

## **KEP-Weiterarbeit nach der Startkonferenz in Vorbereitung der Zukunftskonferenz**

### **AG 1: Organisationsstrukturen**

**Da sich im Rahmen des KEPs, u.a. auch im Zusammenhang mit der Zukunftskonferenz und den geführten Interviews, kein Diskussionsbedarf sichtlich der Organisationsform der Eigenbetriebsähnlichen Einrichtung Bildung ergab, wurde diese im Rahmen dieser AG keiner näheren Organisationsuntersuchung unterzogen. Es wurden jene Organisationsstrukturen näher beleuchtet, die sich seit der Umsetzung der Ergebnisse des letzten KEP in der öffentlichen und politischen Diskussion befanden.**

#### **a) Moers Kultur GmbH (MK GmbH)**

In den Jahren 2010 bis 2014 ist die Moers Kultur GmbH ihrer vom Rat auferlegten Aufgabe stets mit den zur Verfügung gestellten Haushaltsmitteln ausgekommen und hat diese sogar tlw. nicht vollständig in Anspruch genommen. Die finanzielle Situation verschärfte sich erstmals durch eine HSP-bedingte Zuschusskürzung im Jahre 2014 um über 200 TEUR, konnte in diesem Jahr aufgrund eines Einmaleffektes (Auflösung von Rückstellungen) aber noch aufgefangen werden. Erst im Jahre 2015 waren die zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel zur Aufgabenerfüllung nicht mehr auskömmlich. Zur Veranstaltung des moers festival werden der MK GmbH von der Stadt jährlich 336 TEUR zur Verfügung gestellt.

Die herausgearbeiteten Vorteile der GmbH gegenüber einer Einbindung in den Kernhaushalt lassen sich nach derzeitigem Kenntnisstand grob gliedern in:

- Größtes Maß an Flexibilität, was zur Durchführung einer Festivalveranstaltung notwendig ist (kleine operative Einheit, keine unmittelbare Einbindung in verwaltungsrechtlich erforderliche Prozesse, Unabhängigkeit von Verwaltungs-Querschnittsstrukturen, flexible Mittelbewirtschaftung, keine Tarifbindung).
- Klare Kostenstruktur, da keine verdeckten Kosten existieren, die beispielsweise durch Querschnittsämter produziert aber nicht abgerechnet werden. Darüber hinaus fördert der gedeckelte städtische Zuschuss die Kostendisziplin.
- Die GmbH ist derzeit vorsteuerabzugsberechtigt
- Möglichkeit der Hinzunahme weiterer Gesellschafter zur Finanzierung der Gesellschaft.

Dem gegenüber stehen die Aspekte:

- Steuerungsverlust des Rates, da wesentliche Entscheidungen dem Aufsichtsrat übertragen sind, wenngleich die Mittelbereitstellung, die Wirtschaftsplanung und der Jahresabschluss der Moers Kultur GmbH trotzdem der Beschlussfassung des Rates unterliegen.
- Insolvenzgefahr infolge eines HSP-gedeckelten Zuschussbetrages, da nicht Bestandteil des Kernhaushaltes und damit verbundene Haftungsrisiken.
- Fehlende Transparenz der in den Gesellschaftsgremien besprochenen Inhalte.
- Abgrenzung, da die GmbH derzeit in den restlichen Kulturbereich nicht oder kaum eingebunden ist. Die Identifikation der Bevölkerung mit dem Festival könnte größer werden, wenn engere Verzahnung mit der Stadt besteht, ist aber grundsätzlich eine Frage der Ausgestaltung und nicht zwingend der Rechtsform.
- Die Aufnahme weiterer Gesellschafter kann dazu führen, dass Aufgaben der Stadt Moers nicht problemlos auf die Gesellschaft übertragen werden können, sondern ggf. ein Vergabeverfahren durchgeführt werden muss.

Die Frage der Rechtsform rückte insbesondere aufgrund der Ereignisse des Jahres 2016 (Abgabe zweier Garantierklärungen der Stadt Moers zur Fortführung der Gesellschaft) in den Fokus. Die damit in unmittelbarem Zusammenhang stehende Transparenz der Gesellschaftsgremien bildete dabei einen Hauptschwerpunkt bei der Diskussion. Diesem Nachteil wurde immer wieder das hohe Maß an Flexibilität der GmbH-Rechtsform gegenübergestellt, während andere Vor- und Nachteile in der Abwägung eine untergeordnete Rolle spielten. Der Gesetzgeber verbietet grundsätzlich die Öffentlichkeit von Sitzungen des Aufsichtsrates (Schutzfunktion zugunsten der Aufsichtsratsmitglieder und zugunsten der Gesellschaft). Der Aufsichtsrat kann aber ggf. konsensual entscheiden, die Öffentlichkeit zuzulassen, sofern dies nicht der Gesellschaft schadet. Dies lässt sich allerdings nicht im Gesellschaftsvertrag festlegen.

Als alternative Rechtsformen wurden die Umorganisation in eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung oder in eine AöR diskutiert, um mehr Transparenz herstellen zu können. Vor dem Hintergrund der Neuregelung der Umsatzbesteuerung der öffentlichen Körperschaften (§ 2b UStG) könnten sich hier ggf. Probleme bei der Anerkennung des Vorsteuerabzugs ergeben. Zur weiteren Absicherung einer solchen Überlegung müsste zunächst eine umfangreiche steuerrechtliche Expertise eingeholt werden und alsdann ein externer Dritter mit einer Kostenvergleichsberechnung betraut werden, um die finanziellen Folgen einer Umwandlung herauszuarbeiten. Auch wurde diskutiert die MK GmbH dem Eigenbetrieb Bildung anzugliedern. Letztendlich sollte kritisch hinterfragt werden, ob dieser Aufwand insgesamt geboten erscheint, wenn die geforderte Transparenz auch anderweitig hergestellt werden kann. Fraglich ist darüber hinaus die langfristige Finanzierung der Gesellschaft ab 2019 ff., da dann der für drei Jahre zugesicherte Bundeszuschuss über 150 TEUR p. A. entfallen könnte. Prinzipiell wäre zu prüfen bzw. sicherzustellen, dass die Gesellschaft über ein ausreichendes Controlling verfügt.

Fazit:

Die Moers Kultur GmbH sollte in ihrer bisherigen Rechtsform fortgeführt werden, indem die GmbH-Vorteile erhalten bleiben und die Nachteile abgebaut werden. Sollten die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen sich grundlegend ändern, könnte die Einbindung in die eigenbetriebsähnliche Einrichtung Bildung ggf. eine Alternative darstellen. Dem derzeit wahrnehmbaren Hauptdefizit der GmbH – der mangelnden Transparenz – sollte entgegengewirkt werden, indem die Mitglieder des Aufsichtsrates geschlossen dafür stimmen, die Öffentlichkeit bei bestimmten Punkten zuzulassen, sofern die daraus resultierende öffentliche Berichterstattung nicht dazu geeignet ist der Gesellschaft zu schaden. Darüber hinaus gilt es ab 2019 ff. die Finanzierung der Gesellschaft sicherzustellen.

Der Zuschuss an das ComedyArts sollte direkt vom städtischen Haushalt und nicht über die Moers Kultur GmbH weitergeleitet werden.

## **b) Schlosstheater Moers GmbH (STM GmbH)**

Die derzeitige Rechtsform gibt dem Theater das größte Maß an Flexibilität.

Nicht bewährt haben sich die erhofften Synergien zwischen STM und MK GmbH, da es sich um zwei vollkommen unterschiedliche Aufgabenstellungen handelt. Das derzeit als Tochter der MK GmbH fungierende Theater sollte aus dieser bestehenden Struktur gelöst und direkt an die Stadt Moers angegliedert werden. Somit wäre sichergestellt, dass die finanzielle Situation der MK GmbH keinen unmittelbaren Einfluss mehr auf die STM GmbH hat. Der Bilanzbuchwert der STM GmbH auf Ebene der Moers Kultur GmbH wäre dann durch die Stadt an die Moers Kultur GmbH auszugleichen. Vor Umsetzung dieses Vorhabens sollten aber ggf. weitergehende

finanzielle Auswirkungen (z. B. Steuerrecht) für Stadt, STM GmbH und Moers Kultur GmbH untersucht und Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen werden.

Fazit:

Die Schlosstheater Moers GmbH sollte in ihrer bisherigen Rechtsform fortgeführt und aus der Moers Kultur GmbH herausgelöst werden. Es sollte allerdings zuvor tiefgreifender untersucht werden, ob durch dieses Vorgehen der Stadt, Moers Kultur GmbH oder auch STM GmbH finanzielle Nachteile entstehen können.

### **c+d) Kulturbüro**

Organisationsform:

Um die Schlagkraft des Kulturbüros zu erhöhen, empfiehlt sich die Eingliederung in die eigenbetriebsähnliche Einrichtung Bildung der Stadt Moers. Die Einbindung in eine größere Organisationseinheit ermöglicht der vergleichsweise kleinen Einrichtung Kulturbüro administrative Aufgaben im Verbund mit der größeren Organisationseinheit mit weniger Reibungsverlusten zu lösen. Die Eingliederung ist insbesondere auch durch die daraus resultierende Vernetzung sinnvoll.

Da der Kulturdezernent beratendes Mitglied der Betriebsleitung ist, besteht hier weiterhin die Möglichkeit, Impulse für die Arbeit des Kulturbüros seitens des Kulturdezernenten zu geben.

Aufgabenzuschnitt:

Der bisherige Aufgabenzuschnitt ist sinnvoll, sollte aber in verschiedenen Bereichen vertieft bzw. erweitert werden:

- Eine wichtige Aufgabe des Kulturbüros wird in der Vernetzung sowohl der institutionalisierten Kultur wie der freien Szene gesehen:
  - Lotsenfunktion: Es ist Ansprechpartner für verschiedene Akteure, es vernetzt einzelne Mitglieder der freien Szene ebenso untereinander wie mit den bestehenden Kultureinrichtungen. Dabei hat es einen Überblick über Ressourcen (Räume etc.) und vermittelt entsprechende Kontakte.
  - Es leistet aktive Unterstützung bei der Generierung von Fördermitteln, informiert über verschiedene Fördermöglichkeiten, gibt Hilfestellung bei der Abwicklung von Förderanträgen.
  - Es hat eine animierende Funktion, um das Angebot kultureller Veranstaltungen weiter zu befördern.
  - Es bietet der freien Szene eine Plattform für unterschiedlichste Kooperationen
- Das Kulturbüro könnte künftig die Funktion einer „zentralen Koordinierungsstelle“ im Sinne einer vernetzenden Anlaufstelle übernehmen. Von hier aus soll ein "runder Tisch der Kultur" oder ein "Kulturrat" initiiert werden und diesem als Anlaufstelle dienen. Damit kämen weitere Aufgaben in den Bereich Kulturbüro:
  - Angebot eines Kulturkalenders bzw. die Beförderung eines intensiven Datenaustausches zwischen bereits bestehenden Kalendern und Plattformen.
  - Wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen vorliegen (personelle Ausstattung, Entbindung von Abnahmeverpflichtungen einzelner Kultureinrichtungen), könnte das Kulturbüro die Öffentlichkeitsarbeit für den Kulturbereich bündeln.

Um den bisherigen und vertiefenden Aufgaben gerecht zu werden, benötigt das Kulturbüro eine adäquate personelle (mindestens zwei VZÄ) und finanzielle Ausstattung.

Fazit:

Das Kulturbüro sollte in den Eigenbetrieb Bildung integriert werden und insbesondere vertiefend tätig werden in den Aufgabengebieten:

- Lotsenfunktion für die institutionalisierte Kultur und für die freie Szene,
- zentraler Ansprechpartner für kulturelle Fördermittel,
- Plattform für Kooperationen der freien Szene,
- Übernahme der Aufgaben einer „zentralen Koordinierungsstelle“ im Sinne einer vernetzenden Anlaufstelle, insbesondere für die Bereiche der kulturellen Öffentlichkeitsarbeit (siehe oben) und der Veranstaltungsbekanntmachung.

### **e) MoersMarketing GmbH | Dachmarketing**

Aktuelle Rahmenbedingungen Stadtmarketing:

Die Moers Marketing GmbH erhält derzeit einen städtischen Zuschuss von 135 T€. Dieser Zuschuss ist an den Betrieb der Bürger- und Touristeninformation gebunden. Sie beschäftigt drei Vollzeitbeschäftigte und zwei geringfügig Beschäftigte.

Eine gemeinsame Vermarktungsstrategie für alle Kultureinrichtungen bzw. für die „Kulturstadt Moers“ ist sinnvoll und wünschenswert. Hiervon ist ein deutlich positiver Effekt nicht nur für die Kultureinrichtungen sondern auch für die Stadt Moers zu erwarten.

Allerdings bieten die vorhandenen Ressourcen dafür nicht den notwendigen Rahmen. Weder kann die Moers Marketing GmbH dies unter den gegebenen Rahmenbedingungen zusätzlich leisten, noch verfügen die einzelnen Kultureinrichtungen über entsprechende Etats zur Finanzierung. Die Möglichkeiten, dies durch zusätzliche Mittel aus dem städtischen Haushalt zu bestreiten sind für eine HSP-Kommune ebenso schwierig.

Die knapper werdenden Mittel für Veranstaltungen und Programme bei einem großen Teil der Kulturveranstalter führten dazu, dass im Bereich Werbung und Marketing eingespart wurde. Zudem stehen in der Stadt immer weniger attraktive kostenlose oder bezahlbare Werbeflächen zur Verfügung.

Ausblick:

Da in ein entsprechendes Dachmarketing auch die freie Szene möglichst eingebunden werden sollte und eine gemeinsame Vermarktungsstrategie nur erfolgreich sein kann, wenn sie von allen Kulturakteuren als „Chefsache“ betrachtet wird, bestehen die größten Chancen für den Aufbau eines Dachmarketings bei der Ansiedlung am Kulturbüro in Verbindung mit einem „runden Tisch Kultur“.

Einzelne Marketingmaßnahmen, die Bestandteil eines Dachmarketings sein könnten:

- Laufbandwerbung an den Stadteingangsstraßen
- Kooperationen mit Hotels (Übernachtung&Kulturbesuch)

- Paket-Besuchsangebote mit deutlichen Eintrittsvergünstigungen kultureller Einrichtungen
- Einrichtungen von „VIP-Bereichen“ bei besonderen Veranstaltungen um den Besuchsanreiz zu erhöhen
- Kampagne „Festival-Woche“ in Moers: Vereinigung der ganzen Stadt unter dem Festivalmotto, deutlich sichtbare Bewerbung des Festivals im Umfeld aller Kultureinrichtungen (Schloss, Bildungszentrum) mit Bauzaunbannern, Flaggen usw. mit Impulscharakter an den Einzelhandel, sich der Kampagne anzuschließen
- Besserer Informationsaustausch auf den verschiedenen Internetplattformen (moers.de, moers-Stadtportal.de, Kulturstadt Moers, enni.de, Niederrhein APptuell, usw.)
- Vermarktung von Kulturangeboten auch in Verbindung mit dem Label „Fahrradfreundliche Stadt“
- Konzentrierte Image-Werbung für die „Kulturstadt am Niederrhein“ oder „Grafenstadt“ mit den Elementen moers festival, Schlosstheater, ComedyArts, Musenhof, Industriekultur, Hanns Dieter Hüsch, historische Altstadt, Schloss, Schlosspark & Einkaufen

Fazit:

Ein Dachmarketing für die Kultur ist wünschenswert und notwendig. Es kann nur im Zusammenspiel und Austausch der „Kulturakteure“ organisiert und ggf. mitfinanziert werden. Eine koordinierende Funktion könnte hierbei dem Kulturbüro und einem „runden Tisch Kultur“ zukommen, an dem auch die Moers Marketing GmbH ein starker Partner ist. Die Frage der Finanzierung bleibt aber als große, ungelöste Herausforderung.

#### **f) ENNI**

Im Rahmen seiner Marketingstrategie bietet ENNI kulturelle Events wie die ENNI Night of the Bands (und bis 2015 das ENNI-Ballonfestival) an. Weitere Kulturveranstaltungen sind denkbar (z.B. Neujahrskonzert), soweit sie der Marketingstrategie des Unternehmens ent- und der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nicht widersprechen. Ebenso ist ENNI im Kultursponsoring aktiv – wiederum sofern dies mit der Unternehmensstrategie in Einklang steht (z. B. Unternehmenswerbung auf STM-Karten, Unterstützung des Karnevalszugs oder Kulturveranstaltungen in der Stadtkirche). Eine Übernahme der MK GmbH und / oder des moers festival kommt für die ENNI nicht in Betracht.

Die Schnittstellen zur städtischen Kultur bestehen insbesondere seit der Übertragung der Festivalhalle an ENNI. Die Halle steht künftig sämtlichen Kulturanbietern in Moers zur Anmietung zur Verfügung. Sofern gleichzeitig der Beitritt dieser Kulturanbieter in die neue Service-Genossenschaft erfolgt, wird auf den Mietpreis ein Rabatt von 20% gewährt. Hier sollte hinterfragt werden, ob überhaupt alle Kultureinrichtungen in der Lage sind, die dafür erforderlichen Mittel aufzubringen. Es ist beabsichtigt die Festivalhalle möglichst kostendeckend zu betreiben, so dass grundsätzlich jede Veranstaltung in der Halle möglich erscheint.

Mit seinen bisherigen Angeboten kultureller Events und besonders mit der Bereitstellung einer „Event-Location“ in Form der Festivalhalle bietet ENNI Kulturveranstaltungen an bzw. bietet ihnen Raum, die das übrige Kulturangebot sinnvoll ergänzen und für weitere Zielgruppen Angebote – insbesondere im kommerziellen Bereich – offeriert. ENNI führt einen eigenen Veranstaltungskalender, dessen Veranstaltungen auch über die MoersMarketing GmbH bekannt gemacht werden, sofern dies vom Veranstalter gewünscht ist. Einem weiteren Datenaustausch – sei es in Richtung eines zentral geführten Veranstaltungskalenders oder in Form einer dezentralen Veranstaltungsinformation steht seitens ENNI nichts im Wege. Ebenso besteht die

grundsätzliche Bereitschaft, auch an vernetzenden Aktivitäten (z.B. „Runder Tisch der Kultur“) aktiv teilzunehmen.

Die Teilnehmenden der AG Organisation könnten sich darüber hinaus weitere Kooperationen mit bzw. Aktivitäten von ENNI in folgenden Bereichen vorstellen:

- Unterstützung bei der Wiederbelebung des „Parkfestes“ im Rahmen von z.B. Sponsoring
- Intensivierung des Sponsorings für andere Kulturveranstaltungen, gerne auch unter dem „Label Moers“.
- Überprüfung, ob ein grundsätzlicher Mietrabatt für die Festivalhalle für Moerser Kultureinrichtungen wirtschaftlich und steuerlich möglich ist.
- Veranstaltung von Indoor-Trödelmärkten in der Festivalhalle
- Bekanntmachung sämtlicher Kulturveranstaltungen im ENNI-Kalender

Fazit:

Mit seinen bisherigen Angeboten kultureller Events und besonders mit der Bereitstellung einer „Event-Location“ in Form der Festivalhalle bietet ENNI Kulturveranstaltungen an bzw. bietet ihnen Raum, die das übrige Kulturangebot sinnvoll ergänzen und für weitere Zielgruppen Angebote – insbesondere im kommerziellen Bereich – offeriert. ENNI denkt nur über die Durchführung weiterer Kulturveranstaltungen nach, soweit sie der Marketingstrategie des Unternehmens ent- und der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nicht widersprechen. Die Schnittstellen zur städtischen Kultur bestehen insbesondere seit der Übertragung der Festivalhalle an ENNI, die durch sämtliche Kultureinrichtungen angemietet werden kann (20% Rabatt auf den Mietpreis bei Eintritt in die neu zu gründende Service-Genossenschaft).

Einem offenen Datenaustausch für einen zentralen Veranstaltungskalender und der Teilnahme an vernetzenden Tätigkeiten (z. B. „Runder Tisch Kultur“) steht die ENNI offen gegenüber.