

Beschlussvorlage

zur Behandlung in **öffentlicher Sitzung**

Betreff

Erfahrungsbericht zur Umwandlung des Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud in eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung

Beschlussorgan

Rat

Gremium	Datum
Betriebsausschuss Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud	18.03.2014
Ausschuss Allgemeine Verwaltung und Rechtsfragen / Vergabe / Internationales	31.03.2014
Finanzausschuss	07.04.2014
Rat	08.04.2014

Beschluss:

Der Rat nimmt den Erfahrungsbericht der Verwaltung zur Kenntnis und beschließt, die eigenbetriebsähnliche Einrichtung Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud auf Dauer zu führen.

Haushaltsmäßige Auswirkungen **Nein**

<input type="checkbox"/> Ja, investiv	Investitionsauszahlungen	_____€	
	Zuwendungen/Zuschüsse	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	_____ %
<input type="checkbox"/> Ja, ergebniswirksam	Aufwendungen für die Maßnahme	_____€	
	Zuwendungen/Zuschüsse	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	_____ %

Jährliche Folgeaufwendungen (ergebniswirksam): ab Haushaltsjahr:

a) Personalaufwendungen	_____€
b) Sachaufwendungen etc.	_____€
c) bilanzielle Abschreibungen	_____€

Jährliche Folgeerträge (ergebniswirksam): ab Haushaltsjahr:

a) Erträge	_____€
b) Erträge aus der Auflösung Sonderposten	_____€

Einsparungen: ab Haushaltsjahr:

a) Personalaufwendungen	_____€
b) Sachaufwendungen etc.	_____€

Beginn, Dauer

Begründung

Das Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud (WRM & FC) wurde auf Beschluss des Rates vom 24.04.2008 zum 01.07.2008 in eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung umgewandelt. Der Beschluss wurde mit der Forderung verbunden, nach Ablauf einer dreijährigen Erprobungsphase einen Erfahrungsbericht vorzulegen. Dieser Bericht liegt nun vor.

Erfahrungsbericht zur Umwandlung des Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud in eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung

Die zum 01.07.2008 erfolgte pilotweise Umwandlung des Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud in eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung ist erfolgreich verlaufen. Das Museum verzeichnete durchweg positive Wirtschaftsergebnisse und leistete gleichermaßen eine gute Museumsarbeit. Für die kommenden Jahre ist mit ebensolchen Ergebnissen zu rechnen.

Aus diesem Grunde ist vorzuschlagen, die Pilotphase abzuschließen und die eigenbetriebsähnliche Einrichtung Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud dauerhaft zu installieren.

Eine Umwandlung der übrigen städtischen Museen in diese Betriebsform wird hingegen vorerst nicht empfohlen. Eine Umwandlung in vereinzelte eigenbetriebliche Einrichtungen ist schon allein mit Blick auf die hohen Kosten für Wirtschaftsprüfung und Buchhaltung nicht geboten. Für eine Betriebszusammenfassung zeigen sich keine hinreichenden Pluspunkte.

1. Ausgangslage

Das Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud (WRM & FC) wurde auf Beschluss des Rates vom 24.04.2008 zum 01.07.2008 in eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung umgewandelt. Davor wurde dieses Museum – wie alle anderen Museen der Stadt Köln auch – als Re-

giebetrieb der Verwaltung geführt. Der Beschluss wurde mit der Forderung verbunden, nach Ablauf einer dreijährigen Erprobungsphase einen Erfahrungsbericht vorzulegen.

Mit der Betriebsumwandlung wurde unter anderem eine höhere Eigenverantwortlichkeit durch stärkere wirtschaftliche und organisatorische Kompetenzen angestrebt. In der Ratsvorlage wurden folgende anzustrebende Verbesserungen benannt:

- Die Verantwortlichkeit der Museumsleitung für die Betriebsergebnisse und den Erfolg des Museums erhöht sich und erweitert den wirtschaftlichen Betrachtungswinkel wesentlich. Die Herausstellung als vom Rat bestellte Betriebsleitung ist beim Regiebetrieb nicht möglich, da er keine besondere Organstruktur sowie keine besonderen Organe hat.

Mit der Eigenverantwortlichkeit ist gleichzeitig auch der Umgang mit etwaigen Defiziten verbunden, die von einer solchen Einrichtung über die Wirtschaftspläne der Folgejahre auszugleichen sind. Ein nach 5 Jahren nicht getilgter Verlustvortrag ist aus allgemeinen Haushaltsmitteln auszugleichen, wenn eine Abbuchung von den Rücklagen nicht möglich ist. Defizite belasten unmittelbar den jeweiligen Jahresabschluss.

- Die Grundausrichtung des Betriebes wird durch unmittelbare betriebswirtschaftliche Verantwortung geprägt. Die laufende Betriebsführung als unentziehbare eigene Kompetenz führt zur schnelleren Entscheidungsfindung, während bei einem Regiebetrieb der Oberbürgermeister einfache Geschäfte der laufenden Verwaltung ohne Einbindung politischer Gremien kurzfristig durch den Regiebetrieb umsetzen lassen, aber auch als eigene Entscheidung an sich ziehen kann.
- Finanzwirksame Entscheidungen werden nach kaufmännischen Grundsätzen kalkuliert und getroffen. Grundlage hierfür ist ein professionelles Management, welches gerade in geänderter Organisationsform zur vollen Entfaltung kommt. Eine an wirtschaftlichen Gesichtspunkten orientierte Betriebsführung ist in einer eigenbetriebsähnlichen Einrichtung deutlich stärker ausgeprägt als in einem Regiebetrieb.
- Die Personal- und Organisationskompetenz lässt eine flexible und direkte Reaktion auf innerbetriebliche Erfordernisse zu. Zur Regelung der konkreten Verantwortlichkeiten aus den Bereichen Personal und Organisation wird durch den Oberbürgermeister nach Umwandlung eine Dienstanweisung erlassen, die dem Betriebsausschuss und dem Rat zur Beschlussfassung vorgelegt wird.
- Lösung von institutsfernen Entscheidungswegen (zurzeit durch enge Anbindung an zentrale Ämter oder z. B. beim Vergaberecht). Die Personalressourcen des Museums werden von Regelungs- und Prüfmechanismen der Verwaltung entlastet.
- Die Motivation der Mitarbeiter steigt über die zu gewinnende Flexibilität, da die inneren Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse wesentlich beschleunigt werden.

2. Wirtschaftsergebnisse und Aktivitäten seit 01.07.2008

2.1 Wirtschaftsergebnisse

Die Wirtschaftsergebnisse der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung WRM & FC ausweislich der vom Rat festgestellten Jahresabschlüsse stellen sich wie folgt dar:

	Gesamt 2008 - 2013
Ordentliche Erträge	32.406.348 €
Ordentliche Aufwendungen	31.946.986 €
Ergebnis der laufenden Verwaltungstätigkeit	459.362 €
Finanzergebnis	129.177 €
Gesamtergebnis 2008 - 2013	588.539 €

Für die einzelnen Jahre zeigten sich folgende Ergebnisse:

Jahresergebnisse	
2008	166.304 €
2009	317.961 €
2010	- 244.699 €
2011	- 309.862 €
2012	784.611 €
2013	- 125.776 €
Gesamt	588.539 €
Durchschnitt	98.090 €

Jahresergebnis 2013: Prognose auf Basis des Ergebnisses des III. Quartals

2.2 Aktivitäten und Besucherzahlen

Seit dem 01.07.2008 hat das Museum mehr als 47 Sonderprojekte wie große und kleinere Sonderausstellungen und Thementage ausgerichtet. Besonders hervorzuheben sind hierbei die großen Sonderausstellungen

Künstlerpaare – Liebe, Kunst und Leidenschaft
31. Oktober 2008 bis 8. Februar 2009

Der Mond
26. März bis 16. August 2009

Liebermann, Corinth, Slevogt – Die Landschaften
30. April bis 1. August 2010

Alexandre Cabanel –
Die Tradition des Schönen
4. Februar bis 15. Mai 2011

Wilhelm Leibl und die Farbe Schwarz
25. November 2011 bis 19. Februar 2012

„1912 – Mission Moderne“
Die Jahrhundertschau des Sonderbundes
31. August bis 30. Dezember 2012

Geheimnisse der Maler – Köln im Mittelalter
20. Sept. 2013 – 9. Februar 2014

Im Zeitraum seit Eröffnung des Museumsneubaus im Jahre 2001 bis zum 30.06.2008 wurden 31 Sonderprojekte ausgerichtet.

Die Besucherzahlen zeigen folgenden Verlauf:

Besucherzahlen	Gesamt	Gezahlte	Freie
2006	115.789	61.249	54.540
2007	105.728	69.022	36.706
2008	195.598	152.431	43.167
2009	165.385	120.609	44.776
2010	139.355	92.198	47.157
2011	125.092	70.190	54.902
2012	245.065	191.279	53.786
2013*	106.080	65.189	40.891
D 2008 - 2013	162.763	115.316	47.447

Quelle: Besucherstatistik der Museen. * 2013 Stand November hochgerechnet auf 12 Monate

Besonders erfolgreiche Sonderausstellungen waren dabei

2008/09	Künstlerpaare	rd. 80.000 Besucher
2009	Der Mond	rd. 71.000 Besucher
2010	Liebermann, Corinth, Slevogt	rd. 50.000 Besucher

und die erfolgreichste Ausstellung seit Eröffnung des Museumsneubaus

2012	1912 – Mission Moderne	rd. 177.000 Besucher
------	------------------------	----------------------

3. Wertung

Die eigenbetriebsähnliche Einrichtung WRM & FC hat die über den Ratsbeschluss zur Umwandlung vom 24.04.2008 definierten Ziele erreicht.

- Wirtschaftliche Situation / Betriebserfolg

Das Museum hat im Zeitraum seit der Betriebsumwandlung ein insgesamt positives Wirtschaftsergebnis in Höhe von voraussichtlich 588.539 € erzielt. Es konnten nicht in allen Wirtschaftsjahren positive Betriebsergebnisse erzielt werden. Die in den Jahren 2010, 2011 und voraussichtlich für 2013 erzielten Minusbeträge konnten/können jedoch durch Positivergebnisse in den Vor- und Folgejahren ausgeglichen werden. Das Jahr 2012 sticht in besonderer Weise hervor, da insbesondere über die äußerst erfolgreiche Sonderausstellung „1912 – Mission Moderne“ ein Jahresüberschuss in Höhe von 784.611 € erwirtschaftet werden konnte.

Der Erfolg des Betriebes zeigt sich jedoch nicht allein über dieses Gesamtergebnis. Das WRM & FC hat die erfolgten Kürzungen der Betriebskostenzuschüsse der Stadt seit 2010, die betriebsformbedingten Kosten für Prüfungen und diverse Kostenerhöhungen, die nicht zu einer Aufstockung des Betriebskostenzuschusses geführt haben, auffangen können. Die

Kürzungen der Betriebskostenzuschüsse in Höhe von ursprünglich rd. 263 T€ in den Jahren 2010 und 2011 wurden hiernach zwar auf rd. 90 T€ abgesenkt, die Kürzungsquote für die ersten beiden Jahre lag jedoch erheblich über den Kürzungssummen für die anderen Museen.

In der Kumulation belaufen sich diese Kürzungen und aufgefangenen Kostenerhöhungen oder Kostenpositionen für den Zeitraum seit der Betriebsumwandlung ab 01.07.2008 bis heute auf insgesamt rd. 1.000.000 €.

Einschließlich des Gesamtwirtschaftsergebnisses hat die eigenbetriebsähnliche Einrichtung WRM & FC seit ihrem Bestehen in einem Volumen von rd.

1.600.000 €

zusätzliche Erträge erwirtschaftet sowie Kürzungen des Betriebskostenzuschusses und zusätzliche Kosten kompensiert.

Dies ist bemerkenswert, denn das Kostenbild des Hauses ist zu weit mehr als 90 % seiner Kostenstruktur fix und damit nicht beeinflussbar. Dies betrifft die Bereiche wie Energiekosten, Reinigung, Bewachung, Sicherheit, Bauunterhaltung und weitestgehend die Personalkostenstruktur.

Flexible Mittel bestehen nur im Bereich der Geschäftskosten und sind auch hier nur unwesentlich beeinflussbar, selbst bei positiver Betrachtung liegen die tatsächlichen flexiblen Mittel bei allenfalls 50.000 € p.a. Hinzu kommen noch unregelmäßige Minderausgaben im Personalkostenbereich, wenn Stellenneubesetzungen temporär verzögert werden.

Angesichts dieser Kostenstruktur ist das Haus eigentlich nicht in der Lage, Betriebskostenkürzungen durch konkrete Einsparungen aufzufangen. Dies konnte nur gelingen, weil das Museum in erster Linie über Drittmittel oder Eintrittsentgelte Mehreinnahmen erwirtschaftet hat.

- Wissenschaftliche Leistungsfähigkeit

Die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit des Museums wurde durch die Betriebsumwandlung nicht beeinträchtigt. Im Gegenteil, das Ausstellungsprogramm wie auch die vom Hause durchgeführten wissenschaftlichen Projekte zeigen einen ausgesprochen hohen Besucherzuspruch und eine sehr große wissenschaftliche Bandbreite. Ein Blick auf die doch erheblich gesteigerte Anzahl der ausgerichteten Sonderprojekte (s. Punkt 2.1) im Vergleich zum Zeitraum vor der Umwandlung seit Einzug in den Museumsneubau im Jahre 2001 zeigt dies eindrucksvoll. Die wissenschaftliche Reputation des Museums ist nach wie vor herausragend.

4. Prognose Folgejahre

Über die in einigen Wirtschaftsjahren erzielten Überschüsse konnten Verlustvorträge aus vorangegangenen Jahren ausgeglichen werden und ein gutes Finanzpolster für die kommenden Jahre erwirtschaftet werden. Aus heutiger Sicht werden für die kommenden Jahre Defizite prognostiziert, die vor allem aus der nach wie vor bestehenden Kürzung des Betriebskostenzuschusses resultieren und den bislang erwirtschafteten Überschuss möglicherweise aufzehren. Dies ist jedoch die Prognose aus heutiger Sicht. Da bedingt durch den Wechsel in der Direktion im Frühjahr 2013 die Programmatik des Hauses neu ausgerichtet wird, kann diese Prognose seriöserweise noch keine künftigen Erfolgsansätze enthalten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass kommende Erfolge nicht zu erwarten stehen.

Wie der Verlauf der Ausstellungserfolge der letzten Jahre zeigt, kann bis 2017 mindestens mit einer großen ertragsintensiven Sonderausstellung und mindestens ein bis zwei Projektierungen mit mittlerer Einnahmeerwartung zu rechnen sein. Die für 2014 geplante Ausstellung „Die Kathedrale. Romantik – Impressionismus – Moderne“ wird eine Vielzahl besonders hochkarätiger internationaler Leihgaben zeigen, die auf einen deutlichen Publikumserfolg deuten. Im Übrigen hat sich das WRM & FC über das Ausstellungsprofil der letzten Jahre wieder eine Publikumswahrnehmung verschafft, die, wenn es gelingt, die Attraktivität dieses Programms zu wahren, weiterhin in hohem Besucherzuspruch münden wird.

Außerdem sind trotz der bislang erzielten Erfolge Verbesserungspotentiale gegeben:

– Einwerbung von Drittmitteln

In dieser Hinsicht hat das Haus in den vorangegangenen Jahren eher an der unteren Skala operiert. Hier zeigen sich erhebliche Potenziale, die es zu erschließen gilt.

– Höhe der Eintrittsgelder für Sonderausstellungen

Für die Erfolgsausstellung „1912“ wurde erstmals ein Eintrittsgeld für Kombitickets in Höhe von 12 € erhoben, das vom Publikum durchweg akzeptiert wurde. Dies zeigt, dass dieser Einnahmehereich noch nicht zur Gänze ausgeschöpft ist, sondern, im Gegenteil, noch gewichtige Einnahmepotenziale aufweist. Das Museum ist sich bewusst, dass die Ertragssteigerung über die Eintrittspreise nicht vordringliche Aufgabe der Museumsarbeit sein kann. Sie ermöglicht jedoch überhaupt erst, Ausstellungen für größere Publikumskreise zu zeigen und darüber hinaus eine Art Quersubventionierung für weniger einnahmeintensivere Projektierungen zu leisten. Außerdem unterliegen auch die Ausrichtungskosten für Sonderausstellungen der allgemeinen Preissteigerung.

5. Wurden die Ziele der Betriebsumwandlung erreicht?

Der Beweis, ob der Erfolg des WRM & FC auf die Betriebsform als eigenbetriebsähnliche Einrichtung zurückzuführen ist, kann nur über den wirtschaftlichen Erfolg geführt werden. Andere definierte oder undefinierte Indikatoren für eine Beweislegung wie auch für den Beweis des Gegenteils existieren nicht.

Sinn und Zweck der Betriebsumwandlung im Sinne des § 117 Abs. 2 GO NRW ist die Führung einer Einrichtung unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Die Unterscheidung zwischen einem reinen Verwaltungs(regie)betrieb und einer eigenbetriebsähnlichen Einrichtung ist mithin vom Gesetzgeber bewusst gesetzt. Hierüber soll die Anwendung einer Organisationsform ermöglicht werden, die bewusst näher an den privatwirtschaftlichen Prinzipien der Eigenverantwortlichkeit und Erfolgsorientierung orientiert wird.

Die Tatsache, dass das WRM & FC als eigenbetriebsähnliche Einrichtung in wirtschaftlicher Hinsicht weit bessere Ergebnisse erzielt hat als alle anderen städtischen Museen und in wissenschaftlicher Hinsicht mindestens gleichwertige, stellt jedenfalls unter Beweis, dass die Museumsleitung einen erhöhten Blick auf die Betriebsergebnisse und den Erfolg des Museums gelegt hat, ohne die wissenschaftliche Arbeit zu vernachlässigen. Dem Vortrag weiterer Argumente bedarf es nicht, denn allein dieser Erfolg spricht dafür, dass die Entscheidung zur Betriebsumwandlung die richtige war.

Mithin wurden die oben unter Ausgangslage beschriebenen Ziele der Betriebsumwandlung erfüllt. Lediglich der Punkt

- Lösung von institutsfernen Entscheidungswegen (zurzeit durch enge Anbindung an zentrale Ämter oder z. B. beim Vergaberecht). Die Personalressourcen des Museums werden von Regelungs- und Prüfmechanismen der Verwaltung entlastet.

zeigt aus Sicht des WRM & FC noch Verbesserungspotenziale. Die Verwaltung wird in einen neuen Erörterungsprozess zur Verbesserung der Prüf- und Entscheidungsstrukturen im Finanzwesen, Organisation/Personal wie auch Vergabewesen für alle Museen und damit auch für das WRM & FC treten. Über die Ergebnisse wird den politischen Gremien nach Abschluss dieser Erörterungen berichtet.

6. Ergebnisse der Evaluation BCG

In 2012 hatte sich die Unternehmensberatung The Boston Consulting Group GmbH (BCG), Köln, angeboten, eine Evaluierung der Umwandlung des WRM & FC in eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung unentgeltlich (pro bono) durchzuführen.

BCG hat die Ergebnisse dem Ausschuss für Kunst und Kultur zur Sitzung am 18.12.2012 vorgestellt.

Die BCG bestätigte den positiven Verlauf der Betriebsumwandlung und hob als wesentliche Positiveffekte hervor:

- Der wirtschaftliche Handlungsspielraum wurde durch die Möglichkeit zur Bildung von Rücklagen verbessert.
- Die Umwandlung hat zu einer erhöhten Sensibilität für das wirtschaftliche Handeln geführt.
- Die Besucherzahlen wurden erhöht und damit auch die wirtschaftliche Aktivität des Museums.

7. Fazit

Die Pilotphase der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung WRM & FC ist erfolgreich verlaufen. Daher wird empfohlen, den Betrieb dauerhaft zu installieren.

8. Auswirkung auf die anderen städtischen Museen

Eine Betriebsumwandlung der anderen städtischen Museen wird von der Verwaltung derzeit nicht empfohlen. Diese Häuser sehen von ihrer finanziellen wie auch personellen Ausstattung her nicht die Möglichkeit, gleichermaßen erfolgreich wie das WRM & FC zu wirtschaften. Gerade die aufgetretenen negativen Finanzergebnisse einiger Museen deuten auf die Gefahr hin, dass deren Betriebsergebnisse von Anfang der Betriebsumwandlung an einen defizitären Verlauf nehmen würden. Auch zeigt sich keine anwendbare Organisationsstruktur. Eine vereinzelte Betriebsumwandlung würde schon allein mit Blick auf die Kosten für Wirtschaftsprüfung und Buchhaltung nicht finanzierbar sein. Eine zusammengefasste Organisation erscheint wegen der inhaltlichen Verschiedenartigkeit der Museen nicht sinnvoll.