der Kategorie KiJu-Standard Gebrauch. In den anderen Bibliotheken besteht ebenfalls ein kostenloses Angebot für Kinder und Jugendliche. Diese gilt jedoch dort nicht bis zur Vollendung des 18. Lebensjahres, sondern nur bis zur Vollendung des 12. oder 15. Lebensjahres. Ab dann kann das Angebot zu einem ermäßigten Tarif genutzt werden.

Angesichts des kulturpolitischen Auftrags, den die Stadtbibliothek erfüllt, kann einer Einführung von Gebühren in dieser Kategorie nur moderat ausfallen. Gleichzeitig ist zu beachten, dass die Hauptzielgruppe der Stadtbibliothek – Kinder- und Jugendliche – über kein oder nur ein geringes Einkommen verfügt. Im Bundesdurchschnitt haben Jugendliche zwischen 13 und 17 Jahren zwischen 30,00 € und 68,00 € pro Monat zu ihrer persönlichen Verfügung.¹⁵³ Es ist davon auszugehen, dass aufgrund der sozioökonomischen Struktur der Stadt Leverkusen das durchschnittliche Taschengeld niedriger sein wird. Dennoch erscheint ein jährlicher Betrag von 10,00 € in Relation verhältnismäßig.

Da sich der Anteil von Kindern unter 12 Jahren und der Anteil von Kindern über 12 Jahren momentan nahezu die Waage hält, hätte die Einführung einer jährlichen Gebühr iHv 10,00 € ab dem 12. Lebensjahr nur geringe Effekte (Steigerung der Erlöse um ca. 7,5 %). Ein größerer Effekt ließe sich durch die Einführung einer generellen Gebühr für die Nutzung des KiJu-Tarifs erzielen: Bei der Einführung einer jährlichen Gebühr iHv 10,00 € und unter der Prämisse einer gleichbleibenden Anzahl von Nutzern könnten die Erlöse um 28.790,00 € gesteigert werden. Um zu vermeiden, dass bisherige Nutzer des KiJu-Standards die Bücherei nun über ihre Eltern mit dem ebenfalls kostenlosen Elternausweises nutzen, ist für diese Kategorie konsequenterweise ebenfalls eine Gebühr in gleicher Höhe zu erheben.

Wie auch in anderen Teilbetrieben ist darüber hinaus eine kontinuierliche Anpassung der Nutzungsgebühren nicht zuletzt aufgrund der steigenden Betriebskosten unausweichlich. Die letzte Erhöhung erfolgte zum 1. Januar 2013. Unter Berücksichtigung des kulturpolitischen Auftrags ist eine Erhöhung von 10,0 % vertretbar.

Handlungsempfehlung

Durch die Einführung einer Gebühr für die Nutzer der Kategorie KiJu-Standard und Elternausweis könnten insgesamt zusätzliche Erlöse iHv 34.700,00 € erwirtschaftet werden. Eine kurzfristige Umsetzung (idealerweise zum 1. Januar 2016) ist empfehlenswert und ohne größeren Aufwand möglich. Gleichzeitig wird die Erarbeitung eines Bonus-Systems für Kinder- und Jugendliche empfohlen, um die negative Wahrnehmung dieser Maßnahme abzdämpfen. Beispielsweise könnte für besonders eifrige Leser, die viele Bücher ausleihen, über ein kostenfreies up-grade in den Premiumtarif für Kinder und Jugendliche nachgedacht werden. Voraussetzung für die Inanspruchnahme könnte ein altersgerechter Nachweis über das tatsächliche Lesen des Buches – wie beispielsweise eine kurze Rezension („wie hat mir das Buch

¹⁵³ Tully, Claus & van Santen, Eric (2012): Das verfügbare Geld im Jugendalltag von 13-bis 17-jährigen Schülern und Schülerinnen: Empirische Ergebnisse. Diskurs Kindheits- und Jugendforschung, 7(2), 197-207.

gefallen?“) oder ein gemaltes Bild sein. Diese könnten dann in der Bibliothek selbst (und ggf. anonymisiert) den Besuchern zugänglich gemacht werden. Denkbar ist auch diese zu Marketingzwecken – selbstverständlich unter Beachtung von daten- und urheberschutzrechtlichen Belangen – in sozialen Netzwerken zu veröffentlichen.

Eine Erhöhung der Nutzungsgebühren in allen übrigen Kategorien um durchschnittlich 10,0 % stellt ebenfalls eine moderate Erhöhung dar. Es wird empfohlen, diese Maßnahme nicht zeitgleich zu realisieren, sondern mit einem Abstand von 1 Jahr (1. Januar 2017). Dadurch können die Erlöse um zusätzliche 9.382,80 € erhöht werden.

Insgesamt lassen sich durch die Umsetzung dieser Maßnahmen die Erlöse durch Nutzungsentgelte im Teilbetrieb Stadtbibliothek jährlich um 43.882,80 € steigern.

4.5.2 Maßnahme 8: Ausweitung des Angebots und der Marketingmaßnahmen

Beschreibung der Maßnahme

Einen wesentlichen Beitrag zur Erhöhung der Besucher-/Nutzerzahlen kann durch den Ausbau der bereits bestehenden Marketingmaßnahmen und die Berücksichtigung weiterer Aspekte geleistet werden. Der Fokus ist dabei auf die Entwicklung einer **optimierten Marketingstrategie**, insbesondere unter Nutzung von sozialen Netzwerken, zu richten.

Gleichzeitig besteht das Potenzial durch die **Schaffung eines Angebots zur Kinderbetreuung** den Bekanntheitsgrad der Stadtbibliothek zu erhöhen und neue (zahlende) Besucher/Nutzer zu gewinnen.

Bewertung

Nicht zuletzt durch die zunehmende Digitalisierung und die Verfügbarkeit von online-Angeboten stehen der Buchmarkt und Bibliotheken großen Herausforderungen gegenüber. Bereits heute bietet die Stadtbibliothek Leverkusen ein abwechslungsreiches Programm, mit dem sie ein breitgefächertes Publikum aller Altersklassen anspricht. Durch den Wandel hin zum Lernort und dem Anspruch, sich als „dritten Raum“ etablieren zu wollen, reagiert sie auf die sich wandelnden Rahmenbedingungen und verfolgt eine zukunftsfähige Strategie. Über die bereits bestehenden Maßnahmen und Angebote hinaus ergeben sich noch weitere Ansatzpunkte ihre Attraktivität zu steigern, ihre Nutzer- und Besucherzahlen zu erhöhen und damit ihren festen Platz in der Leverkusener Kulturszene erfolgreich zu verteidigen.

Das Hauptaugenmerk zukünftiger Marketingaktivitäten sollte noch stärker auf den Ausbau der kundenspezifischen Kommunikationskanäle gerichtet werden. Viele Bibliotheken konzentrieren sich vor allem auf die eigenen Standorte zur Vertreibung ihrer Dienstleistung. Heutzutage passiert der Vertrieb aber auch außerhalb und sollte dementsprechend angepasst werden. 2013 nutzten mehr

als 32.4 Mio. Menschen in Deutschland soziale Netzwerke.¹⁵⁴ Fast alle Jugendlichen sind inzwischen online und in sozialen Netzwerken aktiv.¹⁵⁵ Durch die Anpassung des Kommunikations- und Vertriebswegs an das Verhalten der Hauptzielgruppe kann die Reichweite erhöht werden. Soziale Netzwerke wie Facebook, Instagram, etc. bieten eine kostenlose Plattform hierfür.

Die Stadtbibliothek Leverkusen hat diesen Trend bereits erkannt und ist auf Facebook vertreten und informiert dort über aktuelle Veranstaltungen. Die nachfolgende Abbildung 7 gibt Aufschluss über die derzeitige Reichweite der Seite. Wie daraus hervor geht, liegt die Stadtbibliothek Leverkusen mit 127 Personen, die das Profil der Stadtbibliothek seit 2012 mit „Gefällt mir“ markiert haben und damit ihr Interesse an den Beiträgen bekundet haben, weit hinter anderen Bibliotheken. Hilden – mit rd. 55.000 Einwohnern – kommt beispielsweise auf 767 Facebook-Nutzer, die die Seite ihrer Stadtbibliothek mit „Gefällt mir“ markiert haben.



Abbildung 7: Facebook-Seitenstatistik Stadtbibliothek vom 6.11.2015 ¹⁵⁶

Die Kunden, die bereits als aktive Entleiher eingestuft wurden, sollten regelmäßig über Neuerungen, Neuanschaffungen, etc. informiert werden. Dies kann durch Emails in Form eines Newsletters aber auch über regionale Zeitungen und Magazine geschehen. Der Vorteil in der Kommunikation über regionale Printmedien ist, dass nicht nur aktive Entleiher Informationen über Veränderungen, Neuanschaffungen, etc. erhalten, sondern auch jeder andere die Information erhält und ggf. Interesse geweckt wird.

¹⁵⁴ Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/219669/umfrage/prognose-nutzer-sozialer-netzwerke-ausgewaehlte-laender/> [zuletzt aufgerufen am 06.11.2015].

¹⁵⁵ Vgl. Zusammenfassung der 17. Shell-Jugendstudie 2015; online einsehbar unter <http://s01.static-shell.com/content/dam/shell-new/local/country/deu/downloads/pdf/shell-jugendstudie-2015-zusammenfassung-de.pdf> [zuletzt aufgerufen am 06.11.2015].

¹⁵⁶ Screenshot des Facebook-Profiles der Stadt Bibliothek Leverkusen, Stand 6.11.2015 / 18.40 Uhr.

Darüber hinaus bietet die exponierte Lage in der Rathaus-Galerie hervorragende Voraussetzungen für die Schaffung neuer Angebote, durch die weitere potenzielle Nutzer angelockt werden. Viele Einkaufszentren, Möbel- und Gartencenter bieten ihren Kunden die Möglichkeit, ihre Kinder für die Dauer ihres Einkaufs betreuen zu lassen. Dieses Angebot findet großen Anklang und wirkt sich positiv auf die Umsatzentwicklung aus. Erwiesenermaßen verweilen Eltern mit quengelnden Kindern kürzer in Geschäften und nehmen weniger Produkte wahr. Ein solches Angebot gibt es nach derzeitigem Kenntnisstand in der Rathaus-Galerie nicht.

Die samstags geöffnete Stadtbibliothek könnte durch die räumliche Anbindung an das beliebte Leverkusener Einkaufszentrum und die bereits vorhandene Infrastruktur der Bibliothek ein solches Angebot schaffen. Ein zusätzlicher Investitionsbedarf wird nicht gesehen. Gleichwohl sind mit der Einrichtung eines solchen Angebotes Aufwände, insbesondere in Form von Personalkosten, verbunden. Für die Betreuung von Kindern ist qualifiziertes Personal erforderlich. Unterstützt werden könnten diese beispielsweise durch Schüler der Berufsschulen mit entsprechender Fachrichtung. Daher kann ein solches Angebot nicht kostenlos erfolgen.

Erfahrungen in anderen Städten – wie beispielsweise Göttingen, Saarbrücken, Darmstadt – zeigen, dass ein solches Angebot gut angenommen wird. Ein wesentlicher Vorteil liegt darin, damit auch Eltern zu erreichen, die sich durch das bisherige Angebot nicht angesprochen gefühlt und die Bibliothek nicht genutzt haben. Sie könnten so über die positiven Erfahrungen der Kinder während ihres Aufenthaltes als zukünftige Nutzer des Hauptangebotes der Stadtbibliothek gewonnen werden.

Handlungsempfehlung

Aufbauend auf diesen Impulsen wird die Ausarbeitung eines Konzeptes zur Optimierung der Marketingstrategie und zur Ausweitung des Angebots der Stadtbibliothek empfohlen.

In geeigneten Formaten (z.B. Workshops) lassen sich in einem ersten Schritt erforderliche Voraussetzungen und mit der Umsetzung des Betreuungsangebots verbundene Herausforderungen ausloten. Bei der Festlegung der Gebühren für die Inanspruchnahme wird empfohlen, einen Deckungsgrad von etwa 50,0 - 60,0 % der Personalkosten anzustreben.

Da die in der Rathaus-Galerie ansässigen Läden jedoch auch von diesem Angebot profitieren werden, sollten frühzeitig Gespräche über eine Subventionierung aufgenommen werden, um zusätzliche Beiträge zur Kostendeckung zu erwirtschaften. Je nach Konzept sind geringfügige Rabatte für Benutzer des Premium-Tarifs der Stadtbibliothek zur Steigerung der Attraktivität der teuersten Kategorie möglich.

Erste Erfahrungswerte für die Kalkulation der Gebühren könnten durch eine Pilotphase gesammelt werden. Auf Basis des erfahrenen Zuspruchs kann zudem darüber entschieden werden, ob das Angebot ganzjährig jeden Samstag eingeführt werden soll oder es mehr Sinn macht, es auf bestimmte Zeiten, wie z.B. die Vorweihnachtszeit, verkaufsoffene Sonntage o.ä., zu beschränken.

4.6 Stadtarchiv

4.6.1 Maßnahme 9: Verkauf Villa Römer

Beschreibung der Maßnahme

Verkauf der Villa Römer

Bewertung

Eigentümer der Immobilie Villa Römer ist die KulturStadtLev, Grundstückseigentümerin die Stadt Leverkusen. Die Schließung des Museums und der Verkauf der Villa Römer wurden in den 1990er Jahren bereits diskutiert. Um dies zu verhindern, gründeten die drei Geschichtsvereine 1994 den Arbeitskreis Villa Römer und führten die Ausstellungen in eigener Verantwortung weiter. Zur Unterstützung dieser Leistung überließ die Stadt Leverkusen – KulturStadtLev im Jahr 2002 den Geschichtsvereinen das gesamte Gebäude zur Nutzung als Haus der Stadtgeschichte¹⁵⁷.

Bauherr der 1905 errichteten Villa ist Max Römer. Sie wurde nach Plänen des Architekten Paul Linder aus Ohligs erbaut und trug den ursprünglichen Namen „Haus Frankenberg“. Im Volksmund wurde das Haus als „Villa Römer“ bezeichnet.¹⁵⁸ Bei der Villa auf einem rd. 10 Morgen großen Anwesen handelt es sich um ein typisches Beispiel aufwendiger, großbürgerlicher Repräsentationsarchitektur der Gründerjahre in relativ gutem Zustand. Auch die Innenräume sind imposant gestaltet und weisen zahlreiche Schnitzereien auf dunkler Holztäfelung, farbige Holzeinlegearbeiten und Vergoldungen, Stuckaturen an Decken und Bögen sowie einen in Holz gefassten Marmorkamin auf.¹⁵⁹

Abgesehen von der Nutzung als stadthistorisches Dokumentationszentrum eignet sich das Anwesen beispielsweise auch für die Nutzung als Kanzlei, Praxis oder Büro.

¹⁵⁷ Vgl. Homepage des Opladener Geschichtsvereins von 1979 e.V. Leverkusen > Villa Römer - Geschichte und Gegenwart; online einsehbar unter <http://ogv-leverkusen.de/villa-roemer/geschichte-des-hauses/> zuletzt aufgerufen am 12.11.2015].

¹⁵⁸ Vgl. Homepage Haus der Stadtgeschichte Leverkusen e.V. - Trägerverein Villa Römer > Villa Römer; online einsehbar unter <http://www.zeitraeume-lev.de/index8803.html?id=7> [zuletzt aufgerufen am 12.11.2015].

¹⁵⁹ Ebenda.

Handlungsempfehlung

Im Vergleich zu den übrigen in diesem Bericht aufgeführten Maßnahmen, handelt sich hierbei um eine Maßnahme, die nicht unmittelbar zur Umsetzung empfohlen wird. Eine Veräußerung kann ohnehin erst nach Auslaufen oder Auflösen des Vertrags mit dem Trägerverein in Betracht gezogen werden.

Der Verkauf der Immobilie ist als eine generelle Option zu verstehen, durch die bei Vorliegen der notwendigen Voraussetzungen, zusätzliche Einnahmen zur Aufrechterhaltung des Leistungsspektrums der übrigen Teilbetriebe generiert werden könnte.

4.7 Musikschule

4.7.1 Maßnahme 10: Ausweitung der Honorarverträge

Beschreibung der Maßnahme

Das Verhältnis von Unterrichtsstunden von angestellten/verbeamteten Musikschullehrern zu freien Mitarbeitern mit Honorarverträgen lag im Jahr 2014 bei etwa 4:1. Durch einen weiteren Ausbau des Anteils von Unterrichtsstunden, die von freien Mitarbeitern erteilt werden, bieten sich Potenziale den Personalaufwand des Teilbetriebs zu senken bzw. einer möglichen Steigerung des Personalaufwandes durch eine etwaige zukünftige Tarifierhöhung entgegen zu wirken.

Bewertung

Als Fachverband für arbeitsrechtliche Fragen hat die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) bisher keine Empfehlungen zur Beschäftigung freier Mitarbeiter als Musikschullehrkräfte veröffentlicht. Es liegt damit im Verantwortungsbereich jeder Musikschule selbst bzw. im vorliegenden Falle der KulturStadtLev, über die jeweilige Anzahl von freien und angestellten Mitarbeitern zu entscheiden.

Die bisherige Ausweitung der Anzahl von Honorarverträgen hat in der Wahrnehmung des Teilbetriebs zu negativen Entwicklungen geführt. Außercurriculare Veranstaltungen sind weiterhin rückläufig und deutlich schwieriger zu realisieren. Im Gegensatz zu den nach TVöD angestellten Lehrkräften besteht keine Weisungsbefugnis gegenüber den Honorarkräften. Sie können damit nicht zur Durchführung von zusätzlichen Veranstaltungen außerhalb des Unterrichts verpflichtet werden. Nicht zuletzt aufgrund des vielfältigen und dezentralen Angebots stellt die Mitarbeit in der Musikschule zudem vergleichsweise hohe Anforderungen an die Flexibilität der Mitarbeiter. Die Personalpolitik der Musikschule zielt deshalb darauf ab, in hohem Maße flexible und breit aufgestellte Mitarbeiter, d.h. mit 2-3 Fachqualifikationen, zu gewinnen. Der Einsatz von Honorarverträgen erweist sich auskunftsgemäß

als unattraktive Kondition und erschwert die Gewinnung von qualifiziertem und motiviertem Personal.

Entsprechend der am 1. Juli 2006 in Kraft getretenen Honorarordnung für die Musikschule der Stadt Leverkusen werden folgende Honorare für zur Abgeltung von Lehrverpflichtungen gezahlt:

Honorar	pro Minute	je Unterrichtseinheit à 45 min
Für Einzel-, Partner-, Kleingruppen- und Ensembleunterricht	0,55 €	24,75 €
Für Grundstufen- und Klassenunterricht sowie Orchesterleitung	0,75 €	33,75 €

Tabelle 23: Honorare freie Musikschullehrer¹⁶⁰

Während für eine Lehrer-Unterrichtszeit im Jahr 2014 (ohne Anrechnungszeiten) eines angestellten/beamteten Musikschullehrer durchschnittliche Kosten in Höhe von rund 57,16 € entfielen, beliefen sich diese bei Honorarkräften/freien Mitarbeitern auf durchschnittlich 26,93 €. ¹⁶¹ Wie die Szenariorechnung zeigt, lassen sich jedoch durch die Ausweitung des Umfangs an Stunden durch freie Musikschullehrer erhebliche Einsparungen erzielen.

Angesichts der unumgänglichen Konsolidierungsaufgabe kann die Musikschule durch die Reduzierung ihres Anteils angestellter Musikschullehrer einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Einsparziele leisten. Die Musikschule kann damit ihr Angebotsspektrum ohne wesentliche Einschränkungen aufrechterhalten. Ein möglicherweise notwendiger Verzicht auf einzelne Instrumentalfächer aufgrund von Stellenkürzungen und damit einhergehende negative Auswirkungen auf die Orchesterarbeit der Musikschule können so abgewendet werden. Zudem trägt dies dazu bei, dass kein Schüler aus internen organisatorischen Ansprüchen die Musikschule verlassen muss, da sein Fach nicht mehr unterrichtet wird.

Bei der Planung der Personalkosten für das Jahr 2015 wurden für die angestellten Musikschullehrer auf Basis der beschlossenen Tarifierhöhung ab dem 1. März 2015 weitere +2,4 % zugrunde gelegt. Für Beamte wurde für 2015 eine Erhöhung der Besoldung über alle Besoldungsgruppen hinweg um +2,5 % einkalkuliert. ¹⁶² Da die Honorare der Honorarkräfte seit knapp 10 Jah-

¹⁶⁰ Eigene Darstellung auf Basis der in der Honorarordnung für die Musikschule der Stadt Leverkusen genannten Honorarsätze.

¹⁶¹ Rechnerische Ermittlung auf Basis der durch den Teilbetriebsleiter der Musikschule zur Verfügung gestellten Daten.

¹⁶² Vgl. Prüfbericht – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2014 und Lagebericht, Anlage 4 – Lagebericht, S. 19.

ren nicht erhöht wurden, ist auskunftsgemäß in absehbarer Zeit von einer Erhöhung der Honorarsätze auszugehen. Dies führt zu einer weiteren Erhöhung des Personalaufwandes im Teilbetrieb Musikschulen und kann so zu einer Verschlechterung des Deckungsbeitrages führen.

Handlungsempfehlung

Aufgrund der erheblichen Konsolidierungspotenziale wird zur Aufrechterhaltung des Angebots des Teilbetriebs Musikschule eine sukzessive Ausweitung der von freien Mitarbeitern unterrichteten Stunden bis zu einer maximalen Quote von 70,0 % empfohlen.

Bei der Umsetzung der Maßnahme kann die altersbedingte Fluktuation entsprechend dieser Zielsetzung ausgenutzt werden. Im Zeitraum von 2015 bis 2021 erreichen insgesamt 4 angestellte Musikschullehrer und eine Verwaltungskraft die Altersgrenze. Von den Musikschullehrern sind bereits drei mit Stellenanteilen von 0,5 VZÄ, 0,1 VZÄ und 1,0 VZÄ zur Einsparung vorgesehen, eine Stelle mit 0,8 VZÄ noch nicht.

4.7.2 Maßnahme 11: Erhöhung des Erwachsenenzuschlags

Beschreibung der Maßnahme

Anhebung des Zuschlags für erwachsene Musikschüler ab dem 27. Lebensjahr von 50,0 % auf 75,0 %

Bewertung

Mit jeder Gebührenerhöhung geht selbstverständlich das Risiko vermehrter Austritte einher. Insbesondere bei der Erhöhung der Gebühren für den Musikschulbesuch von Kindern und Jugendlichen, die den größten Teil der Schüler ausmachen, besteht die Gefahr eines gegenteiligen Effekts: statt der erhofften Erhöhung der Einnahmen verringern sich diese aufgrund von Austritten.

Daher ist einer generellen Gebührenerhöhung, die insbesondere Kinder- und Jugendliche betrifft, zunächst die Erhöhung der Gebühren für Erwachsene vorzuziehen. Einerseits machen diese zwar nur einen geringen Anteil an der Gesamtschülerschaft und lassen daher nur begrenzte Effekte zu. Andererseits zeigt der Vergleich mit anderen ausgewählten Musikschulen, dass insbesondere die Erwachsenen-Tarife der Musikschule Leverkusen vergleichsweise niedrig sind und hier Potenziale für eine moderate Erhöhung vorhanden sind. Dabei berücksichtigt die Tatsache, dass der Erwachsenentarif erst ab 27 zu zahlen ist, dass sich zuvor viele junge Erwachsene in Ausbildung befinden und damit nur ein begrenztes Budget zur Verfügung haben.

Handlungsempfehlung

Neben der Beibehaltung der bisherigen kontinuierlichen Anpassung der Gebührenordnung der Musikschule wird empfohlen, den Erwachsenenzuschlag zum nächstmöglichen Zeitpunkt auf 75,0 % zu erhöhen.

Darüber hinaus kann, entsprechend eines Vorschlages in der Sitzung der Projektgruppe am 14. Januar 2016, eine Erhebung des Erwachsenenzuschlags ab dem 25. Lebensjahr (ggf. unter Berücksichtigung von Ausnahmen) in Erwägung gezogen werden.

5 Wirtschaftliche Effekte

Auf Basis der beschriebenen Ansatzpunkte wurden Einsparhebel identifiziert und quantifiziert. Die Einschätzung der mittelfristigen Einspareffekte erfolgte als Ceteris Paribus-Betrachtung auf Basis der durch die KulturStadtLev bereitgestellten Finanz- und Leistungsdaten, insbesondere der Prüfberichte der Jahre 2014 und 2015 sowie des Zwischenberichts zum 30. Juni 2015.

5.1 FORUM

5.1.1 Szenariorechnung I: Indirekte Erhöhung Ticketpreise eigene Veranstaltungen (Maßnahme 1)

Ausgehend von den vorliegenden Daten für das I. Halbjahr des Jahres 2014 und 2015 kalkuliert die nachfolgende Szenariorechnung potenzielle Erlössteigerungen durch eine neue Preisbildung.

In der Vergangenheit schwankten die Erlöse durch Garderobenentgelte zwischen 30.000,00 € und 35.000,00 € pro Jahr¹⁶³. Für die Szenariorechnung wurde unterstellt, dass diese im I. und im II. Halbjahr eines Jahres jeweils gleich hoch sind. Die Berechnungsgrundlagen für das I. Halbjahr 2016 ergeben sich aus den Mittelwerten der Daten „Anzahl der Besucher“ und „Entgelte Theater“ aus 2014 und 2015. Darauf aufbauend wird kalkuliert, wie sich die Einnahmen durch die Veranstaltungen (Entgelte Theater plus Einnahmen Garderobe) im I. Halbjahr 2016 entwickeln könnten, wenn

- **Szenario 1:** das alte Verfahren beibehalten wird
- **Szenario 2:** die Entgelte für Garderobe auf 1,50 € angehoben und auf den Ticketpreis aufgeschlagen werden¹⁶⁴.

¹⁶³ Auskunft der Betriebsleitung der KulturStadtLev.

¹⁶⁴ Bei Großveranstaltungen wie bspw. Jazztage, Karneval und Ü30-Partys wurden in der Vergangenheit bereits 1,50 €

	I. Halbjahr 2014	I. Halbjahr 2015	Szenario 1: I. Halbjahr 2016	Szenario 2: I. Halbjahr 2016
Anzahl Besucher	16.710	15.460	16.085	16.085
Entgelte Theater	249.515,00 €	276.903,00 €	263.209,00 €	263.209,00 €
Einnahmen Garderobe	16.250,00 €	16.250,00 €	16.250,00 €	-
Ø-Preis pro Karte ¹⁶⁵	14,93 €	17,91 €	16,36 €	
Ø-Preis pro Karte incl. Garderobenaufschlag iHv 1,50 €	-	-	-	17,86 €
Einnahmen gesamt	265.765,00 €	293.153,00 €	279.459,00 €	287.336,50 €
Potenzielle Mehreinnahmen bei neuem Verfahren				7.877,50 €

Tabelle 24: Szenariorechnung I FORUM

Unter der Prämisse, dass die Mehreinnahmen im II. Halbjahr genauso hoch liegen wie im I. Halbjahr, kann näherungsweise von potenziellen Mehreinnahmen iHv **15.755,00 €** ausgegangen.

Eine genauere Kalkulation der zu erwartenden Mehreinnahmen kann auf Basis einer detaillierten Auswertung der eigenen Veranstaltungen in der Spielzeit 2014/2015 durchgeführt werden. Durch eine Gegenüberstellung der Anzahl der verkauften Karten pro Veranstaltung und den Einnahmen für Garderobe (Einnahmen / Preis für Garderobe (1,50 € oder 1,00 €)) wird ersichtlich, wie viele Besucher vom Garderobenangebot tatsächlich in der Vergangenheit Gebrauch gemacht haben. Die potenzielle Mehreinnahme ergibt sich dann aus der Differenz zwischen der Anzahl der tatsächlichen Nutzern x Garderobengebühr und der Anzahl der verkauften Karten x Garderobengebühr.

Eine tatsächliche Einführung der neuen Preisstruktur wird jedoch erst zur neuen Spielzeit 2016/2017 empfohlen.

¹⁶⁵ Der durchschnittliche Preis pro Karte ergibt sich aus der Division der Entgelte Theater durch die Anzahl der Besucher.

5.2 Kulturbüro

5.2.1 Szenariorechnung I: Erhöhung Kursgebühren Jugendkunstgruppen (Maßnahme 3)

Unter der Prämisse einer gleichbleibenden Anzahl von Kursteilnehmern werden folgende Szenarien einer Steigerung der Erlöse kalkuliert:

- **Szenario 1:** durchschnittliche Erhöhung der Gebühren um 2,5 %.
- **Szenario 2:** durchschnittliche Erhöhung der Gebühren um 5,0 %.
- **Szenario 3:** durchschnittliche Erhöhung der Gebühren um 10,0 %.
- **Szenario 4:** durchschnittliche Erhöhung der Gebühren um 20,0 %.

	aktuell	Szenario 1: + 2,5 %	Szenario 2: + 5,0 %	Szenario 3: + 10,0 %	Szenario 4: + 20,0 %
Gebühren	54,00 €	55,35 €	56,70 €	59,00 €	65,00 €
Gesamterlöse	31.500,00 €	32.287,50 €	33.075,00 €	34.650,00 €	37.800,00 €
Erlössteigerung ggü. 2015		787,50 €	1.575,00€	3.150,00 €	6.300,00 €

Tabelle 25: Szenariorechnung I Jugendkunstgruppen

5.3 Museum Morsbroich

5.3.1 Szenariorechnung I: Schließung Teilbetrieb (Maßnahme 5)

Mögliche Einsparpotenziale durch die Schließung des Teilbetriebs sind nicht zuletzt aufgrund der unklaren Anschlussnutzung des Schlosses aus heutiger Perspektive nicht valide quantifizierbar. Vor diesem Hintergrund kann lediglich eine näherungsweise Schätzung der Potenziale vorgenommen werden.

Basis der Schätzungen, die der Tabelle 26 zu entnehmen sind, sind im Wirtschaftsplan 2015 aufgeführte Aufwände, die bei einer Einstellung des Museumsbetriebs nicht mehr oder nicht mehr in derselben Höhe anfallen werden. Es handelt sich um approximative und nicht validierte Werte, die jedoch die zu erwartende Gesamtentwicklung nach derzeitigem Kenntnisstand tragfähig abbilden.

	Potenzielle Einsparungen	Verbleibende Kosten	Prämissen / Anmerkungen
Materialaufwand – Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren			
Energieaufwand	45.000,00 €	45.000,00 €	größerer Teil der Flächen entfällt auf das Museum, Verwaltungsflächen geringerer Anteil; Energiekosten entstehen weiterhin
Ausstellungsaufwand	42.500,00 €		zusätzlich werden 50.000,00 € durch Drittmittel zur Verfügung gestellt, die nach Schließung des Betriebs der KSL für andere Bereiche zur Verfügung stehen
Sachaufwand Museum	2.900,00 €		
Hilfs- und Betriebsstoffe, Skontoertrag	4.000,00 €		
Gebühren (insbes. Wasser/Abwasser)	10.000,00 €	6.000,00 €	Betrag reduziert sich durch verminderte Nutzung / Inanspruchnahme
	104.400,00 €	51.000,00 €	
Materialaufwand - Aufwendungen für bezogene Leistungen			
Grünflächenpflege		39.000,00 €	
Reinigung durch Fremdunternehmen	10.000,00 €	15.200,00 €	Betrag reduziert sich durch Verminderung der genutzten Flächen; fällt weiterhin für die Reinigung von Vermietungsflächen für Veranstaltungen an
Inanspruchnahme Stadt-druckerei (insbes. Werbung)	2.500,00 €		
Inanspruchnahme JobService Leverkusen (z.B. für Transporte)	100,00 €		
Honorare (für museumspädagogisches Programm)	10.000,00 €		
Inanspruchnahme Dienstleistungen Verwaltung (Personal)	20.000,00 €	6.800,00 €	durch die Personaleinsparung reduziert sich die Inanspruchnahme der Dienstleistungen entsprechend
	42.600,00 €	61.000,00 €	
Personalaufwand (gesamt)			
	492.900,00 €	200.000,00 €	50,0 % der Personalkosten entfallen auf Museumsleitung, Hostessen und Kuratoren / 50,0 % auf das Verwaltungspersonal; je nach geplanter Nutzung nach Schließung fallen ggf. weiterhin Personalkosten im verminderten Maße an; Kalkulation geht davon aus, dass weiterhin mind. 1 Mitarbeiter bei weiterer Nutzung erforderlich ist

	Potenzielle Einsparungen	Verbleibende Kosten	Prämissen / Anmerkungen
Sonstiger betrieblicher Aufwand			
Versicherungsbeiträge (u.a. für Gemälde)	22.650,00 €		in 2016 erfolgt eine Neubewertung der versicherten Gemälde; ggf. Mehrkosten möglich
Bewachungskosten		1.000,00 €	je nach geplanter Nutzung nach Schließung weiterhin erforderlich, wenn öffentlich zugänglich
Werbe- und Druckkosten	650,00 €		
Dienst- und Schutzkleidung	1.000,00 €		
Wartungs- und Instandhaltungskosten	10.000,00 €	48.100,00 €	Betrag reduziert sich um den Aufwand für die Instandhaltung von Gemälden (ca. 5.000,00 €), sowie die Wartung der Einbruchmeldeanlage (ca. 5.000,00 €)
Post- und Fernmeldegebühren	17.500,00 €		
Fortbildung	700,00 €		
Reisekosten	1.000,00 €		
Bürobedarf / Kassenmaterial	1.050,00 €		
Übrige sonstige betriebliche Aufwendungen	57.500,00 €		davon entfallen rd. 33.000,00 € auf die Inanspruchnahme von Handwerkern, die dem Büro der Betriebsleitung zugerechnet werden; führt dort zu einer Mindereinnahme in derselben Höhe
EDV-Aufwand (insbes. Wartung / Support)	26.500,00 €	3.500,00 €	ausgehend von EDV-Kosten von ca. 3.500,00 € Mitarbeiter/Jahr reduziert sich der EDV-Aufwand bei verringerter Mitarbeiteranzahl entsprechend; Kalkulation geht davon aus, dass weiterhin mind. 1 Mitarbeiter auch weiterhin erforderlich ist (z.B. für die Abwicklung des Vermietungsgeschäfts)
	138.550,00 €	52.600,00 €	
GESAMT	778.450,00 €	364.600,00 €	

Tabelle 26: Szenariorechnung | Museum

5.4 Volkshochschule

Die durch die Umsetzung der Maßnahme angestrebten zusätzlichen Einnahmen im Vermietungsbereich des FORUM sind zum jetzigen Zeitpunkt nicht valide quantifizierbar. Auf eine Szenariorechnung wurde daher verzichtet.

5.5 Stadtbibliothek

Die Anzahl der aktiven Benutzer der Stadtbibliothek Leverkusen für das Jahr 2014 beläuft sich auf 9.656 Benutzer. Darin enthalten sind sowohl Nutzer, die eine Gebühr zahlen (2015: 4.670 Nutzer), als auch solche, die das Angebot der Stadtbibliothek kostenfrei nutzen. Zur Gruppe der letztgenannten zählen Benutzer der Kategorien Elternausweis (2015: 591 Nutzer), KiJu-Standard (2015: 2.879 Nutzer), die Nutzer der Schulbibliotheken (2015: 180 Nutzer) sowie Personal der Stadtbibliothek.

Aus dem Vergleich der Höhe der Entgelte sowie der Entgeltstruktur der Stadtbibliothek Leverkusen mit anderen öffentlichen Bibliotheken in der Umgebung lassen sich mögliche Spielräume zur Erhöhung der Umsatzerlöse ableiten. Diese betreffen einerseits die Höhe der Entgelte (Szenariorechnung I), andererseits eine Erhebung von Gebühren für die Kategorien Elternausweis und KiJu-Standard (Szenariorechnung II), die das Angebot der Stadtbibliothek bisher kostenlos nutzen.

5.5.1 Szenariorechnung I: Erhöhung der durchschnittlichen Nutzungsgebühren (Maßnahme 7)

Szenariorechnung I basiert auf der Betrachtung derjenigen, die eine Gebühr für die Benutzung der Stadtbibliothek bezahlen. Unter der Prämisse einer gleichbleibenden Anzahl von Nutzern in den jeweiligen Kategorien werden folgende Szenarien kalkuliert:

- **Szenario 1:** durchschnittliche Erhöhung der Gebühren um 2,5 %.
- **Szenario 2:** durchschnittliche Erhöhung der Gebühren um 5,0 %.
- **Szenario 3:** durchschnittliche Erhöhung der Gebühren um 7,5 %.
- **Szenario 4:** durchschnittliche Erhöhung der Gebühren um 10,0 %.
- **Szenario 5:** durchschnittliche Erhöhung der Gebühren um 20,0 %.

	Anzahl der Nutzer	Gebühren aktuell	Szenario 1: +2,5 %	Szenario 2: +5,0 %	Szenario 3: +7,5 %	Szenario 4: +10,0 %	Szenario 5: +20,0 %
Premium	1.133	32,00 €	32,80 €	33,60 €	34,40 €	35,20 €	38,40 €
Standard	2.616	16,00 €	16,40 €	16,80 €	17,20 €	17,60 €	19,20 €
Ermäßigt Premium	182	24,00 €	24,60 €	25,20 €	25,80 €	26,40 €	28,80 €
Ermäßigt Standard	429	12,00 €	12,30 €	12,60 €	12,90 €	13,20 €	14,40 €
KiJu Premium	310	20,00 €	20,50 €	21,00 €	21,50 €	22,00 €	24,00 €
Gesamterlöse		93.828,00 €	96.173,70 €	98.519,40 €	100.865,10 €	103.210,80 €	112.593,60 €
Erlössteigerung ggü. 2015			2.345,70 €	4.691,40 €	7.037,10 €	9.382,80 €	18.765,60 €

Tabelle 27: Szenariorechnung I Stadtbibliothek

5.5.2 Szenariorechnung II: Einführung von Gebühren für die Kategorie Elternausweis und KiJu-Standard (Maßnahme 7)

Unter der Prämisse einer gleichbleibenden Anzahl von Nutzern in den jeweiligen Kategorien zeigt die nachfolgende Szenariorechnung II auf, wie sich die Entgelte erhöhen, wenn:

- **Szenario 1:** für die Nutzung des Elternausweises und des KiJu-Standard Tarifs eine jährliche Pauschalgebühr von 5,00 € erhoben wird.
- **Szenario 2:** für die Nutzung des Elternausweises und des KiJu-Standard Tarifs eine jährliche Pauschalgebühr von 10,00 € erhoben wird.
- **Szenario 3:** für die Nutzung des KiJu-Standard-Tarifs ab 12 Jahre eine jährliche Pauschalgebühr von 5,00 € erhoben wird.
- **Szenario 4:** für die Nutzung des KiJu-Standard-Tarifs ab 15 Jahre eine jährliche Pauschalgebühr von 5,00 € erhoben wird.
- **Szenario 5:** für die Nutzung des KiJu-Standard-Tarifs ab 15 Jahre eine jährliche Pauschalgebühr von 6,50 € erhoben wird.

	Anzahl der Nutzer	Status quo	Szenario 1: Pauschalgebühr 5,00 €	Szenario 2: Pauschalgebühr 10,00 €	Szenario 3: Pauschalgebühr KiJu 5,00 € für 12+	Szenario 4: Pauschalgebühr KiJu 5,00 € für 15+	Szenario 5: Pauschalgebühr KiJu 6,50 € für 15+
Elternausweis	591	0,00 €	2.955,00 €	5.910,00 €	-	-	-
KiJu-Standard > 12	1468,29 ¹⁶⁶	0,00 €	7.341,45 €	14.682,90 €	-	-	-
KiJu-Standard 12+	777,33	0,00 €	3.886,65 €	7.773,30 €	3.886,65 €	-	-
KiJu-Standard 15+	633,38	0,00 €	3.166,90 €	6.333,80 €	3.166,90 €	3.166,90 €	4.116,97 €
Gesamterlöse Stadtbibliothek		93.828,00 €	111.178,00 €	128.528,00 €	100.881,55 €	96.994,90 €	97.944,97 €
Erlössteigerung ggü. 2015			17.350,00 €	34.700,00 €	7.053,55 €	3.166,90 €	4.116,97 €

Tabelle 28: Szenariorechnung II Stadtbibliothek

Die durch die Umsetzung der Maßnahme 7 entstehenden zusätzlichen Einnahmen sind zum jetzigen Zeitpunkt nicht valide quantifizierbar. Auf eine Szenariorechnung wurde daher verzichtet.

5.6 Stadtarchiv

In Unkenntnis des derzeitigen Marktwertes und eines nicht valide quantifizierbaren Verkaufspreises der Villa Römer wird an dieser Stelle auf eine Szenariorechnung verzichtet.

¹⁶⁶ Ausgehend von *aktiven* Nutzen in der Kategorie KiJu-Standard (Hauptstelle, Opladen, Schlebusch) nach Alter (Stand 3.11.2015: 1.649) wurden der prozentuale Anteil der Nutzer in den 3 Altersklassen jünger als 12 („> 12“), 12 - einschl. 14 („12+“) sowie 15 und älter („15+“) ermittelt und auf den Gesamtzahl der Nutzer in der Kategorie KiJu-Standard (2.879) übertragen.

5.7 Musikschule

5.7.1 Szenariorechnung I: Ausweitung der Honorarverträge (Maßnahme 10)

Grundlage der nachfolgenden Berechnung sind die jeweiligen Personalkosten für angestellte und freie Musikschullehrer im Jahr 2014.¹⁶⁷ Ausgehend von der Lehrer-Unterrichtszeit im Jahr 2014 (ohne Anrechnungszeiten) und den Prämissen, dass sich diese in ihrer Gesamthöhe nicht verändern und auch die durchschnittlichen Kosten pro Unterrichtseinheit nicht steigen, lassen sich nachfolgende Szenarien kalkulieren:

- **Szenario 1:** 50,0 % angestellte / 50,0 % freie Musikschullehrer
- **Szenario 2:** 30,0 % angestellte / 70,0 % freie Musikschullehrer
- **Szenario 3:** 16,0 % angestellte / 84,0 % freie Musikschullehrer
- **Szenario 4:** 100,0 % freie Musikschullehrer

	Status quo	Szenario 1: 50,0 % / 50,0 %	Szenario 2: 30,0 % / 70,0 %	Szenario 3: 16,0 % / 84,0 %	Szenario 4: 100,0 %
angestellte Mitarbeiter	64,0 %	50,0 %	30,0 %	16,0 %	0,0 %
freie Mitarbeiter	36,0 %	50,0 %	70,0 %	84,0 %	100,0 %
Personalkosten	2.166.487,00 €	2.029.311,00 €	1.774.193,00 €	1.519.075,00 €	1.136.397,00 €
Einsparpotenzial ggü. 2015		137.176,00 €	392.294,00 €	647.412,00 €	1.030.090,00 €

Tabelle 29: Szenariorechnung I Musikschule

¹⁶⁷ Vgl. Berichtsbogen VdM Verband deutscher Musikschulen vom 10.4.2015.

5.7.2 Szenariorechnung II: Erhöhung des Erwachsenenzuschlags (Maßnahme 11)

Weiteres Potenzial ergibt sich im Hinblick auf den Erwachsenenzuschlag, welcher ab dem 27. Lebensjahr zu zahlen ist. Unter der Prämisse einer gleichbleibenden Anzahl von Musikschülern in der Gruppe der Erwachsenen werden folgende Szenarien kalkuliert:

- **Szenario 1:** Erhöhung des Erwachsenenzuschlags auf 75,0 % auf die von ihnen belegten Unterrichtsfächer
- **Szenario 2:** Erhöhung des Erwachsenenzuschlags auf 100,0 % auf die von ihnen belegten Unterrichtsfächer

	Status quo	Szenario 1: 75,0 %	Szenario 2: 100,0 %
Einnahmen aus Entgelten Musikschüler 26+	95.856,00 €	111.832,00 € ¹⁶⁸	127.808,00 €
Erlössteigerung ggü. 2015		15.976,00 €	31.952,00 €

Tabelle 30: Szenariorechnung II Musikschule

¹⁶⁸ Die 101 Musikschüler über 26 Jahre wurden nach den angenommenen Unterrichtsstundenlängen eingeteilt. Basis der Einteilung ist der Durchschnittswert der Musikschüler gesamt: 77,0 % der Schüler nehmen Unterrichtsstunden à 30 min, 21,0 % der Schüler nehmen Unterrichtsstunden à 45 min und 2,0 % der Schüler nehmen Unterrichtsstunden à 60 min. Anschließend wurde die Anzahl der erwachsenen Musikschüler in den einzelnen Kategorien mit den jeweils fälligen Beiträgen und dem Erwachsenenzuschlag multipliziert.

6 Fazit

Mit Schreiben vom 10. Juli 2015 wurde die KPMG AG von der GPA NRW damit beauftragt, Vorschläge zur Optimierung der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung KulturStadtLev zu erarbeiten. Ziel ist die Identifizierung eines jährlichen **Konsolidierungsbetrages iHv 1.1 Mio. €**.

Zur **Reduzierung der Ausgaben** sind in der Vergangenheit erhebliche Anstrengungen unternommen worden. Eine Reduzierung der Personalausgaben durch den Abbau von Stellen ist bereits erfolgt bzw. durch entsprechende kw-Vermerke vorgesehen. Bis zum Ende des Jahres 2015 wird sich der Stellenumfang in VZÄ seit der Gründung der KulturStadtLev um 23,8 % reduziert haben. Durch den **Personalabbau** werden in verschiedenen Teilbetrieben, wie beispielsweise dem FORUM oder der VHS, bereits personelle Kapazitätsgrenzen erreicht. Weitere Einsparungen führen hier zu erheblichen qualitativen Beeinträchtigungen des Betriebsablaufs bzw. einem nicht mehr zu bewältigenden Arbeitsaufkommen.

Weitere Potenziale zur Reduzierung der Personalausgaben werden lediglich durch eine **Steigerung des Anteils an Honorarkräften im Teilbetrieb Musikschule** (Maßnahme 10) gesehen. Durch die schrittweise Erhöhung des Anteils von Lehrer-Unterrichtsstunden auf 70,0 %, die durch freie Musikschullehrer erteilt werden, lässt sich der **Personalaufwand bis zum Jahr 2020 um rd. 392.294,00 € senken**. Darüber hinaus kann durch eine **Streichung des Zuschusses zum Jazz-Festival** (Maßnahme 2) der Aufwand des Kulturbüros um **55.600,00 € reduziert** werden. Stattdessen wird empfohlen u.a. durch eine rabattierte Bereitstellung von Räumlichkeiten oder andere nicht-monetäre Unterstützungsleistungen die Zusammenarbeit mit dem Veranstalter aufrecht zu erhalten und so den Fortbestand des Festivals zu sichern.

Der kulturpolitische Wille und das verfügbare Einkommen der Leverkusener Bevölkerung bieten in den meisten Bereichen **nur geringen Spielraum für die Erhöhung von Nutzungsentgelten, Gebühren** o.ä. Dabei besteht die Gefahr, dass dadurch die Nachfrage sinkt und infolgedessen ein gegenteiliger Effekt erzielt wird. Der Vergleich mit anderen Einrichtungen der Region sowie eine Analyse der jeweiligen Preisstrukturen zeigen jedoch **Potenziale zur moderaten Steigerung der Erlöse** in den Teilbetrieben FORUM (Maßnahme 1), dem Sachgebiet Kulturbüro (Maßnahmen 3 und 4), der Musikschule (Maßnahme 11) und der Stadtbibliothek (Maßnahme 7) auf. Insgesamt können so **zusätzliche Erlöse iHv 85.463,80 €** erwirtschaftet werden. Durch die **Erweiterung des bestehenden Leistungsspektrums der Stadtbibliothek um ein Angebot zur Kinderbetreuung** und die Entwicklung eines optimierten Marketingkonzeptes (Maßnahme 8) kann darüber hinaus zu einer Erhöhung der Besucher-/Nutzerzahlen beigetragen werden.

Die Ansatzpunkte zur Senkung der Ausgaben und Steigerung der Einnahmen der KulturStadtLev lassen jedoch **nur begrenzte Effekte auf den Zuschussbedarf** erwarten. Eine Umsetzung der in diesen Bereichen vorgeschlagenen Maßnahmen allein wird nicht ausreichen, um den gewichtigen Konsolidierungsbeitrag zu heben und mittelfristig ein handelsrechtlich ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen.

Zur strategischen Existenzsicherung wird die KulturStadtLev daher nicht umhin kommen, ihr **bisheriges Leistungsspektrum insgesamt kritisch zu hinterfragen**. Dabei rücken insbesondere die Teilbetriebe in den Fokus, die ihre Aufgaben bisher nur mit einem großen Zuschussbedarf erfüllten: während der Grad der Kostendeckung im Jahr 2015 in den übrigen Teilbetrieben bei > 32,7 % liegt, können in der Stadtbibliothek und dem Museum nur etwa 10,3 % bzw. 11,6 % der Kosten durch die jeweils erwirtschafteten Einnahmen gedeckt werden. Angesichts der identifizierten Potenziale zur Steigerung der Einnahmen der Stadtbibliothek sind hier realistische Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Teilbetriebs vorhanden. Durch seinen Wandel hin zu einem „Lernort“ legt die Bibliothek ein zukunftsfähiges Konzept vor und erreicht mit ihrem Angebot auch zukünftig ein breites Spektrum an Besuchern/Nutzern.

Ein solches **Potenzial zur Erhöhung der Einnahmen des Teilbetriebs Museum wurde im Rahmen der Untersuchung nicht erkannt**. Der Vergleich mit anderen zeitgenössischen Museen in der näheren Umgebung zeigt, dass das **Angebot in der näheren Umgebung groß und von hoher Qualität** ist. Mit nur durchschnittlich 54,2 Besuchern pro Öffnungstag bleibt die Umsetzung des kulturellen Bildungsauftrages im Museum Morsbroich bis zu einem gewissen Grad abstrakt. Bei durchschnittlich 18,8 zahlenden Besuchern pro Öffnungstag lag der Zuschussbedarf pro verkaufter Eintrittskarte im Jahr 2014 bei 181,72 €. Die Aufrechterhaltung des Museumsbetriebs wird weiterhin nur mit einem vergleichsweise hohen Zuschussbetrag möglich sein. Hinzu kommt der Investitionsbedarf zur Schaffung neuer Depoträume, der zur Fortführung der Ausstellungstätigkeit auf dem bisherigen qualitativen Niveau und zur Umsetzung der Ziele des Museumsbetriebs perspektivisch unumgänglich sein wird. Vor diesem Hintergrund **wird empfohlen, sämtliche Aktivitäten des Museums einzustellen und die Sammlung in ihrer bestehenden Form aufzulösen** (Maßnahme 5). Damit werden die notwendigen Voraussetzungen für die Schließung des Depots geschaffen.

Solange das Schloss Morsbroich im Vermögen der KulturStadtLev verbleibt, werden weiterhin **Aufwendungen für den Unterhalt des Schlosses** anfallen. Ein entscheidender Faktor für die Höhe der jeweiligen Aufwendungen bzw. der Einsparpotenziale ist die beabsichtigte Nutzung des Schlosses Morsbroich nach der Schließung des Museums. Auf Basis einer näherungsweise Schätzung der Potenziale **kann voraussichtlich ab 2019 ein jährlicher Betrag von 778.450,00 € für die laufenden Personal- und Betriebskosten einge-**

spart werden. Die Schließung des Museums stellt durchaus einen harten Einschnitt für das kulturelle Profil der Stadt dar. Dem ist jedoch gegenüber zu stellen, dass durch diese Maßnahme andere Angebote der KulturStadtLev, welche einen deutlich größeren Teil der Bevölkerung erreichen, erhalten bleiben. Ferner könnten durch den **Verkauf der Villa Römer** zusätzliche Einnahmen zur Aufrechterhaltung des verbleibenden Angebots der KulturStadtLev generiert werden.

Die Kulturbetriebe der Stadt Leverkusen sind – wie alle öffentlichen Kulturbetriebe – herausgefordert, sich auch zukünftig konsequent an den jeweiligen Zielgruppen auszurichten. Denn nur wenn die angebotenen Leistungen möglichst viele Nutzer bzw. Besucher erreicht, kann der kulturelle Bildungsauftrag erfüllt werden. Die Aufgabenerfüllung bewegt sich dabei in einem Spannungsfeld zwischen kulturpolitischem Anspruch und bereitgestelltem Kulturretat. Da das Angebot aus kultur- und sozialpolitischen Erwägungen heraus auch zukünftig nicht zu kostendeckenden Preisen angeboten wird, ist eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Betriebe von essentieller Bedeutung.

Durch die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen kann die Wirtschaftlichkeit der KulturStadtLev erhöht und der **Zuschussbedarf der KulturStadtLev um rd. 1.3 Mio. € dauerhaft reduziert** werden. Damit werden die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, eine den Bedürfnissen der Bürger entsprechende Grundversorgung für die Stadt Leverkusen im Bereich Kultur und Bildung auch zukünftig sicherzustellen und ihr Angebot unter Beachtung der kaufmännischen Grundsätze weiterzuentwickeln.

Die Bereitschaft der Bürger, die mit den Maßnahmen einhergehenden Veränderungen anzunehmen, stellt erfahrungsgemäß einen kritischen Faktor dar. Durch eine geplante und professionelle Kommunikation mit der Bevölkerung der Stadt Leverkusen kann die Akzeptanz von Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung gezielt gefördert werden. So bezog die Stadt Essen beispielsweise unter dem Motto „Essen kriegt die Kurve“ durch ein offenes, onlinegestütztes Beteiligungsverfahren die Vorschläge der Bürger aktiv in den Prozess der Haushaltskonsolidierung ein. Dies förderte einerseits das Bewusstsein der Bürger für die finanzielle Situation der Stadt und bot andererseits eine Plattform für die Äußerung ihrer Einsparvorschläge.¹⁶⁹ Die Aufnahme eines ähnlichen Dialogs im Vorfeld der Umsetzung der dargestellten Maßnahmen, insbesondere der Schließung des Museums, sowie eine flankierende Kommunikation in der Phase der Umsetzung werden daher empfohlen.

¹⁶⁹ Essen.de > Rathaus Essen > Ämter > Stadtkämmerei > Haushalt; online einsehbar unter https://www.essen.de/rathaus/aemter/ordner_20/haushalt/essen_kriegt_die_kurve.de.html [zuletzt aufgerufen am 17.11.2015].

7 Gesamtübersicht Konsolidierungspotenzial

#	Priorisierung	Maßnahme	Handlungsempfehlung	Quantifiziertes Potenzial nach Jahren						Kumuliertes Potenzial
				2015	2016	2017	2018	2019	2020	
1	PRIORITÄT 2	Indirekte Erhöhung Ticketpreise eigene Veranstaltungen	Erhöhung Ticketpreise eigene Veranstaltungen durch Aufschlag des Garderobenentgelts iHv 1,50 € und Einführung moderner Bezahlssysteme			15.755,00 €				15.755,00 €
2	PRIORITÄT 1	Streichung Zuschuss Leverkusener Jazz-Tage	Schrittweise Streichung des Zuschusses iHv 55.600,00 € zur Verringerung des Aufwands		18.500,00 €		18.500,00 €		18.600,00 €	55.600,00 €
3	PRIORITÄT 3	Erhöhung Kursgebühren Jugendkunstgruppen	Erhöhung der Kursgebühren um 10,0 %			3.150,00 €				3.150,00 €
4	PRIORITÄT 2	Erhebung Miete für Ateliers im Künstlerbunker	Erhebung einer monatlichen Miete von rd. 100,00 € für die Nutzung eines Ateliers		6.500,00 €					6.500,00 €
5	PRIORITÄT 1	Optimierung des Museumsbetriebs	Option 1: Schließung Museums inklusive Depot	das Einsparpotenzial stellt eine näherungsweise Schätzung auf Basis der aktuellen betrieblichen Aufwände dar und steht in starker Abhängigkeit einer noch nicht bekannten Anschlussnutzung des Schloss Morsbroich						778.450,00 €
6	PRIORITÄT 3	Entwicklung eines neuen Standortkonzeptes	Entwicklung eines neuen Standortkonzeptes zur Auflösung des innerbetrieblichen Zielkonflikts und Optimierung der vorhandenen Nutzungskonzepte	zusätzliche Einnahmen im Vermietungsbereich des FORUMs zum jetzigen Zeitpunkt nicht valide quantifizierbar						
7	PRIORITÄT 2	Erhöhung Nutzungsgebühren Stadtbibliothek	Erhöhung der Nutzungsgebühren um durchschnittlich 10,0 %			9.382,80 €				9.382,80 €
	PRIORITÄT 2		Einführung einer Pauschalgebühr für die bisher kostenlosen Kategorien Elternausweis und KiJu-Standard iHv jeweils 5,00 €		34.700,00 €					34.700,00 €
8	PRIORITÄT 2	Ausweitung des Angebots und der Marketingmaßnahmen	Einführung eines Angebotes zur Kinderbetreuung und Entwicklung eines optimierten Marketingkonzeptes zur Erhöhung der Besucherzahlen	zusätzliche Einnahmen durch steigende Besucher/Nutzer zum jetzigen Zeitpunkt nicht valide quantifizierbar						
9	PRIORITÄT 3	Verkauf Villa Römer	Entwicklung eines alternativen Konzeptes für die stadthistorische Ausstellung und Verkauf der Villa Römer	zu erzielender Verkaufspreise in Unkenntnis des derzeitigen Marktwertes nicht valide quantifizierbar						
10	PRIORITÄT 1	Ausweitung der Honorarverträge	Schrittweise Erhöhung des Anteils von Lehrer-Unterrichtsstunden die durch freie Musikschullehrer erteilt werden mit der Zielsetzung 70,0% des Unterrichts durch diese anzubieten						392.294,00 €	392.294,00 €
11	PRIORITÄT 2	Erhöhung Erwachsenenzuschlag	Erhöhung des Erwachsenenzuschlags von derzeit 50,0 % auf 75,0 %		15.976 €					15.976,00 €
EINSPARPOTENZIAL GESAMT										1.311.807,80 €

Tabelle 31: Gesamtübersicht Konsolidierungspotenzial KulturStadtLev

Die angegebenen Priorisierungen wurden entsprechend der nachfolgenden Kriterien vorgenommen:

- **PRIORITÄT 1:**

Hohe Priorität - durch die Umsetzung der Maßnahme lassen sich wesentliche Beiträge zur Haushaltskonsolidierung erzielen; eine kurzfristige Umsetzung wird empfohlen.

- **PRIORITÄT 2:**

Mittlere Priorität - die Umsetzung der Maßnahme trägt bedeutend zur Optimierung der Kosten-/Erlösstruktur des jeweiligen Teilbetriebs bzw. Sachgebiets bei; eine kurz- bis mittelfristige Umsetzung wird empfohlen.

- **PRIORITÄT 3:**

Niedrige Priorität - durch die Umsetzung der Maßnahme können weitere Einnahmen generiert werden, die zum jetzigen Zeitpunkt jedoch nicht exakt beziffert werden können oder nur einen vergleichsweise geringen Beitrag zur Erreichung des Konsolidierungsziels leisten.

Köln, 4. Februar 2016

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Torsten Kaiser
Partner

Vorname Nachnahme
Position