



Abschlussbericht
**Organisations- und
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung des
Kulturzentrums E-Werk GmbH**

im Auftrag der
Stadt Erlangen

Richter Beratung, Osnabrück

März 2017

Übersicht

	Seite
Zusammenfassende Ergebnisse des Gutachtens	4
0 Aufgabenstellung	9
1 Bedeutung und Standortbestimmung	10
1.1 Welche Bedeutung hat das Kulturzentrum E-Werk und dessen Angebotsspektrum für die Stadt Erlangen und die Metropolregion?	10
1.2 Entspricht das Angebotsspektrum den Zielen und Aufgaben eines soziokulturellen Zentrums?	13
1.3 Wie stellt sich die Finanzierung des Kulturzentrums E-Werk im Vergleich zu ähnlichen soziokulturellen Einrichtungen und zu anderen Kultureinrichtungen - in der Region und darüber hinaus – dar?	19
2 Wirtschaftlichkeit und Personaleinsatz	22
2.1 Wie sind die Angebote des Kulturzentrums zu bewerten, wenn man die Erfüllung der Ziele und Aufgaben im Verhältnis zur Wirtschaftlichkeit der Angebote (Besucherzahlen, Zuschussbedarf etc.) betrachtet?	22
2.2 Wie sind die vorhandenen Arbeitsstrukturen und die Ressourcenplanung (Arbeitsabläufe, Finanz- und Wirtschaftsplanung, Controlling etc.) zu bewerten?	27
2.3 Wie stellt sich die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes im Verhältnis zum Leistungsspektrum dar?	32
2.4 Ist der Personaleinsatz wirtschaftlich und steht der derzeitige Personalstand in einem angemessenen Verhältnis zur Erfüllung der Aufgaben und Ziele des Kulturzentrums?	34
2.5 Wie könnte eine tarifgerechte Bezahlung des Personals erreicht werden?	36
3 Organisationsform	38
3.1 Ist die bestehende Betriebs- und Rechtsform in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit und im Hinblick auf steuerliche Auswirkungen richtig gewählt?	38
3.2 Gäbe es Alternativen zur derzeitigen Betriebs- und Rechtsform, die unter besonderer Berücksichtigung des Gastronomiebetriebs die Wirtschaftlichkeit verbessern könnten?	39

4	Auswirkungen	41
4.1	Sollten Angebote des Kulturzentrums inhaltlich oder quantitativ verändert oder aufgegeben werden?	41
4.2	Welche Auswirkungen sind zu erwarten, wenn das Angebotsspektrum des Kulturzentrums reduziert würde?	42
5	Die Höhe der zukünftigen Zuschüsse durch die Stadt Erlangen	43
6	Stärkung des Eigenkapitals	45

Bearbeiter des Gutachtens:

- Reinhart Richter (Projektleiter)
- Klaus Thorwesten
- Dr. Johann Malcher

Zusammenfassende Ergebnisse des Gutachtens

Bedeutung und Standortbestimmung

Das E-Werk Erlangen ist das größte soziokulturelle Zentrum in Deutschland. Es kann ca. 220.000 Besuche pro Jahr zählen.

In fünf unterschiedlichen Veranstaltungsräumen wird ein qualitativ hochwertiges, interessantes Veranstaltungsprogramm mit einem Schwerpunkt auf Konzertveranstaltungen angeboten. Das Arbeitsspektrum des E-Werk ist ungewöhnlich breitgefächert – Bandraumzentrum Kraft-Werk, Fahrradwerkstatt, im Auftrag der Stadt: Streetwork, offener Jugendtreff, Ticketverkauf, Plakatierung.

Die Bedeutung des E-Werk für die Stadt Erlangen ist groß. Es ist der wichtigste Kultur- und Freizeitorient für Studierende. Mit seinen Kulturangeboten erreicht es große Teile der kulturinteressierten Bürgerschaft. Die Veranstaltungsangebote haben eine große regionale, teilweise überregionale Bedeutung. Bei vielen Veranstaltungen kommt eine beträchtliche Zahl der Besucher aus mehr als 100 km Entfernung. Mehr als die Hälfte aller Besucher kommen aus der Region und aus weiteren Entfernungen. Damit hat das E-Werk auch eine ökonomische Wirkung auf Einzelhandel und Gastronomie. **Das E-Werk ist daher auch ein wichtiger Standort- und Wirtschaftsfaktor für Erlangen. Die Stadt sollte diese Qualitäten bei der Zuschussbemessung berücksichtigen und auf der Homepage und im Stadtmarketing stärker herausstellen.**

Da das E-Werk nicht nur für die Stadt Erlangen, sondern mindestens im selben Umfang für die Metropolregion wichtig ist, sollte geprüft werden, ob nicht eine Landesförderung unter dem Aspekt der Regionalentwicklung möglich ist. Zurzeit trägt die Stadt alleine den Zuschussbedarf für eine regional wichtige und unverzichtbare Einrichtung.

Das sehr interessante und vielfältige Veranstaltungsprogramm wird regional und überregional aufmerksam wahrgenommen. Dazu trägt auch die gute Öffentlichkeitsarbeit bei. Durch die guten, langjährigen Kontakte zu Musikern finden viele Konzerte, die sonst nur in großen Großstädten stattfinden, in Erlangen statt. Damit erreicht das E-Werk auch überregionale Medien.

Der soziokulturelle Kernauftrag wird erfüllt durch Angebote für Gruppen (inhaltlich und räumlich), durch Veranstaltungen, durch die Jugendarbeit, die Fahrradwerkstatt, das Kraft-Werk. Auch Diskos und Partys haben als Zubringer und Türöffner eine Wirkung in die Soziokulturarbeit. Ein großes Defizit ist das Fehlen eines Raumes mit Wohlfühlatmosphäre, der als Treffpunkt, als Aufenthaltsraum dient. Er ist sowohl für die soziokulturellen Zielsetzungen wie auch

als Besucherservice unverzichtbar. Die räumlichen Angebote wie auch die Personalkapazitäten für Ermöglichung und Betreuung der Gruppenarbeit sind zu gering. Die Dominanz des Veranstaltungsbetriebs führt zu Einschränkungen der Entwicklungsmöglichkeiten der Gruppenarbeit. Das Konzertangebot sollte daraufhin überprüft werden, ob die Konzerte unter inhaltlichen und ökonomischen Kriterien wichtig sind. Die Möglichkeiten als ein Stadtteilzentrum und Entwicklungsnukleus der nördlichen Altstadt zu wirken, wären wichtig, werden aber noch nicht wahrgenommen. Die Bedürfnisse junger Menschen bezüglich Aufenthaltsmöglichkeiten und von Kultur- und Freizeitangeboten sollten stärker berücksichtigt werden. Es fehlen im Angebotspektrum einige Aktivitäten, die in anderen soziokulturellen Zentren erfolgreich durchgeführt werden.

Die Erfüllung der soziokulturellen Aufgaben wird durch den ökonomisch erfolgreichen Gastronomiebetrieb erheblich mitfinanziert.

Wirtschaftlichkeit und Ressourceneinsatz

Im E-Werk arbeiten 73 hauptamtlich Beschäftigte (in Vollzeit und Teilzeit, 54,6 Stellen) und 58 Honorarkräfte – häufig Studierende. Für die Kernaufgaben des E-Werk gibt es ein Stellenvolumen von 38,44 Stellen, für den Bereich Jugendarbeit, Ticketing und Plakatieren 7,36 Stellen, zusätzlich 7 Azubis und 2 FSJ. Viele Fachkräfte haben ihre Berufe nicht studiert oder in Ausbildungsverhältnissen erworben, sondern im Laufe ihrer Arbeit im E-Werk entwickelt. Trotzdem besteht ein hohes Qualitätsniveau in der Erfüllung der Aufgaben. Die Organisationsstrukturen haben sich im Laufe der Jahrzehnte – manchmal „naturwüchsig“ - entwickelt. Sie sind grundsätzlich geeignet, können aber in manchen Bereichen verbessert werden. Einige Geschäftsprozesse können optimiert werden. Die Motivation der Beschäftigten ist hoch, die Arbeitszufriedenheit ist überwiegend zufriedenstellend bis gut. Es werden von den Mitarbeitenden aber besonders eine bessere Information und Beteiligung an Entscheidungen eingefordert. Eine systematische Mitgestaltung an wichtigen Entscheidungen durch die Mitarbeitenden und die Ehrenamtlichen muss weiterentwickelt werden. Die räumliche Unterbringung der Beschäftigten ist unzureichend.

Organisationsform

Die Rechtsform der GmbH ist die für das E-Werk am besten geeignete Rechtsform. Damit wird ein gutes Maß an Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeit erreicht. Eine veränderte Rechtsform für den Gastronomiebetrieb oder eine Verpachtung sind nicht sinnvoll, weil dadurch keine bessere Einnahmesituation entstehen aber die Gefahr eines mangelnden Zusammenwirkens zwi-

schen inhaltlicher Arbeit und gastronomischem Betrieb und die Gefahr eines höheren Zuschussbedarfes entstehen würde. Durch den gemeinnützigen Verein sind die Voraussetzungen für Spenden und Förderungen, die eine Gemeinnützigkeit erfordern, gegeben.

Auswirkungen von Veränderungen

Die Möglichkeiten für Gruppen, Treffpunktmöglichkeiten und weitere Angebote für den Stadtteil und für junge Zielgruppen sollten geschaffen oder erweitert werden. Damit würden aber zusätzliche Raum- und Personalkosten entstehen, die eine Erhöhung des Zuschusses erfordern würden.

Die Auswirkungen einer Reduzierung des Angebotsspektrums würden abhängig von den Angeboten und gesellschaftlichen Entwicklungen sein:

- Verringerung der Party- und Diskoangebote könnten sowohl durch die Nachfragentwicklung wie auch durch inhaltliche Entscheidung entstehen. Sie würden zu deutlich geringeren Einnahmen führen und stellen das größte Risiko für die Finanzierung des E-Werk dar. Um auf eine solche Entwicklung reagieren zu können, sollte das Outsourcing der Hausreinigung und von Teilen der Veranstaltungstechnik geprüft werden.
- Verringerung des Veranstaltungsangebotes kann zu einer Reduzierung der Personalkosten aber auch zu einer über die reduzierten Kosten hinausgehende Einnahmereduzierung führen. Das Konzertangebot sollte reduziert werden, um Veranstaltungen, die weder inhaltlich wichtig noch ertragsbringend sind.

Angleichung der Einkommen

Die Einstufung der Beschäftigten ähnelt den Einstufungen im öffentlichen Dienst, aber die Beschäftigten erhalten nur 82 % der Einkommenshöhe, die sie in der Kommunalverwaltung für vergleichbare Tätigkeiten erhalten würden. Die Beteiligung des Arbeitgebers an der Altersvorsorge ist mit 20 % der Kosten der Alterssicherung wesentlich geringer als in der Stadtverwaltung. Das führt besonders bei Teilzeitbeschäftigung zur Gefahr der Altersarmut. Die Bezahlung der Beschäftigten in soziokulturellen Zentren in Angleichung an TVÖD-VKA erfolgt in einigen Städten, ist aber nicht Standard. Es wird aber empfohlen im Wege einer Problemlösungspartnerschaft von Stadt und E-Werk eine Angleichung der Einkommen an den TVÖD-VKA und in der Altersversorgung herzustellen. Die dafür erforderlichen Kosten von ca. 620.000 € sollten zu ca. 80 % durch eine Erhöhung des Zuschusses und mit 20% durch Handlungen des E-Werk (Preissteigerungen, mittelfristig Personalkostensenkungen, höhere Mieteinnahmen) erwirtschaftet werden.

Zuschusshöhe

Die Stadt zahlt einen jährlichen Zuschuss von 591.200 €. Zusätzlich erstattet die Stadt die Kosten der übernommenen Aufgaben Streetwork und offener Jugendtreff (ohne Overheadkosten, diese sollten auch erstattet werden). Weitere öffentliche Zuschüsse erhält das E-Werk nur in sehr geringem Umfang. Das Gesamtbudget des E-Werk liegt bei ca. 3.700.000 €. Damit erreicht das E-Werk einen Eigenfinanzierungsanteil von ca. 82%. Das ist der höchste Eigenfinanzierungsanteil, der von soziokulturellen Einrichtungen in Deutschland erreicht wird. Gemessen an der Einwohnerzahl ist der städtische Zuschuss vergleichsweise hoch. Nimmt man die Besucherzahlen zum Maßstab ist der städtische Zuschuss vergleichsweise gering. Das Einwerben von Drittmitteln und Sponsoring sollte systematischer betrieben werden. Damit kann nicht der Zuschussbedarf verringert werden, aber es werden zusätzliche Aktivitäten ohne Zuschussbedarf möglich.

Die hohe Eigenfinanzierung wird durch einen sehr erfolgreichen Gastronomiebetrieb bei Veranstaltungen erwirtschaftet. Die Relation von 22 % Wareneinsatz zum Gesamtumsatz ist ungewöhnlich gut. Auch die Veranstaltungseinnahmen durch Eintritte sind gut.

Die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes im Verhältnis zum Leistungsspektrum ist ebenfalls gut. Der Personaleinsatz ist wirtschaftlich und steht in einem angemessenen Verhältnis zur Erfüllung der vielfältigen Aufgaben, der Eigengastronomie und Ziele des Zentrums.

Es wird eine Anhebung der städtischen Zuschüsse verbunden mit weiteren Maßnahmen des E-Werks empfohlen.

Die Höhe der zukünftigen Zuschüsse durch die Stadt Erlangen

Bei der Bemessung der städtischen Zuschüsse wird davon ausgegangen, dass das E-Werk vergleichbar einer städtischen Einrichtung wichtige Aufgaben für die Stadt im Bereich der Kulturarbeit, der Soziokultur, der Jugendarbeit und für Tourismus und Wirtschaft erfüllt. Daher sollten die Beschäftigten des E-Werk in Einkommen und Alterssicherung gleichgestellt – TVÖD-VKA - werden.

Die städtischen Zuschüsse sollten bezüglich der Personalkosten regelmäßig an die Tarifabschlüsse TVÖD-VKA angepasst werden.

Bei der derzeitigen Regelung 82% TVÖD: Steigerung pro 1 % = 19.650 €

Bei 100 % TVÖD: Steigerung pro 1 % = 24.280 €

Die Kosten Angleichung der Einkommen und der Alterssicherung - 620.000 € - sollten in einer Problemlösungspartnerschaft zu 80% von der Stadt gezahlt und zu 20 % vom E-Werk erwirtschaftet werden (Erhöhung der Getränkepreise, Erhöhung der Mieteinnahmen, mittelfristig Senkung der Personalkosten).

Für die Verstärkung der soziokulturellen Arbeit – besonders der Stadtteilarbeit nördliche Altstadt und der Arbeit mit jungen Menschen und Familien – sollten jährlich zusätzlich 50.000 € zusätzlich gezahlt werden.

Das E-Werk erfüllt sinnvoll Aufgaben der Jugendarbeit für die Stadt. Bislang wurden hierfür keine Gemeinkostenzuschläge (Overheadkosten) berücksichtigt. Hinsichtlich eines angemessenen Gemeinkostenzuschlags werden im KGSt®-Bericht 16/2015: Kosten eines Arbeitsplatzes (Stand 2015/2016) im Ergebnis bei Büroarbeitsplätzen ein Zuschlag von insgesamt mindestens 20 % auf die Brutto-Personalkosten angesetzt. Wir empfehlen diesen Zuschlag für Dienstleistungen des E-Werks, die für die Stadt Erlangen als Auftragnehmer durchgeführt werden (Streetwork, offene Jugendarbeit), anzuwenden.

Die Umsetzung der Vorschläge zur Zuschusserhöhung würde zu folgenden Mehrkosten führen:

Tarifgerechte Bezahlung + Alterssicherung gem. TVÖD-VKA 100% , davon 80% 496.000 €

Die Angleichung kann stufenweise erfolgen.

Übernahme der Kostenaufschläge (Overhead) für Jugendarbeit/Streetwork 45.000 €

Verstärkung der soziokulturellen Arbeit 50.000 €

Stärkung des Eigenkapitals

Das Eigenkapital des E-Werk ist für ein Umsatzvolumen von 3.700.000 € zu gering. Daher ist das E-Werk tendenzielle immer insolvenzgefährdet. Eine Eigenkapitalquote von 25 % sollte erreicht werden. Das Eigenkapital sollte schrittweise durch Bildung von Rücklagen aufgebaut werden. Durch Sponsoring in Geld oder Übertragung/Sponsoring von Aktien von Unternehmen der Region könnte ergänzend ein Vermögensbestand aufgebaut werden.

0 Aufgabenstellung

Auftrag ist die Erarbeitung eines Gutachtens zur Arbeit und zur Zukunftsentwicklung des E-Werk Erlangen mit Bestandsaufnahme, kultureller Standortbestimmung, Analyse der Wirtschaftlichkeit sowie Prüfung der Betriebs- und Rechtsform. Auf dieser Basis soll ein Maßnahmenkatalog mit Umsetzungsvorschlägen und eine Quantifizierung des zukünftigen Zuschussbedarfs erarbeitet werden.

Ein Gutachten, das sowohl den gegenwärtigen Arbeitszustand des E-Werk analysieren, Vorschläge für eventuell mögliche Verbesserungen machen **und** Empfehlungen für die Zukunftsentwicklung erarbeiten soll, muss Szenarien künftiger gesellschaftlicher Entwicklungen, die die Arbeit des E-Werk beeinflussen können, mitdenken. Z. B. kann sich das Freizeitverhalten junger Menschen schnell verändern - mit starken **wirtschaftlichen Wirkungen** z.B. für den Disco-Betrieb. Daher muss als Grundlage des Nachdenkens über Zukunft mit dem Auftraggeber, den Mitarbeitern des E-Werk und weiteren an der Arbeit des E-Werk Interessierten ein gemeinsames Verständnis über gesellschaftliche Entwicklungen, die in Zukunft Rahmenbedingungen der Arbeit beeinflussen können, erarbeitet werden.

Es ist wichtig, die Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Vereinsmitglieder zu nutzen, um Verbesserungsvorschläge für die augenblickliche Arbeit zu finden und Zukunftsideen zu entwickeln.

In einem Soziokulturellem Zentrum geht es wie in jedem anderen Unternehmen auch um die Optimierung der betrieblichen Prozesse, besonders dann, wenn die öffentlichen Mittel nicht ausreichend sind.

Während man beim gastronomischen Bereich des Hauses ggf. nach einem möglichst maximalen Erlös streben kann (Stellung des Zentrums im Markt berücksichtigt) bedarf der Kulturbetrieb einer inhaltlichen Betrachtung, wie hoch der Kostendeckungsgrad für welche Kulturleistung sein darf bzw. muss.

Die Gastronomie kann konzeptionell, z. B. einen offenen Bereich für Jugendliche ohne Verzehrzwang vorhalten (müssen). Eine Party gehört sicherlich zu einem Soziokulturellen Zentrum und muss nicht so hart kalkuliert sein wie ein kommerzieller Discobetreiber es machen würde. Aber dieser andere Ansatz muss sich inhaltlich (durch ein bestimmtes Publikum o. ä.) auch begründen lassen

Nach unseren Erfahrungen bewegen sich die großen Soziokulturzentren immer wieder auf einem schmalen Grat zwischen guter Wirtschaftlichkeit und inhaltlichen Schwächen, oder umgekehrt. Das Austarieren dieser Balance ist eine ständige schwierige Aufgabe, die im direkten Zusammenhang mit der Auseinandersetzung um eine öffentliche Subventionierung steht.

1 Bedeutung und Standortbestimmung

1.1 Welche Bedeutung hat das Kulturzentrum E-Werk und dessen Angebotsspektrum für die Stadt Erlangen und die Metropolregion?

Das E-Werk Erlangen ist das größte soziokulturelle Zentrum in Deutschland. Es kann ca. 220.000 Besuche pro Jahr zählen.

In fünf unterschiedlichen Veranstaltungsräumen wird ein qualitativ hochwertiges, interessantes Veranstaltungsprogramm mit einem Schwerpunkt auf Konzertveranstaltungen angeboten. Das Arbeitsspektrum des E-Werk ist ungewöhnlich breitgefächert – Bandraumzentrum Kraftwerk, Fahrradwerkstatt, im Auftrag der Stadt: Streetwork, offener Jugendtreff, Ticketverkauf, Plakatierung.

Da das E-Werk nicht nur für Erlangen, sondern mindestens im selben Umfang für die Metropolregion wichtig ist, sollte geprüft werden, ob nicht eine Landesförderung unter dem Aspekt der Regionalentwicklung möglich ist. Zurzeit trägt die Stadt alleine den Zuschussbedarf für eine regional wichtige und unverzichtbare Einrichtung.

Die Bedeutung des E-Werk für die Stadt Erlangen ist groß. Es ist der wichtigste Kultur- und Freizeitort für Studierende. Mit seinen Kulturangeboten erreicht es große Teile der kulturinteressierten Bürgerschaft. Die Veranstaltungsangebote haben eine große regionale, teilweise überregionale Bedeutung. Bei einigen Veranstaltungen kommen viele Besucher aus mehr als 100 km Entfernung. Mehr als die Hälfte aller Besucher kommt aus der Region. Damit hat das E-Werk auch eine positive ökonomische Wirkung auf Einzelhandel und Gastronomie. Die Stadt sollte diese Qualitäten bei der Bemessung der Zuschusshöhe berücksichtigen und auf der Homepage und im Marketing der Stadt stärker herausstellen.

Die im Rahmen der Organisationsuntersuchung durchgeführten Besucherbefragungen führen zu folgenden Ergebnissen:

- Das E-Werk bildet im Rahmen des kulturellen Angebots zur Abendgestaltung in Erlangen einen wichtigen Ankerpunkt.
- Nicht nur jüngere Personen, sondern Erwachsene aller Altersklassen nehmen das Veranstaltungsangebot des E-Werks wahr.
- Dabei zieht das E-Werk nicht nur Gäste aus Erlangen (46,9 %), sondern mehr Gäste aus der Umgebung und anderen Städten (53,1 %) an.

- Ein beträchtlicher Anteil der Gäste verbindet dabei den Besuch des E-Werks mit dem Besuch anderer Einrichtungen wie Bars, Restaurants oder Discos vor oder nach der Veranstaltung.
- 44 % der Gäste nehmen vor dem Besuch des E-Werks andere Ausgelmöglichkeiten in Erlangen wie Bars, Restaurants, Discos oder Sonstiges (Kino, Bowling, Weihnachtsmarkt etc.) wahr.
- 7,3 % gehen nach dem Besuch des E-Werks in Bars, Restaurants oder Discos und weitere 7,2% sind beim Besuch des E-Werks zumindest noch offen für den anschließenden Besuch einer Bar, eines Restaurants oder einer Disco.
- Knapp 40 % der Erlanger sind vor dem Besuch des E-Werks in Erlangen unterwegs (Bar, Restaurant, Shopping, Sonstiges). Im Anschluss an den Besuch gehen 5,3 % noch in einer Bar oder Disco und 8,6 % sind zum Zeitpunkt der Befragung noch offen über den Verlauf des Abends.
- Unter den Gästen, die nicht aus Erlangen kommen, sind 47,6 % vor der Veranstaltung in Erlangen unterwegs (Bar, Restaurant, Disco, Sonstiges). Nach der Veranstaltung planen 9,1 % noch den Besuch einer Bar, eines Restaurants oder einer Disco und 5,9 % sind noch offen über den Verlauf des Abends.
- In allen Alterskategorien wird am häufigsten angegeben, nach dem Besuch des E-Werks nach Hause gehen zu wollen. Jedoch geben gerade jüngere Personen im Alter von 18-29, 30-39 zum Zeitpunkt der Befragung an, noch offen für die weitere Abendgestaltung zu sein oder in eine Bar gehen zu wollen.
- Die von allen Personen meistgenannte Kategorie „vor der Veranstaltung“ lautet „zu Hause“. Unter den Frauen berichteten jedoch annähernd genauso viele, vor der Veranstaltung nicht zu Hause, sondern unterwegs gewesen zu sein (insgesamt 39,7% unterwegs vs. 43,6 % zu Hause). Unter den Männern waren insgesamt mit 47,7% deutlich mehr unterwegs als zu Hause (27,8%), bevor es ins E-Werk ging.
- Sowohl Männer als auch Frauen geben am häufigsten an, später direkt nach Hause gehen zu wollen. Einige Personen aller Geschlechter würden jedoch im Anschluss an die Veranstaltung noch in eine Bar (4,6% der Frauen, 7,4 % der Männer) oder Disco gehen (jeweils 0,9%) oder sind sich noch nicht sicher (5,2 % bzw. 8,7 %).

Eine Recherche bei regionalen und überregionalen Veranstaltungsmagazinen und von Presseberichten hat ergeben, dass das E-Werk auf Grund seines Veranstaltungsprogramms und seiner guten Öffentlichkeitsarbeit viele Interessierte in der Region und auch überregional erreicht. Dazu Einschätzungen von Fachleuten:

- „Wenn es das E-Werk nicht gäbe, würde in der Region was Wichtiges fehlen“
- „immer wieder einzelne mutige Buchungen, die es sonst nur in wenigen Großstädten gibt“
- „Das E-Werk ist eine mindestens national bekannte Location und ein top Venue für Konzerte“
- „Das E-Werk gehört in die Spitzengruppe der Region, ist vielleicht an der Spitze“
- „Auftrittsort für internationale Bands, die sonst nicht in der Region auftreten würden“
- „besondere Partyprofile, an die sich sonst keiner ran traut“

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass das E-Werk für die Metropolregion und darüber hinaus ein sehr wichtiger Veranstaltungsort und Werbeträger für Erlangen ist.

Ein Gespräch mit Gastronomen aus Erlangen hat ergeben, dass die Existenz des E-Werk für die örtliche Gastronomie eine wichtige positive Wirkung hat – besonders dadurch, dass es Menschen von außerhalb nach Erlangen holt. „Ohne das E-Werk wäre die nördliche Altstadt tot“. Das überregionale Kommunikationsnetz des E-Werk wird als Chance gesehen für bestehende und neu zu entwickelnde Events Menschen regional und überregional nach Erlangen zu ziehen. Es wurde die Frage gestellt, ob das E-Werk die Aufgabe des Eventmanagements für Erlangen übernehmen sollte.

Da das E-Werk nicht nur für Erlangen, sondern mindestens im selben Umfang für die Metropolregion wichtig ist, sollte geprüft werden, ob nicht eine Landesförderung unter dem Aspekt der Regionalentwicklung möglich ist. Zurzeit trägt die Stadt alleine den Zuschussbedarf für eine regional wichtige und unverzichtbare Einrichtung.

1.2 Entspricht das Angebotsspektrum den Zielen und Aufgaben eines soziokulturellen Zentrums?

Die Angebote soziokultureller Zentren sind geprägt vom Umfeld und historischer Entwicklung, daher sind große Unterscheidungen in der Angebotspalette der Einrichtungen möglich.

Der soziokulturelle Kernauftrag wird im E-Werk erfüllt durch Angebote für Gruppen (inhaltlich und räumlich), durch Veranstaltungen, durch die Jugendarbeit, die Fahrradwerkstatt, das Kraftwerk. Auch Diskos und Partys haben als Zubringer und Türöffner eine Wirkung in die Soziokulturarbeit. Ein großes Defizit ist das Fehlen eines Raumes mit Wohlfühlatmosphäre, der als Treffpunkt, als Aufenthaltsraum dient. Er ist sowohl für die soziokulturellen Zielsetzungen wie auch als Besucherservice unverzichtbar. Die räumlichen Angebote wie auch die Personalkapazitäten für Ermöglichung und Betreuung der Gruppenarbeit sind zu gering. Die Dominanz des Veranstaltungsbetriebs führt zu Einschränkungen der Entwicklungsmöglichkeiten der Gruppenarbeit. Die Möglichkeiten als ein Stadtteilzentrum und Entwicklungsnukleus der nördlichen Altstadt zu wirken, werden noch nicht wahrgenommen. Die Bedürfnisse junger Menschen bezüglich Aufenthaltsmöglichkeiten und von Kultur- und Freizeitangeboten sollten stärker berücksichtigt werden. Es fehlen im Angebotsspektrum einige Aktivitäten, die in anderen soziokulturellen Zentren erfolgreich durchgeführt werden. Die Erfüllung der soziokulturellen Aufgaben wird durch den ökonomisch erfolgreichen Gastronomiebetrieb erheblich mitfinanziert.

Das E-Werk bietet eine soziokulturelle Grundversorgung für die Stadt und die Region

- Der Musikbereich hält ein vielfältiges Konzertangebot aus den Bereichen Rock, Pop, Indie, Jazz) speziell für ein junges und auch studentisches Publikum vor. Insgesamt wurden 2016 217 Konzerte mit 51.000 BesucherInnen angeboten.
- 142 Party-Veranstaltungen mit über 90.000 Besuchen fanden zu speziellen Themen, Anlässen und für unterschiedliche Zielgruppen statt. Das Bedürfnis zu feiern und zu tanzen gehört zum soziokulturellen Kern des Hauses. Besonders hoch ist die Nachfrage auch von einem studentischen Publikum (Erstsemesterparty) als Kennenlernangebot. Hier wird eine wichtige Funktion für die Bindung der StudentInnen an die Stadt erfüllt. 90ziger Jahre Parties sprechen, an Jahren ein mittleres Publikum an.
- Die Nachwuchsförderung junger Bands und die Vernetzung in der Musikszene werden konzeptionell angegangen. Die Kellerbühne steht hier als Auftrittsmöglichkeit zur Verfügung.

- Durch das Probenzentrum Kraftwerk wird eigene musikalische Tätigkeit und Entwicklung in der Mehrzahl junges Menschen gefördert und ein enger Kontakt zur Musikszene hergestellt
- Die Programmarbeit des E-Werks ist auf der Suche nach neuen kulturellen Trends und Formaten. Szeneveranstaltungen wie z.B.: Offene Bühne, Poetry-Slams, Kneipenkultur, Lesungen, Tatort-TV gewährleisten eine hohe Attraktivität des Zentrums, niederschwellige Angebote sind für ein gemischtes Publikum ausgerichtet und ermöglichen erste Bühnenerfahrungen für Amateure oder semiprofessionelle KünstlerInnen.
- Das Kino-Angebot ist ein Filmkunstangebot und eine Alternative zum Mainstreamprogramm kommerzieller Spielstätten in Erlangen. Mit Angeboten für ein Spezialpublikum und durch besonders wertvolle und prämierte Filme ist das Kino ein wichtiger Baustein im soziokulturellen Angebot. Altersübergreifend sind Kinderfilme wie auch spezielles „Senioren-Kino am Nachmittag“ zu finden.
- Der Bereich Literatur, Theater, Kleinkunst wurde bei 73 Veranstaltungen durch 14.000 BesucherInnen nachgefragt. Für das Gesamtangebot der Stadt Erlangen sind solche Veranstaltungen als Grundversorgung unverzichtbar. Hier ergänzt das E-Werk Angebote anderer Anbieter. Im Vergleich zur Musik spielt dieser Bereich quantitativ eine kleinere Rolle im Hause.
- Das E-Werk bietet eine Öffentliche Infrastruktur für diverse Erlanger Gruppen und Initiativen, Institutionen und Firmen

4 Räume mit 10 bis zu 25 Plätzen stehen für feste Hausgruppen aber auch für spontane Anfragen von Gruppen und Initiativen zur Verfügung Hiermit wird ein, für die soziokulturelle Arbeit notwendiger Bereich vorgehalten, der das Bürgerschaftliche Engagement in kulturellen, sozialen, politischen und kreativen Bereichen unterstützt. Die vernetzte Zusammenarbeit wird auch durch viele Kooperationsveranstaltungen deutlich. Die vorhandenen vielfältigen Kooperation mit Gruppen, Initiativen, Vereinen und Institutionen sollte öffentlichkeitswirksamer kommuniziert werden.

- Für Tagungen und Kongresse stehen dazu noch weitere große Räume (Saal, Kino, etc.) zur Verfügung. Namhaften Nutzern aus dem öffentlichen wie auch privatwirtschaftlichen Umfeld kann hier ein Angebot in der Stadt unterbreitet werden. Die Einnahmen aus diesem Tagungsbereich sichern dazu die Finanzierung des Hauses mit ab. Das E-Werk ist Partner des Erlanger Tagungsbüros.
- Das Haus ist als Partner bei stadtweiten Projekten z.B. der „Science-Week“ vertreten.

- Spezielle Angebote, die nicht in jedem soziokulturellen Zentrum zu finden sind, werden mit der Fahrradwerkstatt und dem Probenraumzentrum „Kraft-Werk“ vorgehalten.
 - Die Fahrradwerkstatt hat einen Workshopcharakter und ermöglicht dadurch handwerkliche und kreative Erfahrungen für die NutzerInnen. Eine Anleitung wird auf ehrenamtlicher Basis angeboten.
 - Das Probenraumzentrum „Kraft-Werk“ ist ein für die Musikszene bedeutendes Angebot, um die Nachfrage nach Übungsräumen zu befriedigen. Neben MusikerInnen aller Altersschichten kommt hier der Nachwuchsförderung von jungen MusikerInnen eine große Bedeutung zu. Das Angebot von Übungsräumen ist in soziokulturellen Zentren häufig vorhanden. In einer solch herausragenden Qualität und Quantität aber eher selten zu finden.

Es wird vorgeschlagen das Angebot zu ergänzen:

- Einrichtung eines Aufnahmestudios, das möglicherweise durch Private teilgesponsort wird.
- Ein durch Werbeaufschriften gesponsorter Bandbus
- Prüfung der Übernahme des Managements eines Carsharingsystems
- Ausstellungen junger Kunst in den Fluren (KünstlerInnen auf Vorschlag der Bands) verbunden mit einem Tag der offenen Bandräume

Überregionale Veranstaltungen (und Beachtung für das Zentrum und die Stadt)

- Das E-Werk ist ein starker Anbieter im Musikbereich für die ganze Region. Teils für einen Großraum über 150 km Umkreis. Die Angebote haben ein, hohes Niveau und decken viele spezielle Nachfragen und Szenen ab (Rock, Pop, Indiepop, NuFolk, Elektroetc.). Das Zentrum ist hier sehr jung aufgestellt.
- Festivals erzielen überregional eine große Aufmerksamkeit. Das Puls-Festival (BR) gastierte 2016 außer in Erlangen nur noch in München. S. auch „Unter einem Dach Festival“ bei dem „Geheimtipps“ zu entdecken sind. Außerhalb des Musikbereichs findet sich hier auch das Kooperationsprojekt „Science Week“ wieder.
- Gelegentliche Konzerte außerhalb Erlangens (z.B. in Nürnberg) dienen der Markenstärkung des E-Werks und erzielen zusätzliche Einnahmen

- Das Party-Angebot nimmt im Vergleich mit anderen soziokulturellen Einrichtungen einen sehr großen Raum ein. Hier wird aber auch eine große Nachfrage befriedigt. Die Stadt und die Region weist eine außerordentliche hohe Studentenzahl auf.

Im Vergleich mit anderen soziokulturellen Einrichtungen weniger stark ausgeprägte Bereiche:

- Theater- und Kabarettveranstaltungen (auch für ein mittleres bzw. älteres Publikum)
- Kinderkulturveranstaltungen – Angebote für die ganze Familie
Das Kinderkulturbüro der Stadt hält viele Kindertheaterveranstaltungen vor. Angebote für diese Zielgruppe sollten eher in anderen Formaten erfolgen.
- Politische Bildung- Vorträge, Diskussionsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen zu aktuellen Themen oder zur Stadtpolitik
- Kulturelle Bildung- Angebote zur Eigenaktivität (sind z.B. mit der Fahrradwerkstatt), vorhanden) weitere wie z.B. Chöre, Workshops wenig vorhanden
- Projekte und Angebote für besondere Zielgruppen (außer Jugendzentrum)
- Die Zahl der Hausgruppen und Initiativen ist im Vergleich mit anderen Häusern überschaubar. Hier ist die Raumsituation begrenzend und ein Kommunikationsort nicht vorhanden.
- Ein niederschwelliger Kommunikationsbereich bzw. Treffpunkt fehlt (s. Situation Zugang Gastro/Kellerbühne)
- Stadtteilorientierte Arbeit (Direktes Wohnumfeld, **Nördliche** Altstadt)

Die Übernahme von Aufgaben wie z.B.: Streetwork, der Betrieb externer Vorverkaufsstellen (Erlangen Ticket) und Plakatierung finden sich in anderen Einrichtung eher kaum, oder nur in Einzelfällen wieder.

Eine Planstelle „Soziokultur“ ist nicht klar definiert. Die Subsummierung der Aufgaben (Kooperationen und Programm mit Gruppen und Initiativen, Vernetzung) unter dem Begriff „Vermietung“ ist unzutreffend. Da hier auch die kommerzielle Vermietung erfolgt (und auf der Homepage nur so dargestellt wird), sollte der Bereich neu strukturiert werden.

Eine aktive Nennung und Darstellung von Aufgaben nach außen wie z.B.: Soziokultur, Projektarbeit, Zielgruppenarbeit, ist in anderen Einrichtungen üblich.

Praxisbeispiele:

- Pavillon Hannover: „Gesellschaft und Politik“
<http://pavillon-hannover.de/programm/gesellschaft-und-politik/>
- Roxy Ulm: „Soziokultur“
<http://www.roxy.ulm.de/soziokultur/soziokultur.php>
- ZAKK Düsseldorf: „Projekte“ und „Kompetenzzentrum Interkultur“
<https://www.zakk.de/programm/politik-und-gesellschaft>
<https://www.zakk.de/programm/interkultur>

Kinder- und Familienangebote

Im Programmangebot des E-Werks ist eine Rubrik „Kinderkultur“ vorhanden. Angebote finden allerdings max. 1 x im Monat statt. Ab Mai 2017 ist noch kein Programmpunkt aufgeführt.

Um Kinder und Familien an die Einrichtung zu binden, bedarf es eines regelmäßigen Angebots mit einem eigenen Werbeauftritt für entsprechende Zielgruppen und Institutionen (Kindergärten, Kinderarztpraxen, etc.). Das Programm sollte Kindertheater, Kino, Musik, Programme für Kinder und Eltern (z.B.: Populärwissenschaftliche Shows –Chemie für Kinder etc.) wie auch Kinderkleiderbörsen etc. umfassen. Dazu sollte vor und nach den Programmen ein Treffpunkt mit einem gastronomischen Angebot zur Verfügung stehen. Aktionen im Außenbereich könnten in der warmen Jahreszeit stattfinden.

Denkbar sind auch kleine eigene Produktionen zum Mitmachen, wie z.B. ein Kindermusical. Hier bedarf es allerdings einer professionellen Anleitung durch externe Kräfte.

Die Kooperation mit dem Kinderkulturbüro im Erlanger Amt für Soziokultur könnte intensiviert werden. Eine Doppelung von Angeboten im Kindertheaterbereich sollte vermieden werden. Es sollten andere Formate für die Zielgruppe Kinder und Familien entwickelt werden.

Sollten die räumlichen Voraussetzungen vorliegen, wäre auch ein Eltern-Kleinkind-Cafe tagsüber denkbar.

Kinder- und Familienangebote sind ebenso geeignet das Umfeld/Stadtteil des E-Werks mehr an die Institution zu binden.

Um darüber hinaus auch verschiedene Generationen (wie vorhanden z.B.: Kino für Senioren) aus dem Stadtteil anzusprechen, bedarf es auch eines ansprechenden Raumes inkl. Gastronomie.

Die Rubrik „Jugendkultur“ listet regelmäßig lediglich den „U20 Poetry Slam“

Im Schülerworkshop ist ein Bedarf nach Kurse (Tanzen, DJ, Rap) deutlich geworden. Ebenso besteht ein Interesse an einer Party ab 16 Jahren, die aktiv von Jugendlichen mit gestaltet bzw. begleitet werden kann. (z.B. DJ-Schulungen, Mixen mit Vinyl)

Grundsätzlich werden Jugendliche über das Konzertprogramm angesprochen.

Das Musikangebot ist grundsätzlich international ausgerichtet. Von den jungen MigrantInnen wurden kulturelle Angebote in türkischer oder arabischer Sprache nachgefragt ebenso türkische Livemusik. Zusammen mit dem Kinobereich sollten hier regelmäßig gezielte Programmangebote und Diskussionsveranstaltungen (Thema Flüchtlinge und Migration) erfolgen um diese Zielgruppe zu binden. Auch studentische Projekte in diesem Bereich (Integrative Angebote für Flüchtlinge) sind zu prüfen.

1.3 Wie stellt sich die Finanzierung des Kulturzentrums E-Werk im Vergleich zu ähnlichen soziokulturellen Einrichtungen und zu anderen Kultureinrichtungen - in der Region und darüber hinaus – dar?

Die Stadt zahlt einen jährlichen Zuschuss von 591.200 €. Zusätzlich erstattet die Stadt vollständig (ohne Overheadkosten) die Kosten der übernommenen Aufgaben Streetwork und offener Jugendtreff. Weitere öffentliche Zuschüsse erhält das E-Werk nicht. Das Gesamtbudget des E-Werk liegt bei ca. 3.700.000 €. Damit erreicht das E-Werk einen Eigenfinanzierungsanteil von ca. 82%. Das ist der höchste Eigenfinanzierungsanteil, der von soziokulturellen Einrichtungen in Deutschland erreicht wird. Für eine Stadt in der Größenordnung Erlangens ist der Zuschuss hoch, im Verhältnis zu den Besucherzahlen jedoch günstig.

Der Anteil des Bereichs Party/Disco am Gesamtumsatz ist außerordentlich hoch. Umsatzrückgänge sind hier besonders schmerzhaft für die Gesamtfinanzierung des Hauses. Trotz einer immer noch sehr hohen Besucherfrequenz können konjunkturelle oder inhaltliche Gründe (Veränderter Zeitgeist und Besucherverhalten, Verlagerung in andere Locations/Konkurrenz) ein Einnahmerisiko darstellen.

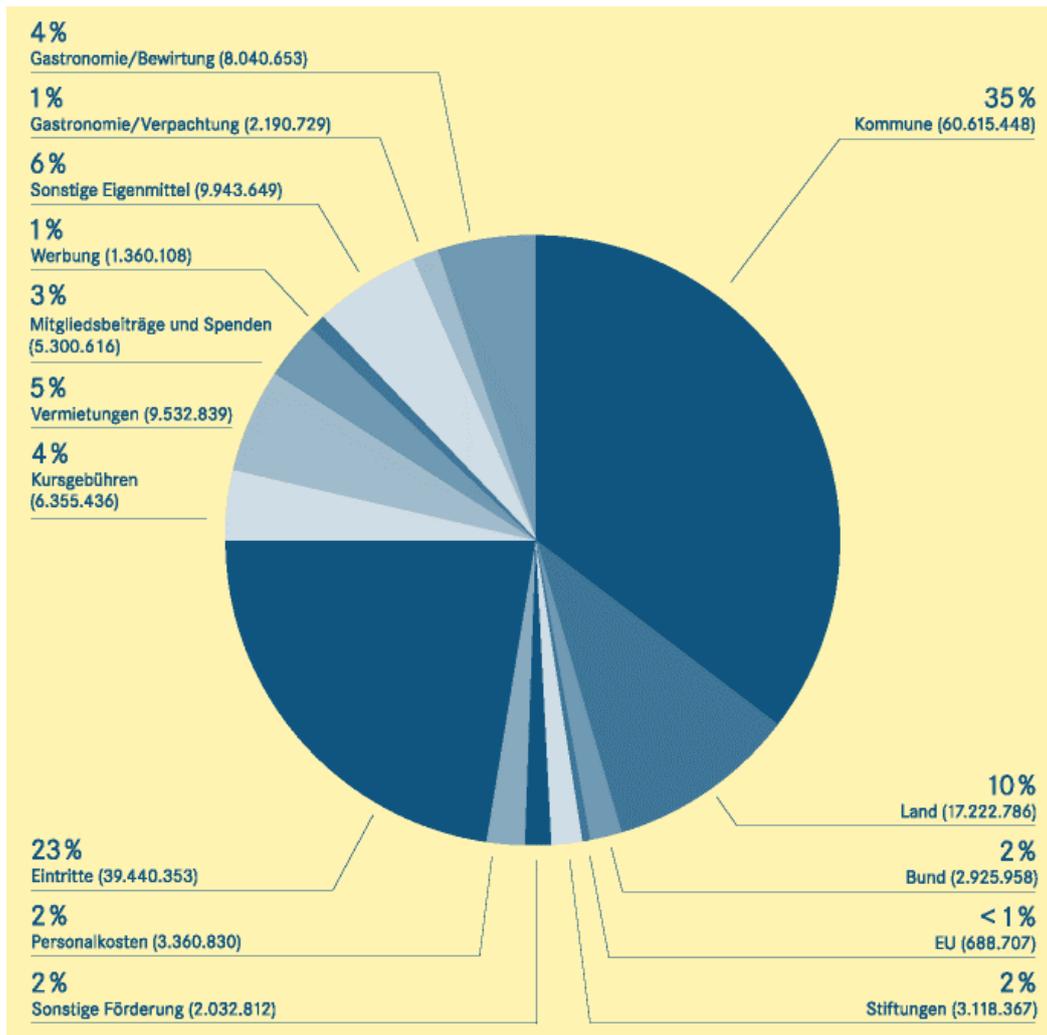
- Die mit „Party-Veranstaltungen“ erzielten Erlöse aus Gastronomie + Eintritt + Garderobenteil betragen = ca. 1.150.000,-€ Umsatz von insgesamt 3.700.000,-€ p.a. Gesamtumsatz (2015)
- Im Bereich Party musste z.B. in 2016 ein Besucherrückgang in Höhe von 6694 Personen verzeichnet werden, der sich auch finanziell auswirkte. Insgesamt stieg die Besucherzahl allerdings verteilt auf alle Bereiche, hier besonders beim Public Viewing bedingt durch die Fußball EM 2016.
- Projektzuschüsse sind nur sehr gering vorhanden.

Hier sollte durch Mitarbeiter des E-Werks ein stärkerer Fokus auf die Anwerbung/Akquisition von öffentlichen Drittmitteln gelegt werden (Stiftungen, Spartenförderungen, Fonds etc.). Eine direkte Soziokulturförderung durch den Freistaat Bayern ist leider nicht gegeben. Wegen der regionalen und überregionalen Bedeutung des E-Werk sollte geprüft werden, ob nicht eine staatliche Förderung über die Regionalentwicklung möglich wäre.

Die Möglichkeit, weitere Werbe- und Sponsoringeinnahmen zu erzielen, sollte durch externe Mitarbeiter mit Branchenkenntnis auf Provisionsbasis geprüft und ggf. angegangen werden.

- Der Zuschuss der Stadt im Verhältnis zum Gesamtumsatz ist im Vergleich gering. Allerdings besser im Hinblick auf den Umsatz im soziokulturellen Kern.

Die statistische Erhebung „Was zählt“ (Was zählt!? Soziokulturelle Zentren in Zahlen 2015, Statistischer Bericht der Bundesvereinigung Soziokultureller) weist im Hinblick auf die finanzielle Förderung der Einrichtungen folgende Finanzierungsanteile aus:



Die Einnahmen im Bereich Gastronomie/Vermietung sind mit 5% hier sehr gering dargestellt, da im Bundesdurchschnitt sehr viele kleine Einrichtungen in die Erhebung eingehen. Bei den großen Zentren stellt sich dies anders dar. Das E-Werk dürfte dennoch im Vergleich aber einen Spitzenplatz einnehmen.

Die Förderung der Kommunen ist mit 35% erfasst. Gemessen am Gesamtumsatz des E-Werks in Höhe von ca. 3,7 Mio.€ ergäbe sich gem. dieser Statistik eine kommunale Fördersumme von

ca. 1,29 Mio.€. Orientiert man sich am Umsatz ohne die Gastronomieeinnahmen (2,4 Mio.€) ergäbe sich bei Annahme 35% eine Fördersumme durch die Kommune in Höhe von ca. 840.000,-€ pro Jahr.

Zentrum	Besuche p.a.	Gesamtumsatz	davon Gastronomie	Zuschuss Stadt/Land
		€	€	€
E-Werk Erlangen	215.000	3.700.000	1.254.000	591.000
Z-Bau Nürnberg	80.000	1.200.000	352.000	479.800
ZAKK Düsseldorf	151.000	3.030.000	782.000	954.000
Lagerhalle Osnabrück	130.000	1.600.000	620.000	460.000
Pavillion Hannover	120.000	2.130.000	Pachteinnahmen*	467.000**
Roxy Ulm	80.000	1.870.000	398.000	520.000
*Vollverpachtung der städt. Immobilie durch den Verein, Einnahme in sechststelligen Bereich				
** Zuzüglich erheblicher Sach- und Personalleistungen				
Sonstige Zuschüsse= Einzelne Projektmittel und Investitionszuschüsse auf Antrag - Land, Stiftungen, etc.				
Zahlen aus 2015				

Die im Zuschuss für soziokulturelle Arbeit einbezogenen Kosten der Gebäudebewirtschaftung sind problematisch. Kostensteigerungen, die mit der Gebäudenutzung/-bewirtschaftung entstehen, führen "automatisch" zu finanziellen Einschränkungen im Programmbereich.

In Organisationsuntersuchungen wird bei kulturellen Einrichtungen auch die Relation "Städtischer Zuschuss pro Besucher" eingesetzt:

Soziokulturelles Zentrum	Zahl Besucher	Zuschuss Stadt/Land/Sonstige	Zuschuss pro Besucher
E-Werk Erlangen	215.000	593.000 €	2,76 €
Z-Bau Nürnberg	80.000	480.000 €	6,00 €
ZAKK Düsseldorf	151.000	1.094.000 €	7,25 €
Lagerhalle Osnabrück	130.000	510.000 €	3,92 €
Pavillion Hannover	120.000	547.000 €	4,56 €
Roxy Ulm	80.000	520.000 €	5,62 €

Legt man den Median (5,09 € pro Besucher) als Maßstab zugrunde, wäre eine Erhöhung des Zuschusses in der Größenordnung von 500.000 € vertretbar.

Bedenkt man, dass im derzeitigen städtischen Zuschuss auch erhebliche Aufwendungen für die Gebäudebewirtschaftung (Energie, Reparaturen etc.) des E-Werks enthalten sind, ist das Ergebnis noch bemerkenswerter.

2 Wirtschaftlichkeit und Personaleinsatz

2.1 Wie sind die Angebote des Kulturzentrums zu bewerten, wenn man die Erfüllung der Ziele und Aufgaben im Verhältnis zur Wirtschaftlichkeit der Angebote (Besucherzahlen, Zuschussbedarf etc.) betrachtet?

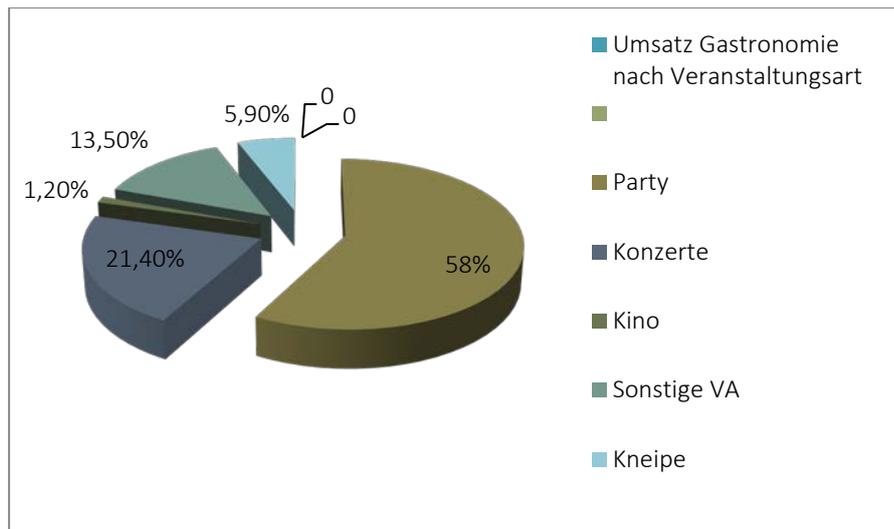
Im E-Werk arbeiten 73 hauptamtlich Beschäftigte (in Vollzeit und Teilzeit, 54,6 Stellen) und 58 Honorarkräfte – häufig Studierende. Für die Kernaufgaben des E-Werks gibt es ein Stellenvolumen von 38,44 Stellen¹, für den Bereich Jugendarbeit, Ticketing und Plakatieren 7,36 Stellen, zusätzlich 7 Azubis und 2 FSJ. Viele Fachkräfte haben ihre Berufe nicht studiert oder in Ausbildungsverhältnissen erworben, sondern im Laufe ihrer Arbeit im E-Werk entwickelt. Trotzdem besteht ein hohes Qualitätsniveau in der Erfüllung der Aufgaben. Die Organisationsstrukturen haben sich im Laufe der Jahrzehnte – manchmal „naturwüchsig“ - entwickelt. Sie sind grundsätzlich geeignet, können aber in manchen Bereichen verbessert werden. Einige Geschäftsprozesse können optimiert werden. Die Motivation der Beschäftigten ist hoch, die Arbeitszufriedenheit ist überwiegend zufriedenstellend bis gut. Es werden besonders eine bessere Information und Beteiligung an Entscheidungen eingefordert. Die räumliche Unterbringung der Beschäftigten ist unzureichend.

Die Einstufung der Beschäftigten ähnelt den Einstufungen im öffentlichen Dienst, aber die Beschäftigten erhalten nur 82 % der Einkommenshöhe, die sie in der Kommunalverwaltung für vergleichbare Tätigkeiten erhalten würden. Die Beteiligung des Arbeitgebers an der Altersvorsorge ist mit 20 % der Kosten der Alterssicherung wesentlich geringer als in der Stadtverwaltung. Das führt besonders bei Teilzeitbeschäftigung zur Gefahr der Altersarmut.

¹ Beim Vergleich mit anderen Zentren ist zu beachten: Die Zahl der Vollzeitstellen errechnet sich auf ca. 38 durch den Abzug von Stellen für die Sonderaufgaben: Streetwork, Plakatierungen, Erlangen Ticket. Ebenso um 7 Auszubildende und 2 FSJler, da andere Zentren keine Ausbildungsplätze oder FSJ-Stellen anbieten.

Die Umsätze im Gastronomiebereich sind im Vergleich mit anderen Einrichtungen mit 1.329.279 € (2015) als sehr hoch einzustufen.

Die Anteile der Getränkeumsätze im Hinblick auf die Veranstaltungsart im E-Werk:



Der Großteil der Umsätze wird durch Disco, Konzerte und Sonderveranstaltungen erwirtschaftet.

Die Kneipe ("Kellerbühne") - als Treffpunkt oder Dauergastronomie- spielt eine untergeordnete Rolle.

Die übliche Wareneinsatzquote wird von den Finanzämtern mit 35% angenommen, die DEHOGA ermittelte in einem Betriebsvergleich 36,2%. (Warenkostenx100/Umsatz)

Im E-Werk errechnet sich ein Wert von 22%. Dieser außerordentliche gute Wert wird möglich durch:

- Gute Einkaufspreise,
- direkter Thekenverkauf
- geringe Schankverluste, Flasche.
- Wenig Speisen

Die Gastronomie leistet einen erheblichen Anteil an der Gesamtfinanzierung des Hauses. Das Ergebnis ist als sehr gut zu bezeichnen.

Auswertung der Gastronomie 2015 (Zahlen E-Werk)

Auswertung Gastronomie 2015

Umsatzerlöse VA-Bezogen	1.183.353,23 €
Umsatzerlöse Zentral	145.926,24 €
Summe Erlöse	1.329.279,47 €
Gastronomie Direkte Kosten	5.972,83 €
Gastronomie Zentralkosten	323.472,65 €
Summe Kosten Gastronomie	329.445,48 €
Rohhertrag	999.833,99 €
Gastronomie Personalkosten	269.083,52 €
Deckungsbeitrag Gastronomie	730.750,47 €
Betriebskosten allgemein	17.922,99 €
Reinigung allgemein	552,27 €
Reinigung Personalkosten	15.245,73 €
Betriebstechnik Personalkosten	9.663,94 €
Abend- & Gastroverwaltung Personalkosten	97.954,41 €
Summe Gemeinkosten	141.339,34 €
Ergebnis Gastronomie	589.411,13 €
Anteil am Gastro-Gesamtumsatz	44,3%

Ein Vergleich mit der Gastronomie im Umfeld ergab, dass sich z.B.: der Bierpreis 0,5 L leicht unter den Vergleichspreisen liegt. Eine Anpassung erscheint hier möglich.

Preisvergleich umliegende Gastronomie - E-Werk		
Beispiel Bier Standard	0,4L/€	0,5L/€
E-Werk		3,10
Kanapee		4,00
Alter Simpel		3,40
Steinbach Bräu		3,30
Dartmoor		3,30
Strohalm	3,10	≈3,87
Hinterhaus		2,80
Starclub	2,90	3,63
Glückrausch nur Fl.		3,50

Bei einem Gastronomieumsatz in Höhe von 1,3 Mio.€ könnte bei einer Preiserhöhung in Höhe von 5% ein Mehrerlös von ca. 65.000,-€ erzielt werden. Eine Preiserhöhung sollte sich in erster Linie auf alkoholische Getränke beziehen, differenziert vorgenommen werden und den Markt

nicht überfordern. So sollte in der Kellerbühne vorsichtiger erhöht werden um Stammkundschaft zu pflegen bzw. aufzubauen. Partypreise sind i.d. Regel höher kalkuliert, der Besuch der Veranstaltung und nicht der Getränkepreis ist die eigentliche Triebfeder das E-Werk zu besuchen.

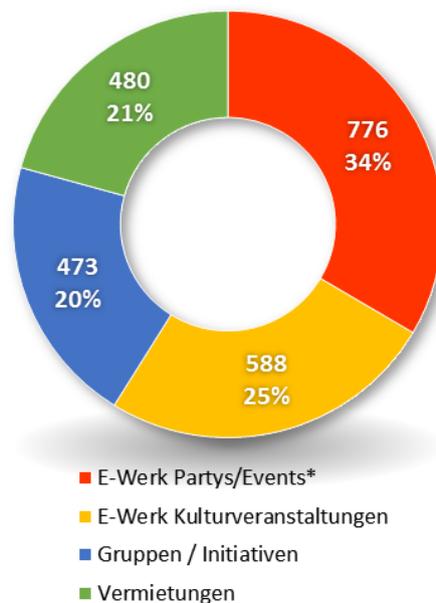
Durch die seit vielen Jahren bewährte Kooperation mit zwei Vertragspartnern (Getränkeliieferanten) konnte gesichert werden, dass das E-Werk zu günstigen und zuverlässigen Konditionen die Getränke bezieht.

Es gibt keine zusätzlichen Anreize wie "Partyboote" oder Verkauf von Wodkaflaschen - wie sie bei kommerziellen Anbietern üblich sind.

Trotz der hohen Party-/Eventdichte ist es dem E-Werk gelungen, auch an den Wochenenden Kulturveranstaltungen durchzuführen und Räume für externe Gruppen/Initiativen und externe Veranstalter zur Verfügung zu stellen. Bei den externen Vermietungen sind auch Kulturveranstaltungen enthalten.

Die nachfolgende Übersicht zeigt auf, wie sich die Veranstaltungsformen auf die Gesamtstunden am Wochenende im Jahr 2016 verteilten:

Veranstaltungsstunden am Wochenende nach Nutzungen Auswertung für das Jahr 2016



* Bei der Einordnung der Ergebnisse ist zu beachten, dass eine Veranstaltungsstunde auch die Inanspruchnahme mehrerer Räumlichkeiten beinhalten kann.

Die Übersicht zeigt, dass zwar die Nutzung für E-Werk Partys/Events mit einem guten Drittel der Veranstaltungsstunden am Wochenende den größten Anteil einnimmt. Dennoch besteht für externe Anbieter und für Gruppen/Initiativen die Möglichkeiten die Räume des E-Werks zu nutzen.

Kulturveranstaltungen ohne Eintritt

Konzeptionell so gewollt und im Sinne der Nachwuchsförderung sinnvoll. Will man hier zusätzliche Einnahmen/Kostendeckungsbeiträge erzielen sollte über einen auf die Veranstaltung bezogenen Getränkeaufschlag nachgedacht werden.

Nach dem eigenen Selbstverständnis verfolgt das E-Werk das Konzept der "veranstaltungsbeleitenden Gastronomie". Im Gegensatz dazu gibt es aber keine standardisierten Angebote für

externe Mieter. Es wird ihnen sogar freigestellt, mit externen Cateringfirmen oder mit "Eigenversorgung" zu arbeiten.

Viele Veranstalter haben keine Erfahrung mit der gastronomischen "Begleitung" ihrer Veranstaltung. Sie sind dankbar für "Paketlösungen" wie sie bei Veranstaltungshotels üblich sind. Solche "Pakete" sollte die Gastronomie erarbeiten. Im Gegenzug sollte bestimmt werden, dass "fremde" Gastroanbieter nur in begründeten Ausnahmefällen Zutritt zum E-Werk haben. Die Regel lautet: "Die Gastro machen wir."

Erlangen Ticket

Der Bereich Vorverkauf „Erlangen Ticket“ ist defizitär:

2014: -23.159,-€

2015: -12.062,-€

Neben den Verkäufen eigener Karten zählt das Angebot nicht zu den soziokulturellen Aufgaben und sollte auskömmliche Erträge erwirtschaften. Die Aufnahme eines Untermieters in den Standort am Rathaus würde das Defizit verringern.

2.2 Wie sind die vorhandenen Arbeitsstrukturen und die Ressourcenplanung (Arbeitsabläufe, Finanz- und Wirtschaftsplanung, Controlling etc.) zu bewerten?

Die Organisationsstrukturen haben sich im Laufe der Jahrzehnte – manchmal „naturwüchsig“ - entwickelt. Sie sind grundsätzlich geeignet, können aber in manchen Bereichen verbessert werden. Einige Geschäftsprozesse können optimiert werden.

Es besteht ein professionelles und übersichtliches System der Finanzplanung, Auswertung und Kostenzuordnungen.

Das Engagement der MitarbeiterInnen mit dem E-Werk und die Identifikation mit der Arbeit ist sehr hoch.

- So bezeichnen 83% der 40 Befragten ihr Engagement für das E-Werk mit den Schulnoten „Sehr gut und gut“
- 85% sagen: „Meine Arbeit ist nicht nur ein Job“ (Schulnote 1,7)

- 75% kommen gerne zur Arbeit (Schulnote 2,1)

Schwächen werden in der Zusammenarbeit bzw. Betriebsabläufen gesehen (Mitarbeiterbefragung- Bestätigt durch Einzelinterviews von MitarbeiterInnen):

- Darstellung der Strategie und des Unternehmensziels durch die Unternehmensführung (Mittelwert 3,3)
- Im Informationsfluss zwischen:
 - MitarbeiterInnen und Führungskräften (3,1)
 - MitarbeiterInnen untereinander (3,0)

(Werte für „Gut“ und „Sehr gut“ nur 20-25% der Befragten, Einzelwerte in manchen Abteilungen teils Schulnote „5“)

- Insgesamt wird die Zusammenarbeit über alle Abteilungen mit 2,6 bewertet.
- 75% (Note 1,9) sehen einen Veränderungs- und Innovationsbedarf im E-Werk, um auch in fünf Jahren noch gut da zu stehen.

Aus den Interviews mit den MitarbeiterInnen und dem Betriebsrat ist Veränderungsbedarf zu erkennen:

- Tagungen/Sonderversammlungen

Hier gibt es ein Zusammenspiel von Programm, Vermietung und Gastronomie. Es ist nicht klar erkennbar, wer für den Kunden „den Hut aufhat“. Die Entscheidungswege sollten überprüft werden, um für den Kunden ein Angebot aus einer Hand bieten zu können.

- Soziokultur
 - Stärkung und Bündelung des Bereichs (Zielgruppenarbeit, Projekte, Tagungsmanagement)
- Erhöhung der Wertschätzung und Dokumentation nach außen
- Information und Beteiligung an Entscheidungen

Die Information über Vorgänge und Planungen des E-Werk für Mitarbeitende und Ehrenamtliche sollte verbessert werden. Grundsätzlich sollte für bereitgestellte Informationen eine Holpflicht bestehen. Damit diese aktiv wahrgenommen werden kann, ist eine zeitnahe, transparente und leicht zugängliche Informationsplattform zu gestalten. Sie könnte ergänzt werden um einen monatlichen Newsletter, der an alle im E-Werk Aktiven per Mail versandt wird.

Die Mitwirkung an Entscheidungsprozessen für Mitarbeitende und Ehrenamtliche sollten systematisch gestaltet und verbessert werden. Mittel- und langfristig wirkende Entscheidungen sollten auf jährlich stattfindenden Zukunftswerkstätten vorgestellt und diskutiert werden.

Für den internen Austausch und für Anregungen zur Programmentwicklung sollte regelmäßig ein monatliches Treffen angeboten werden.

Ein System für ein Vorschlagswesen sollte gewährleisten, dass alle Vorschläge von Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen eine schnelle Rückmeldung (Bestätigung des Eingangs, Zuständigkeit für die Antwort) erhalten und nach einer Entscheidungsfindung über Umsetzung oder Ablehnung des Vorschlages eine begründete Information erhalten.

Für die inhaltliche Ausprägung des Informations- und Beteiligungssystems sind auf der Zukunftskonferenz viele interessante Vorschläge erarbeitet worden.

- Garderobe

Der Job ist unbeliebt. Die Arbeitsbedingungen sind schwierig. Außer dem AV (Abendverantwortlichen) gibt es keine Hierarchie im Gastroteam., Die Einarbeitung wird bemängelt. Die ersatzweise Mithilfe durch Angestellte der Sicherheitsfirma ist mit Problemen behaftet. Eine Manöverkritik nach der Veranstaltung wird vermisst.

Auch die Schulung für den Einlass ist zu verbessern.

- Gastronomie

Die Einarbeitung durch die Tresenverantwortlichen ist zu verbessern und zu standardisieren, es herrsche eine sehr unterschiedliche Vorgehensweise.

- Abendverantwortliche

Ein einheitliches „Auftreten“ bzw. die Entscheidungswege sollten verbessert und transparenter gemacht werden.

- Arbeitsanweisungen

Es gibt schriftliche Arbeitsanweisungen in einer Akte, die nur teilweise an jeden MA ausgehändigt werden. Das System scheint nur teilweise zu funktionieren und müsste konsequenter gehandhabt werden.

- Personaleinsatzplanung

Aufgrund der hohen Veranstaltungsdichte und Bandbreite ist eine vorausschauende Personaleinsatzplanung von großer Bedeutung. Durch den hohen Anteil an "Minijoblern" ist ein flexibles Reagieren auf Absagen notwendig und ressourcenintensiv.

Eigentlich sollte im Programm "Intime" die für die Einsatzplanung relevanten Informationen auf dem aktuellen Stand einsehbar sein. Dies entspricht jedoch nicht der gelebten Praxis. Die für die Personaleinsatzplanung Verantwortlichen behelfen sich mit Zusatzrecherchen: So ist in manchen Fällen die Veranstaltungsbeschreibung im Internetauftritt aussagekräftiger (z.B. Uhrzeit) als der „Intime“-Eintrag. Zum Teil sind in „Intime“ Veranstaltungen gelistet, die nicht durchgeführt werden (Austrag nicht erfolgt).

Die Einsatzplanung wird über eine Excel-Vorlage unterstützt. Diese ermöglicht zwar eine praktikable Übersicht zum Mitarbeiterereinsatz für die einzelnen Tage. Mitarbeiterbezogenen Auswertungen (z.B. zur Arbeitszeit) sind damit nicht realisierbar.

- Personalentwicklung

Zu berücksichtigen ist insbesondere im Bereich der technischen handwerklichen Leistungen auch, dass der vergleichsweise hohe Altersdurchschnitt die bislang praktizierte Einstellung "Jeder packt mit an" immer problematischer wird. Die zahlreichen Umbauten erfordern ein hohes Maß an Handlungertätigkeit, die mit dem bestehenden Personalkörper an ihre Grenzen stößt.

- Veranstaltungsplanung

Den Programmverantwortlichen fällt es aufgrund der Vielzahl der Veranstaltungen und der unterschiedlichen Abläufe schwer, alle Veranstaltungen im Intime-System "sauber" und aktuell zu halten. Für die Personaleinsatzplanung werden ca. drei bis vier Wochen vor dem Veranstaltungstermin die wesentlichen Eckdaten benötigt. Vorschlag: Alle Programmverantwortlichen schauen täglich auf die geplanten Veranstaltungen in vier Wochen und bringen diese auf den aktuellen Informationsstand entsprechend dem abgestimmten Raster (siehe Vorschlag Informationsbedarf "Veranstaltung" klären).

Auch wenn die Excel-Lösung als "bewährt" eingestuft wurde, regen wir an zu prüfen, ob nicht internetbasierte Lösungen besser geeignet sind, die Einsatzplanung und vor allem die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu steuern. Ein erster oberflächlicher Blick auf Plattformanbieter zeigt, dass solche Funktionalitäten eingebaut sind.

- Projektplanung/-controlling

Mit einem förmlichen Projektauftrag kann ein Meilenstein-Konzept verbunden werden, das den Projektstand für alle Beteiligten im E-Werk und für externe Partner transparent macht:

- Meilenstein 1: Eine Projektidee liegt vor und auf der Leitungsebene des E-Werks positiv aufgenommen.
- Meilenstein 2: Die detaillierte Projektbeschreibung ist fertig gestellt und das Projekt wurde von der Geschäftsführung m GV zur Durchführung freigegeben (Projektauftrag).
- Meilenstein 3: Auf der Basis einer Zwischenreflexion liegt ein Zwischenbericht vor.
- Meilenstein 4: Das Projekt wurde abgeschlossen, die Zielerreichung überprüft, die Ergebnisse übergeben und die Nachhaltigkeit sichergestellt.

2.3 Wie stellt sich die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes im Verhältnis zum Leistungsspektrum dar?

Die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes im Verhältnis zum Leistungsspektrum ist gut. Der Personaleinsatz ist wirtschaftlich und steht in einem angemessenen Verhältnis zur Erfüllung der Aufgaben und Ziele des Zentrums. Es gibt – im Vergleich zu anderen soziokulturellen Zentren – eine sehr große Zahl von Mitarbeitern. Die eigenbetriebene Gastronomie, die Fülle und Vielfalt des Programms, die sehr komplexe Raumsituation und der hohe Qualitätsanspruch der technischen Veranstaltungsbetreuung bedingen viel Personal.

Das E-Werk hat eine hohe Besucher- und Veranstaltungsfrequenz. Es ist zu prüfen, ob nicht mit weniger Veranstaltung (ohne hohe Kostendeckung, bzw. inhaltliche Bedeutung) ein verbessertes Ergebnis erzielt werden könnte.

Bislang gibt es keine systematische Steuerung des Praktikanteneinsatzes. Um das Potenzial zu nutzen, wäre es zielführend aktiv auf geeignete Studiengänge bzw. Hochschulen zuzugehen und Kooperationen zu vereinbaren. Dabei wäre es wichtig, Praktikanten zu gewinnen, die mindestens sechs Monate für den Einsatz zur Verfügung stehen. Als Beispiel sei der Masterstudiengang "Doing Culture" der Universität Witten/Herdecke genannt.

Durch die seit vielen Jahren bewährte Kooperation mit zwei Vertragspartnern (Getränkeliieferanten) konnte gesichert werden, dass das E-Werk zu günstigen und zuverlässigen Konditionen die Getränke bezieht.

Das Getränkeangebot ist vielfältig (u.a. mehrere Sorten Bier, drei verschiedene Cola-Marken). Durch Rückvergütungsverträge und Marketingkooperationen (u.a. mit RedBull) wird die kommerzielle Ausrichtung verstärkt. Sowohl intern als auch extern wird diese Angebotspolitik teilweise kritisch gesehen. Die Rechtfertigung für die Angebotsvielfalt ist das Bedürfnis, dem "Kunden" viel zu bieten und er/sie "seine/ihre" Colamarke trinken kann. Andererseits führt diese Vielfalt auch zu administrativen und logistischen Mehraufwänden.

Seit vielen Jahren wird E-Werk-intern die Frage diskutiert, ob und wie die Kellerbühne als offenes gastronomisches Angebot erfolgreich praktiziert werden kann. Derzeit ist für den interessierten Gastronomiebesucher nur indirekt ersichtlich, ob die Kellerbühnengastronomie offen ist: Immer dann, wenn im Internet keine Veranstaltungen vermerkt sind, kann er davon ausgehen, dass die Kellerbühnengastronomie frei ist. Außerdem muss er den Montag als Schließtag beachten. Im Ergebnis stehen aktuell nur rund 5 Stunden "normaler" Gastronomiebetrieb zur

Verfügung. Dies ist sowohl aus wirtschaftlichen Gründen wie auch aus Sicht eines motivierten Küchenchefs als problematisch.

Kellerbühne – Status Quo: maximal 5 h "normaler" Gastrobetrieb

Montag = Schließtag	Keine Veranstaltung	Kostenlose Veranstaltung	Kostenpflichtige Veranstaltung
			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ In Einzelfällen Öffnung wegen Tagesveranstaltungen (sehr eingeschränkter Service). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ca. 1x Woche ▪ Kein verlässlicher Wochentag 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ca. 4x Woche ▪ Gastronomiebetrieb 18 bis 20 Uhr ▪ Starke Einschränkungen durch Soundcheck 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ca. 1x Woche ▪ Einlass ab 19 Uhr ▪ "normaler" Gastrobetrieb für Nicht-Besucher der Veranstaltung nicht möglich

Ein kontinuierlicher Gastronomiebetrieb zwischen 18 und 20 Uhr könnte unter folgenden Voraussetzungen realisiert werden:

- (1) Bei kostenlosen Veranstaltungen in der Kellerbühne werden Soundcheck und sonstige Aufbauarbeiten vor 18 Uhr durchgeführt. Zwischen 18 und 20 Uhr hat der ungestörte Gastronomiebetrieb Vorrang. Falls dies nicht möglich ist, soll nach Veranstaltungsbeginn auf einen "flying soundcheck" zurückgegriffen werden. Dies ist den Bands und anderen Beteiligten zuzumuten, da sie in der Regel kostenfrei die Kellerbühne zur Verfügung bekommen.
- (2) Bei kostenpflichtigen Veranstaltungen erfolgt der Einlass künftig bereits ab 18 Uhr. Auf den Tischen befindet sich der Hinweis, dass ab 20 Uhr eine Veranstaltung stattfindet. Die Gastronomiebesucher werden ab 19.30 Uhr vom Servicepersonal gefragt, ob sie bei der Veranstaltung bleiben wollen und im positiven Fall entrichten sie dann den Eintritt. Ein weiterer Vorteil für Veranstaltungsbesucher, die sich vor der Veranstaltung in der Kellerbühne zum Essen verabreden, liegt darin, dass sie frühzeitig freie Platzwahl haben.
- (3) Für besondere Anlässe (z.B. bei Party-Veranstaltungen) könnte die Gastronomie Spezialangebote für die Partybesucher mit Eintrittskarte machen (z.B. Ermäßigung des Essens)

um 2 €). Damit könnten zusätzliche Anreize gesetzt werden, sich vor der eigentlichen Party im E-Werk zu treffen und zu stärken.

Im Ergebnis wäre bei Umsetzung der Vorschläge mit Ausnahme des Montags (Schließtag) gesichert, dass die Kellerbühne kontinuierlich von 18 bis 20 Uhr gastronomisch für Besucher veranstaltungsunabhängig zur Verfügung steht.

Unabhängig davon gibt es einen dringenden Bedarf für einen Raum mit Wohlfühlatmosphäre und kleinem gastronomischen Angebot, in dem zu allen Öffnungszeiten Aufenthalt und Begegnung möglich ist.

2.4 Ist der Personaleinsatz wirtschaftlich und steht der derzeitige Personalstand in einem angemessenen Verhältnis zur Erfüllung der Aufgaben und Ziele des Kulturzentrums?

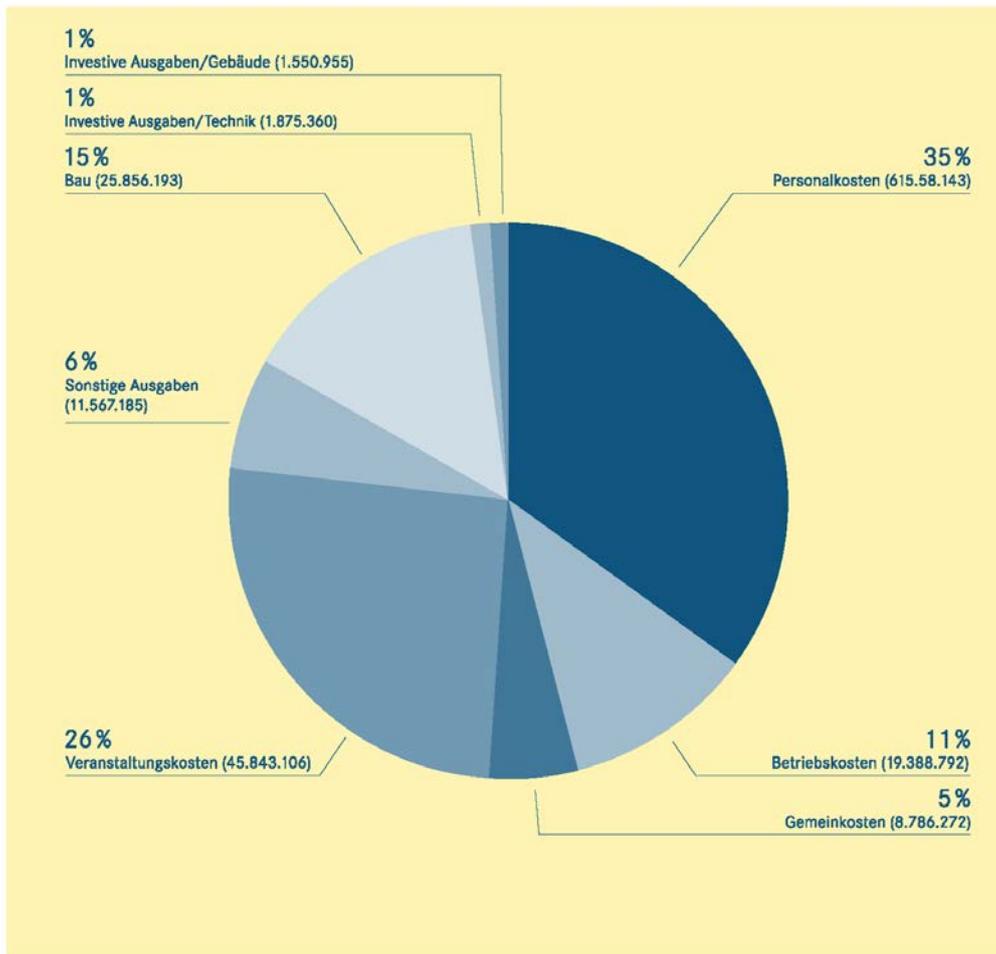
Die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes im Verhältnis zum Leistungsspektrum ist ebenfalls gut. Der Personaleinsatz ist wirtschaftlich und steht in einem angemessenen Verhältnis zur Erfüllung der Aufgaben und Ziele des Zentrums.

Bedingt durch die eigene Gastronomie, viele Veranstaltungsräume, Sicherheitsprobleme bei Großveranstaltungen, eine hohe Auslastung und eine Vielzahl von parallel stattfindenden Veranstaltungen ist der Personalstand im Vergleich hoch. Es sind allerdings keine Bereiche ausgelagert ("outsourcing") worden.

Zentrum	Gesamtumsatz in €	Beschäftigte Hauptamtliche in Vollzeitäquivalent ohne Aushilfen		Personalkosten in €
E-Werk Erlangen	3.700.000	38 + 7 Azubis	Zuzüglich Sonderbereiche: Streetwork, VVK, Kraftwerk, Plaktierung 7,36	1.570.000
Z-Bau Nürnberg	1.200.000	18		
ZAKK Düsseldorf	3.030.000	30		1.198.000
Lagerhalle Osnabrück	1.600.000	13 + 2 Azubis	Outgesourct: Reinigung, Küche	718.000
Pavillion Hannover	2.130.000	20 + 12 Azubis	Keine Gastronomiemitarbeiterl nnen zuzügl. Auszubildende/Stadt	867.000
Roxy Ulm	1.870.000	11 + 4 Azubis	Zum Teil Einsatz Freiberufler	525.000

Mittelfristig sollte für die Aufgaben Veranstaltungstechnik und Reinigung geprüft werden, ob nicht Tätigkeiten ggf. anteilig outgesourct werden können, um flexibler auf Arbeitsaufgaben reagieren zu können.

Der durchschnittliche Personalkostenanteil am Umsatz der Einrichtungen wird durch die Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren (Statistik „Was zählt!“ 2015) mit 35% angegeben. Bezogen auf den Gesamtumsatz in Höhe von 3,7 Mio.€ ist der Personalkostenanteil (42 %) beim E-Werk höher.



2.5 Wie könnte eine tarifgerechte Bezahlung des Personals erreicht werden?

Für eine tarifgerechte Bezahlung der Beschäftigten gibt es verschiedene Möglichkeiten, die auch miteinander kombiniert werden können:

- Erhöhung des städtischen Zuschusses
- Personalabbau, Verwendung der eingesparten Personalkosten zur Einkommenssteigerung der Verbleibenden
- Reduzierung der Arbeitszeiten, da wo es möglich ist durch Einschränkung des Leistungsspektrums, längere Urlaubszeiten, Sabbatzeiten
- Erhöhung der Einnahmen (Einwerben Drittmittel, Erhöhung Eintritt und Getränkepreise, mehr Vermietungen)

Es wird eine schrittweise Anhebung der städtischen Zuschüsse verbunden mit weiteren Maßnahmen des E-Werk empfohlen. Die dafür erforderlichen Kosten von ca. 620.000 € sollten zu ca. 80 % durch eine Erhöhung des Zuschusses und mit 20% durch Handlungen des E-Werk (Preissteigerungen, mittelfristig Personalkostensenkungen, höhere Mieteinnahmen) erwirtschaftet werden.

Die Einstufung der Beschäftigten ähnelt den Einstufungen im öffentlichen Dienst, aber die Beschäftigten erhalten nur 82 % der Einkommenshöhe, die sie in der Kommunalverwaltung für vergleichbare Tätigkeiten erhalten würden. Die Beteiligung des Arbeitgebers an der Altersvorsorge ist mit 20 % der Kosten der Alterssicherung wesentlich geringer als in der Stadtverwaltung. Das führt besonders bei Teilzeitbeschäftigung zur Gefahr der Altersarmut. Die Bezahlung der Beschäftigten in soziokulturellen Zentren in Angleichung an TVÖD-VKA erfolgt in einigen Städten, ist aber nicht Standard. Es wird aber empfohlen im Wege einer Problemlösungspartnerschaft von Stadt und E-Werk eine Angleichung der Einkommen an den TVÖD-VKA und in der Altersversorgung herzustellen.

Aktuelle Situation:

- Orientierung an TVÖD (Art d. Tätigkeit/Verantwortung, Qualifikation).
- Auszahlung nur 82% nach internem System für Tag- und Nachtarbeit, teilweise wird durch steuerfreie Zuschläge ein Nettogehalt aber kein Bruttogehalt in Höhe von 82% erzielt.
- Die Eingruppierungen sind im üblichen Rahmen und weichen nicht negativ von anderen öffentlichen Arbeitgebern ab. Eine Überprüfung bzw. Beurteilung der notwendigen Qualifikationen durch die Gutachter wurde nicht vorgenommen.
- Die Alterssicherung erfolgt nicht nach dem TVÖD /VBL. Es gibt ein historisch gewachsenes Zulagenmodell (Entgeltumwandlung mit 20% Zuschuss AG etc.). 21 MitarbeiterInnen machen von einer Betrieblichen Altersvorsorge Gebrauch. Es wird aktiv dafür gearbeitet.
- Die Aushilfen erhalten den gesetzl. Mindestlohn zuzüglich einer Urlaubsabgeltung.

3 Organisationsform

3.1 Ist die bestehende Betriebs- und Rechtsform in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit und im Hinblick auf steuerliche Auswirkungen richtig gewählt?

Die Rechtsform der GmbH ist die für das E-Werk am besten geeignete Rechtsform. Damit wird ein gutes Maß an Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeit erreicht.

Durch die Existenz einer GmbH können alle Erlöse und Kosten in einer Rechnung erfolgen. Es entfällt eine getrennte steuerliche Rechnung im Sinne des Gemeinnützigkeitsrechts. Für Spenden etc. kann der bestehende gemeinnützige Verein genutzt werden. Die Stadt Erlangen sieht auch keine Probleme mit der Zuschussgewährung an die GmbH.

Steuerlich können ggf. Verlustvorträge erfolgen um eine Steuerzahlung zu vermindern oder nicht entstehen zu lassen.

Die Struktur der GmbH erlaubt eine direktere und stringente Führung durch den Geschäftsführer. Dies kann zu einer stärkeren Wirtschaftlichkeit führen.

Die Vereinsstruktur ist auf Entscheidungen des Vorstands ausgerichtet und erfordert im Prinzip längerer Diskussions- und Entscheidungsprozesse.

Ein Wechsel der Rechtsform GmbH wird nicht empfohlen.

Rechtsformen soziokultureller Zentren

Zentrum	Rechtsform	Betreiber
E-Werk Erlangen	GmbH	Verein 40% und Privatpersonen
Z-Bau Nürnberg	GmbH	2 Vereine und Stadt Nürnberg
ZAKK Düsseldorf	gGmbH	Verein
Lagerhalle Osnabrück	Verein	Verein
Pavillion Hannover	Verein	Verein
Roxy Ulm	gGmbH	Verein

3.2 Gäbe es Alternativen zur derzeitigen Betriebs- und Rechtsform, die unter besonderer Berücksichtigung des Gastronomiebetriebs die Wirtschaftlichkeit verbessern könnten?

Die Rechtsform der GmbH ist die für das E-Werk am besten geeignete Rechtsform. Damit werden die besten Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeit erreicht. Der gemeinnützige Verein schafft die notwendigen Voraussetzungen für die Nutzung von Spenden, Sponsoring und Fördermitteln. Eine veränderte Rechtsform für den Gastronomiebetrieb oder eine Verpachtung sind nicht sinnvoll, weil dadurch keine bessere Einnahmesituation entstehen aber die Gefahr eines mangelnden Zusammenwirkens zwischen inhaltlicher Arbeit und gastronomischem Betrieb entstehen würde. Die Gefahr einer Erhöhung des Zuschussbedarfes durch geringere Überschüsse der Gastronomie ist wahrscheinlich.

Kellerbühne

Für die Kellerbühne besteht eine starke Einschränkung im Zugang durch eine Vielzahl von Veranstaltungen. Ein kontinuierlicher Gastronomiebetrieb sollte zwischen 18 und 20 Uhr unter folgenden Voraussetzungen realisiert werden:

- (1) Bei kostenlosen Veranstaltungen in der Kellerbühne werden Soundcheck und sonstige Aufbauarbeiten vor 18 Uhr durchgeführt. Zwischen 18 und 20 Uhr hat der ungestörte Gastronomiebetrieb Vorrang. Falls dies nicht möglich ist, soll nach Veranstaltungsbeginn auf einen "flying soundcheck" zurückgegriffen werden. Dies ist den Bands und anderen Beteiligten zuzumuten, da sie in der Regel kostenfrei die Kellerbühne zur Verfügung bekommen.
- (2) Bei kostenpflichtigen Veranstaltungen erfolgt der Einlass künftig bereits ab 18 Uhr. Auf den Tischen befindet sich der Hinweis, dass ab 20 Uhr eine Veranstaltung stattfindet. Die Gastbesucher werden ab 19.30 Uhr vom Servicepersonal gefragt, ob sie bei der Veranstaltung bleiben wollen und im positiven Fall entrichten sie dann den Eintritt. Ein weiterer Vorteil für Veranstaltungsbesucher, die sich vor der Veranstaltung in der Kellerbühne zum Essen verabreden, liegt darin, dass sie frühzeitig freie Platzwahl haben.
- (3) Für besondere Anlässe (z.B. bei Party-Veranstaltungen) könnte die Gastronomie Spezialangebote für die Partybesucher mit Eintrittskarte machen (z.B. Ermäßigung des Essens um 2 €). Damit könnten zusätzliche Anreize gesetzt werden, sich vor der eigentlichen Party im E-Werk zu treffen und zu stärken.

Im Ergebnis wäre bei Umsetzung der Vorschläge mit Ausnahme des Montags (Schließtag) gesichert, dass die Kellerbühne kontinuierlich von 18 bis 20 Uhr gastronomisch für Besucher veranstaltungsunabhängig zur Verfügung steht.

4 Auswirkungen

4.1 Sollten Angebote des Kulturzentrums inhaltlich oder quantitativ verändert oder aufgegeben werden?

Die Möglichkeiten für Gruppen, Treffpunktmöglichkeiten und weitere Angebote für den Stadtteil bzw. für junge Zielgruppen sollten geschaffen oder erweitert werden. Damit würden aber zusätzliche Raum- und Personalkosten entstehen.

Die Auswirkungen einer Reduzierung des Angebotsspektrums würden abhängig von den Angeboten unterschiedlich sein:

- Verringerung der Party- und Diskoangebote könnten sowohl durch die Nachfragentwicklung wie auch durch inhaltliche Entscheidung entstehen. Sie würden zu deutlich geringeren Einnahmen führen.
- Verringerung des Veranstaltungsangebotes kann zu einer Reduzierung der Personalkosten aber auch zu einer über die reduzierten Kosten hinausgehende Einnahmereduzierung führen.

Die räumliche und akustische Situation der Veranstaltungs- und Besprechungsräume sollte künftig differenzierter beurteilt werden. Wenn ein externer Veranstalter eine "ruhige" Veranstaltung bucht (z.B. Workshop), muss die Umfeldsituation realistisch geprüft werden. Wenn gleichzeitig lautstarke Aufbauarbeiten stattfinden, ist die Raumvermietung problematisch bzw. nicht vertretbar. Mit der Raumvermietung sind auch Beratungsleistungen für Veranstalter (Gruppen/Initiativen) verbunden, die in der Tendenz das Thema "Veranstaltungsmanagement" amateurhaft angehen. Hier kann das E-Werk als erfahrener Berater – falls gewünscht – zur Seite stehen. Diese Beratungsfunktion sollte offensiv nach außen und kostenrechnerisch intern abgebildet werden.

Wir empfehlen einige Tage nach der Veranstaltung ("100-Stunden-Feedback") nochmals Kontakt mit dem Veranstalter aufzunehmen und die "Knackpunkte" der Veranstaltung zu besprechen. Daraus können sich auch wertvolle Hinweise für das E-Werk ergeben.

4.2 Welche Auswirkungen sind zu erwarten, wenn das Angebotsspektrum des Kulturzentrums reduziert würde?

Die Auswirkungen einer Reduzierung des Angebotsspektrums würden abhängig von den Angeboten unterschiedlich sein:

- Verringerung der Party- und Discoangebote könnten sowohl durch die Nachfragentwicklung wie auch durch inhaltliche Entscheidung entstehen. Sie würden zu deutlich geringeren Einnahmen führen. Dies stellt für das E-Werk das größte Finanzierungsrisiko dar.
- Verringerung des Veranstaltungsangebotes kann zu einer Reduzierung der Personalkosten aber auch zu einer über die reduzierten Kosten hinausgehende Einnahmereduzierung führen.

5 Die Höhe der zukünftigen Zuschüsse durch die Stadt Erlangen

Der nachfolgende Vorschlag der Gutachter zur Anhebung städtischen Zuschüsse und zur jährlichen Anpassung entsprechend der Tarifsteigerungen geht davon aus, dass das E-Werk vergleichbar einer städtischen Einrichtung wichtige Aufgaben für die Stadt im Bereich der Kulturarbeit, der Soziokultur, der Jugendarbeit und für Tourismus und Wirtschaft erfüllt. Es leistet auch wichtige Aufgaben für das Stadtmarketing.

Daher sollten die Beschäftigten des E-Werk in Einkommen und Alterssicherung gleichgestellt – TVÖD-VKA - werden.

Eine Angleichung kann stufenweise erfolgen.

- Die städtischen Zuschüsse sollten bezüglich der Personalkosten regelmäßig an die Tarifabschlüsse TVÖD-VKA angepasst werden.
 - Bei der derzeitigen Regelung 82% TVÖD: Steigerung pro 1 % = 19.650 €
 - Bei 100 % TVÖD: Steigerung pro 1 % = 24.280 €
- Die Kosten Angleichung der Einkommen und der Alterssicherung - 620.000 € - sollten in einer Problemlösungspartnerschaft zu 80% von der Stadt gezahlt und zu 20% vom E-Werk erwirtschaftet werden (Erhöhung der Getränkepreise, Erhöhung der Mieteinnahmen, mittelfristig Senkung der Personalkosten).
- Für die Verstärkung der soziokulturellen Arbeit – besonders der Stadtteilarbeit nördliche Altstadt und der Arbeit mit jungen Menschen und Familien – sollten jährlich zusätzlich 50.000 € zusätzlich gezahlt werden.
- Das E-Werk erfüllt sinnvoll Aufgaben der Jugendarbeit für die Stadt. Bislang wurden hierfür keine Gemeinkostenzuschläge (Overheadkosten) berücksichtigt. Hinsichtlich eines angemessenen Gemeinkostenzuschlags werden im KGSt®-Bericht 16/2015: Kosten eines Arbeitsplatzes (Stand 2015/2016) im Ergebnis bei Büroarbeitsplätzen ein Zuschlag von insgesamt mindestens 20 % auf die Brutto-Personalkosten angesetzt. Wir empfehlen diesen Zuschlag für Dienstleistungen des E-Werks, die für die Stadt Erlangen als Auftragnehmer durchgeführt werden (Streetwork, offene Jugendarbeit), anzuwenden.

Die Umsetzung der Vorschläge zur Zuschusserhöhung würde zu folgenden Mehrkosten führen:

- | | |
|---|-----------|
| ▪ Tarifgerechte Bezahlung + Alterssicherung gem. TVÖD-VKA 100%,
städtischer Anteil 80% | 496.000 € |
| ▪ Die Angleichung kann stufenweise erfolgen. | |
| ▪ Übernahme der Kostenaufschläge (Overhead)
für Jugendarbeit/Streetwork | 45.000 € |
| ▪ Verstärkung der soziokulturellen Arbeit | 50.000 € |

Im Ergebnis ergibt sich eine Erhöhung des städtischen Zuschusses um 591.000 €.

Zur Einordnung dieser Empfehlung sind folgende Überlegungen zu berücksichtigen:

Die Rahmenbedingungen, Vereinbarungen und politischen Beschlüsse zur Bemessung der Zuschusshöhe haben sich im Laufe der Jahrzehnte verändert. Im Vertrag vom 24.02.1982 wurde davon ausgegangen, dass der städtische Zuschuss auf zwei Drittel bemessen und das E-Werk ein Drittel erwirtschaften sollte. De facto wurde dieses Verhältnis von Anfang an nicht erreicht, weil sich das Haushaltsvolumen des E-Werk sehr schnell erhöhte, die Stadt ihren Zuschussanteil aber nicht anpasste. Dadurch stieg der Eigenanteil des Vereins sehr schnell.

Allerdings war bis zum Jahr 2000 die Gastronomie verpachtet. Daher bezog sich die Zweidrittel-Regelung nur auf den inhaltlichen Teil der Trägerschaft. Bezogen auf den Umsatz ohne Gastronomie würde nach der ursprünglich beabsichtigten Regelung ein Zuschuss von rd. 1,6 Mio. € (= 2/3 von 2,4 Mio. €) entstehen.

Nach der Umstrukturierung im Jahr 2000 zur Trägerschaft durch die GmbH wurde das Verhältnis zwischen Stadt und E-Werk neu geregelt. Seitdem bilden ein „Fördervertrag“ und ein „Mietvertrag“ die Grundlage für den Betrieb des Hauses. Die Absicht der Zwei-Drittel/Ein-Drittel-Finanzierung war bis zum Jahr 2000 aufgrund der tatsächlichen Praxis unrealistisch geworden und hat auch aus haushaltsrechtlichen Gründen so im neuen Fördervertrag keine Berücksichtigung mehr gefunden.

Bei der Beurteilung der Zuschusshöhe sollte auch berücksichtigt werden, dass das E-Werk pro Jahr rd. 100.000 € für die Gebäudeunterhaltung des städtischen Gebäudes ausgibt.

Im Durchschnitt der verglichenen soziokulturellen Zentren fördern die Kommunen 35% des Gesamtumsatzes. Gemessen am Gesamtumsatz des E-Werks in Höhe von ca. 3,7 Mio.€ ergäbe sich gem. diesem Durchschnittsbetrag eine kommunale Fördersumme von ca. 1,29 Mio.€. Orientiert man sich auf den Umsatz ohne die Gastronomieeinnahmen (2,4 Mio.€) ergäbe sich eine Fördersumme durch die Kommune in Höhe von ca. 840.000,-€ pro Jahr. Wenn man den durchschnittlichen Zuschuss pro Besuch als Maßstab zugrunde legt, würde sich eine Erhöhung des Zuschusses in der Größenordnung von 500.000 € ergeben.

6 Stärkung des Eigenkapitals

Angesichts des hohen Umsatzvolumens (3,7 Mio €) und der darin enthaltenen Risikostruktur ist die Eigenkapitalausstattung der E-Werk Kulturzentrum GmbH in Höhe von rund 75.000 € als zu gering einzustufen (EK-Quote: 12%).

Bei Wirtschaftsunternehmen geht man von einer Eigenkapitalquote von 20 bis 30 % aus. Derzeit deckt das EK der E-Werk Kulturzentrum GmbH nur rund 12% der Bilanzsumme ab.

In der Vergangenheit konnten keine Gewinnrücklagen aus den Jahresergebnissen gebildet werden. Bei der künftigen Finanzierungsstruktur sollte darauf geachtet werden, dass die E-Werk Kulturzentrum GmbH in die Lage versetzt wird, Gewinnrücklagen zu bilden, damit das kurzfristige Insolvenzrisiko bei negativen Geschäftsergebnissen verringert werden kann.

Mittelfristiges Ziel sollte sein, eine EK-Ausstattung in Höhe von 25% der Bilanzsumme zu realisieren.

Durch Sponsoring in Geld oder Übertragung von Aktien von Unternehmen der Region könnte zusätzlich ein Vermögensbestand aufgebaut werden.