

Finanzierung

Das Besondere an der Jenaer Konstruktion ist – verglichen mit anderen Reformbetrieben in der Bundesrepublik –, dass der städtische Zuschuss jeweils für mehrere Jahre (2005 bis 2008 und 2009 bis 2013) vom Stadtrat, dem jährlich ein separater Wirtschaftsplan vorzulegen ist, festgelegt wird. Dem zuständigen Aufsichtsgremium des Eigenbetriebs – dem Werkausschuss – wird quartalsweise Bericht erstattet, damit er sich ein kontinuierliches Bild von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens machen kann.

Die Zuschussvereinbarung

Der städtische Zuschuss für JenaKultur beträgt **jährlich 12,1 Millionen Euro**. Er ist gebunden an eine klare Aufgabendefinition. In der Begründung des Stadtratsbeschlusses zur Gründung des Eigenbetriebes heißt es dazu:
„Der Stadtrat hat mit seinen Beschlüssen vom 28. Januar und 12. Mai 2004 die Verwaltung beauftragt, den städtischen Kultur- und Tourismusbereich mittelfristig nach den Prinzipien und Erkenntnissen moderner Führung öffentlicher Verwaltung neu zu strukturieren. Damit soll eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit dieses Bereiches bei maßvoller Einsparung und stabiler Infrastruktur erzielt werden. Dieses Ziel kann in der Organisationsform eines Eigenbetriebes besser erreicht werden als in der jetzigen kommunalen Verwaltungsstruktur. Der Eigenbetrieb soll auf der Basis von Satzung und Zuschussvereinbarung für seine Ressourcen, insbesondere für Finanzierung und Personal, selbst verantwortlich sein. Dies erleichtert für Stadtrat, Oberbürgermeister und die Gremien Kulturausschuss und Werkausschuss eine „outputorientierte“ Steuerung des Kulturbereichs mittels Zielvorgaben und Kontrolle der Zielerreichung. Im Vergleich zur bisherigen Verwaltungsstruktur ergibt sich im Verlauf von vier Jahren ein Einsparpotential von knapp 1 Million Euro bei Ausweitung und Professionalisierung der Leistungen.

Dazu sollen gleichartige Aufgabengebiete zusammengefasst und die personellen und sächlichen Ressourcen gebündelt werden. Nur so ist der Aufbau einer Organisations- und

Führungsstruktur möglich, die perspektivisch das städtische Kultur- und Tourismusangebot sichern und ausbauen sowie das Stadtmarketing professionalisieren kann. Die finanzielle Situation der öffentlichen Hand und der hohe Zuschussbedarf des öffentlichen Kultur- und Tourismusbereichs zwingen dabei zu einem äußerst verantwortungsvollen Umgang mit allen vorhandenen Ressourcen. Dies erfordert, die bisherigen Strukturen kritisch zu überprüfen und ein neues Führungs- und Organisationsmodell zu entwickeln,

- *das den Erhalt und Ausbau eines breiten Kultur- und Tourismusangebotes der Stadt Jena durch effiziente Strukturen und inhaltliche Eigenständigkeit der Einrichtungen und Bereiche ermöglicht,*
- *das einen wirtschaftlichen und wirksamen Einsatz von Personal, Ausstattung und Finanzen ermöglicht,*
- *das Kundenorientierung und Bürgerbeteiligung als seine unternehmerischen Grundsätze betrachtet,*
- *das die Zusammenarbeit zwischen Politik, Stadtverwaltung und Eigenbetrieb transparent und effektiv gestaltet,*
- *das nach wirkungsorientierten längerfristigen Zielvorgaben arbeitet und dazu Produkte und Leistungen klar und abrechenbar definiert, das sich durch eine qualifizierte, motivierende und leistungsfördernde Führung auszeichnet, das Zielvereinbarungen als wesentliches Führungsinstrument nutzt und dazu ein wirksames Controlling für alle Bereiche aufbaut, das die Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnik für seine Leistungserbringung nutzt und einsetzt.“*

Bei der nun vorliegenden Zuschussvereinbarung für den Zeitraum 2009 bis 2013 wurde vom bestehenden Aufgabenspektrum ausgegangen. Ergänzt wurde allerdings die Fortschreibung der Erarbeitung einer Kulturkonzeption für Jena. Nach deren Fertigstellung, geplant für 2010, wird der Zuschuss für JenaKultur gegebenenfalls angepasst. Deshalb wurde die Erhöhung der Kulturförderung und die Erhöhung des Budgets für die Umsetzung des Bildungsauftrags der Einrichtungen von KMJ um 30.000 Euro zunächst nur für 2009 festgelegt.

Ausgegangen wurde bei der Festlegung des Zuschusses im Wesentlichen von einer jährlichen Inflationsrate von 2 Prozent, einer jährlichen Personalkostensteigerung von 1,5 Prozent, dem Übergang der Parkraumbewirtschaftung zu KSJ und höheren Umsätzen in 2011 durch Gebührenerhöhungen in den gebührenpflichtigen Einrichtungen. Weitere Umsatzsteigerungen sind aber aufgrund der erreichten Kapazitätsgrenze nicht geplant.

Finanzen

Gesamtetat:	ca. 19,5 Millionen Euro
Stadt Jena:	12,1 Millionen Euro
Land Thüringen:	1,6 Millionen Euro feste Zuschüsse und ca. 0,5 Millionen Euro Projektzuschüsse
Bund:	0 Euro
JenaKultur aus Umsatzerlösen und sonstigen betrieblichen Erträgen*: ca. 5,3 Millionen Euro	

* Kursgebühren, Ticketverkäufe, Souvenirs / touristische Angebote, Einmietungen

Kosten

Ca. 53 % Personalkosten (= ca. 10,5 Millionen Euro)
1,5 Millionen Euro Kulturförderung (davon 1 Million Euro vertraglich gebundener Zuschuss für Theaterhaus Jena, Imaginata e.V., Kassablanca Gleis 1 e.V.)
Ca. 3 Millionen Euro Mieten und Betriebskosten
d.h. ca. 4,5 Millionen Euro variabel einsetzbares Budget für ganz JenaKultur

Zum städtischen Zuschuss kommen **1,6 Millionen Euro feste Landeszuschüsse und ca. 0,5 Millionen Euro Projektfördermittel sowie ca. 5,3 Millionen Euro Umsatzerlöse und sonstige betriebliche Erträge**, so dass JenaKultur über einen **Gesamtetat von 19,5 Millionen Euro** per anno verfügt. Der Vorteil liegt auf der Hand. Mit der Zuschussvereinbarung hat der Eigenbetrieb Planungssicherheit. Diese zieht mehr Gestaltungsmöglichkeiten,

aber auch mehr Verantwortung nach sich. Einerseits können durch kluge Ausgabenpolitik und Verhandlungsgeschick gegenüber Dienstleistern Rücklagen und Reserven erwirtschaftet werden, die dann etwa für notwendige technische und andere Investitionen jeder Art oder langfristig geplante Großprojekte – wie Themenjahre oder große Kunstausstellungen – wieder zur Verfügung stehen. Andererseits unternimmt der Betrieb alle Anstrengungen, um Kostensteigerungen – sei es durch die Erhöhung von Betriebskosten oder die Steigerung der Personalkosten auf Grund von Tarifabschlüssen – aus eigener Kraft zu kompensieren.

Die kurzfristigen Refinanzierungsmöglichkeiten für solche und ähnliche unvorhersehbare finanzielle Wagnisse bleiben freilich begrenzt, setzen sich doch die Umsatzerlöse des Eigenbetriebs überwiegend aus zahlreichen Kleinstbeträgen (Eintritte / Gebühren) in allen Handlungsfeldern zusammen. Das Hauptrisiko für JenaKultur resultiert aus der besonderen Stellung als städtischer Eigenbetrieb, der seinen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb im öffentlichen Interesse organisiert und dadurch nicht vollständig aus den dabei erwirtschafteten Erlösen finanzierbar ist. Der Wegfall der Parkraumbewirtschaftung ab dem 1. Januar 2009 bedeutet mit dem Wegfall von Parkerlösen auch den Wegfall von Flexibilität, musste doch der städtische Zuschuss entsprechend erhöht werden, was auch eine größere Abhängigkeit des Eigenbetriebes vom städtischen Haushalt nach sich zieht. Dies bedeutet latent immer das Risiko der Zuschusskürzung.

Hinzu kommt, dass die Menschen Freizeitangebote freiwillig nutzen oder eben auch nicht. Sie stimmen quasi mit den Füßen ab. Alle Offerten, die JenaKultur der Öffentlichkeit unterbreitet und die zugleich mit denen von zahlreichen anderen Anbietern konkurrieren, müssen dies mitdenken, müssen zeitgemäß sein, den Nerv der Kunden unterschiedlicher Ziel- und Altersgruppen treffen. In einer Zeit, in der sich das Nutzerverhalten nicht zuletzt durch die Möglichkeiten neuer Medien grundlegend



ändert, stehen die Akteure von JenaKultur auch hinsichtlich der Erweiterung ihrer eigenen Kompetenzen stets vor neuen Herausforderungen.

Deshalb wurde auch für den gesamten Eigenbetrieb ein standardisiertes Berichtswesen und ein Risikomanagement entwickelt.

Aufgaben und Möglichkeiten

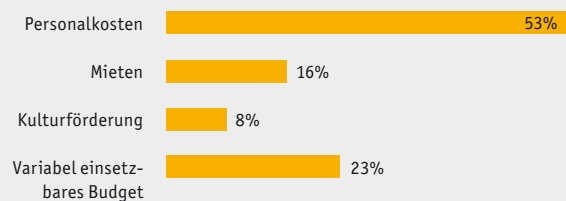
Die kaufmännische Abteilung steht im Angesicht von 48 Einzelbudgets bzw. 8 BgAs (Betriebe gewerblicher Art) stets vor sehr komplexen Herausforderungen. Zahlreiche Hintergrundsysteme – VIRTUOSO, VIBUS und SQL-BASys – machen die aufwendige Programmierung von Schnittstellen notwendig. 2008 wurde für die Finanzbuchhaltung das ERP-System eGecko in Zusammenarbeit mit der EDV-Abteilung der Stadt auf das notwendige Berichtswesen hin programmiert, für das 2010 ein Upgrade notwendig ist. In Budgetgesprächen zwischen Kaufmännischer Leitung und jeweiligem Budgetverantwortlichen wird das Gesamtbudget von jährlich 19,5 Millionen Euro jahresbezogen auf alle Bereiche aufgeteilt. Innerhalb eines Teilbudgets kann dann der Budgetverantwortliche eigenständig Umschichtungen vornehmen. Er ist jedoch gemäß Risikomanagement verpflichtet, Budgetrisiken frühzeitig der Werkleitung zu signalisieren und Gegenmaßnahmen ein-

zuleiten. Ein Kennzahlensystem ist überdies nicht nur ein Abrechnungsinstrumentarium, sondern zeigt ebenfalls problematische Entwicklungen an.

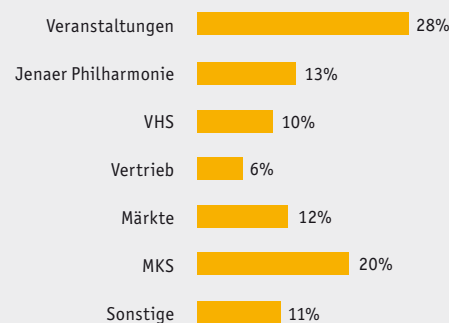
Innerhalb des betrieblichen Gesamtbudgets besteht die Möglichkeit der „Querfinanzierung“. So können im Verbund geringere Einnahmen oder höhere Kosten einfacher kompensiert, unterjährig Kulturinvestitionen vorgenommen, aber auch auf aktuelle Problemlagen oder operative Herausforderungen schnell reagiert werden. Das digitale Selbstverbuchungssystem der Ernst-Abbe-Bücherei, das einheitliche Kassensystem VIBUS, das ERP-System CSS „eGecko“ sind so möglich geworden.

Der Eigenbetrieb verfügt über eine optimale Infrastruktur. Gebäude und Technik sind in gutem Zustand. Lediglich im Volkshaus stehen umfangreichere Sanierungen an. Viele Investitionen wurden durch den Eigenbetrieb erst möglich. Investiert werden konnte etwa in das neue Gebäude der Volkshochschule, in eine neue Sitztribüne für die Kulturarena, in den zentralen Firmensitz Volksbad, in die neue Jena Tourist-Information am Markt, in die Villa Rosenthal und nicht zuletzt in einen eigenen Fuhrpark sowie in Präsentations- und Veranstaltungstechnik.

Kostenaufteilung



Erlössparten



Bilanzzahlen 2005 bis 2009

	Gesamterträge				davon Umsatzerlöse				Aufwendungen				Gewinn/Verlust			
	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008
Jenaer Philharmonie	2.034	2.263	2.238	2.321	466	636	639	679	5.256	5.509	5.281	5.427	-3.222	-3.246	-3.043	-3.106
Ernst-Abbe-Bücherei	159	187	186	199	85	87	92	96	1.464	1.442	1.521	1.686	-1.305	-1.255	-1.335	-1.487
Städtische Museen	557	324	471	420	308	186	233	175	1.332	1.343	1.681	1.644	-774	-1.020	-1.210	-1.224
Musik- und Kunst- schule Jena	1.033	1.137	1.206	1.070	759	853	899	914	1.771	1.866	1.953	2.253	-737	-729	-747	-1.183
Volkshochschule Jena	542	584	613	656	397	424	447	450	937	995	972	1.090	-395	-411	-359	-434
Märkte	599	580	571	578	599	563	570	549	693	674	661	745	-94	-94	-90	-167
Veranstaltungen	1.632	2.021	1.829	2.857	1.232	1.581	1.612	1.877	2.495	3.169	2.943	4.370	-862	-1.148	-1.114	-1.513
Marketingabteilung			505	505			296	292			1.075	1.287			-570	-781
Hoheitliche Aufgaben			1.559	1.575			1.474	1.526			1.746	1.808			-187	-233
Stpfl. GV			16	51			16	49			10	34			6	17
Inventur			0	0			0	0			24	0			0	-24
Vertrieb	332	355			227	217			475	539			-143	-183		
Kommunikation	64	100			61	52			416	422			-352	-323		
Parken	1.093	1.227			1.093	1.226			247	227			846	1.001		
Vereinsförderung	33	25			24	29			1.347	1.381			-1313	-1.356		
Denkmale	9	73			8	14			77	142			-68	-69		

Wirtschaftspläne 2009 und 2010

	Gesamterträge		davon Umsatzerlöse		Aufwendungen		Gewinn/Verlust	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Jenaer Philharmonie	2.047	2.050	617	619	5.378	5.479	-3.331	-3.429
Ernst-Abbe-Bücherei	195	193	116	106	1.646	1.724	-1.451	-1.531
Städtische Museen	384	285	189	189	1.488	1.471	-1.103	-1.186
Musik- und Kunst- schule Jena	943	1.037	915	919	1.937	1.817	-994	-780
Volkshochschule Jena	603	614	448	449	962	1.088	-359	-475
Märkte	658	664	578	664	538	580	120	85
Veranstaltungen	1.605	1.706	1.294	1.409	2.820	3.009	-1.337	-1.303
Marketingabteilung	440	493	281	306	1.280	1.464	-840	-971
Hoheitliche Aufgaben	57	31	35	17	1.608	1.815	-1.551	-1.784
Stpfl. GV	44	44	44	44	34	30	10	14
Inventur		0		0	178	127	-178	-127

Alle Angaben in TEUR

Sponsoring

Die Sponsorenakquise wird für JenaKultur immer bedeutungsvoller. Projekte wie das „Jahr der Wissenschaft 2008“, hochkarätige Ausstellungen in der Jenaer Kunstsammlung oder auch die Kulturarena sind ohne privatwirtschaftliches Engagement kaum noch denkbar. Deshalb wird dieser Bereich weiter professionalisiert und gemäß seiner Bedeutung der Kaufmännischen Abteilung zugeordnet.

Grundlage ist das Prinzip des Leistungsaustausches, d.h. beide Seiten profitieren. Sämtliche Leistungen und Gegenleistungen werden verhandelt und in einem Vertrag schriftlich festgelegt.

Handelsrechtliche Inventur in den Städtischen Museen Jena

Ein Meilenstein ist die handelsrechtliche Inventur in den Städtischen Museen, mit der 2008 begonnen wurde. Nach § 240 ff. des Handelsgesetzbuches ist für ein Unternehmen die vollständige Erfassung der am Bilanzstichtag (bei JenaKultur der 1. Januar 2005) vorhandenen Bestände an Vermögensgegenständen und Verbindlichkeiten durch Messen, Wägen und Zählen vorgeschrieben. Die schriftliche Niederlegung der Ergebnisse der Inventur ist das Inventar. JenaKultur wird handelsrechtlich wie ein Unternehmen behandelt und muss deshalb eine solche Inventur vorweisen.

Man kann sich vorstellen, wie aufwendig eine solche ist, wenn man berücksichtigt, dass der Bestand der Städtischen Museen Jena – verteilt auf verschiedene Lager- und Depoträume in der Stadt – über 200.000 Einzelstücke umfasst. JenaKultur konnte – um das Kerngeschäft der

Städtischen Museen nicht zu gefährden – durch die neuen Spielräume befristet zusätzlich ein Team mit dieser Aufgabe, die mindestens bis Ende 2010 dauern wird, betrauen. Da wenige Museen in Deutschland bereits Inventuren vorzuweisen haben, beschritten die Mitarbeiter bei der Art der Erfassung des Bestands Neuland. Sie erarbeiteten eine digitale Vorlagemaske, in die alle Angaben zu jedem einzelnen Stück eingegeben werden. Parallel dazu lagern sie die Bestände Stück für Stück in die neuen, modernen Magazinräume des Jenaer Volksbades fachgerecht ein. In Thüringen wurde das Modellprojekt beim Museumsverband und weiteren öffentlichen Institutionen vorgestellt.

Kontakt Volksbad, Knebelstraße 10, 07743 Jena
Telefon +49 3641 49-8010
Fax +49 3641 49-8005
www.jenakultur.de
jenakultur@jena.de

Kaufmännischer Leiter: Thomas Vogl