



**Information der kultur- und finanzpolitischen
Sprecher*innen zur Wirtschaftlichkeits-
untersuchung des Gästehausbetriebs im KuBiC**

**Wirtschaftlichkeitsprüfung und Organisationskonzept des
Bürger-Kultur-Büros der Stadt Erlangen**

Stadt Erlangen

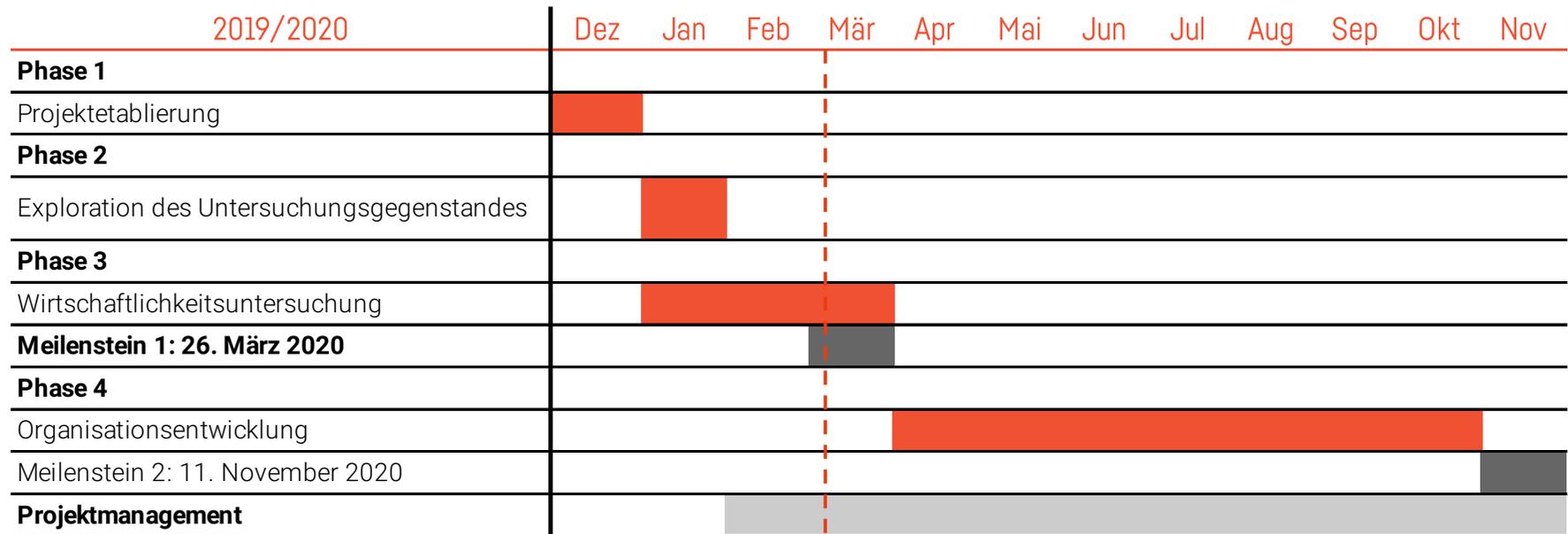
Dienstag, 03.03.2020

Ziele für das heutige Treffen.

- Wir haben die **Vorgehensweise** im Rahmen des Projekts zur **Wirtschaftlichkeitsuntersuchung des Gästehausbetriebs** vorgestellt.
- Sie kennen die **potentiell möglichen Varianten** für den Betrieb des Gästehauses.
- Sie kennen die relevanten **Dimensionen** der **Kosten- und Nutzenseite**, auf denen unsere Analyse fußt.
- Wir haben die **Ergebnisse** der Kosten- und Nutzenanalyse vorgestellt und Sie kennen das unter Kosten- und Nutzensgesichtspunkten **beste Betreibermodell** für den Gästehausbetrieb.



Zeitliche Verortung im gesamten Projekt.





Vorgehen im Rahmen der
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung.

Schwerpunkt Wirtschaftlichkeitsuntersuchung.

Ziel: Identifikation des unter Kosten- und Nutzensgesichtspunkten besten Betreibermodells für das Gästehaus des KuBiC.



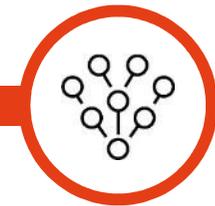
Arbeitstreffen 1

- Definition und Abgrenzung der Aufgabenstellung
- Identifikation Varianten
- Abstimmung Kostenstruktur und -parameter
- Identifikation der Nutzen-dimensionen



Arbeitstreffen 2

- [Zwischen-]Validierung der identifizierten Kostenfaktoren
- Bearbeitung der relevanten Nutzwerte



Arbeitstreffen 3

- Zusammenführung der Kosten- und Nutzenberechnungen
- Auswahl des besten Betreibermodells

Zweigeteilte Bearbeitung der Kosten- und Nutzenseite.

- Identifikation aller relevanten Kostenfaktoren
- Validierung von Annahmen über Fachämter, Erfahrungswerte im KuBiC Frankenhof und Benchmarks

Nutzenseite



Identifikation des unter Kosten- und Nutzensgesichtspunkten besten Betreibermodells für das Gästehaus des KuBiC.



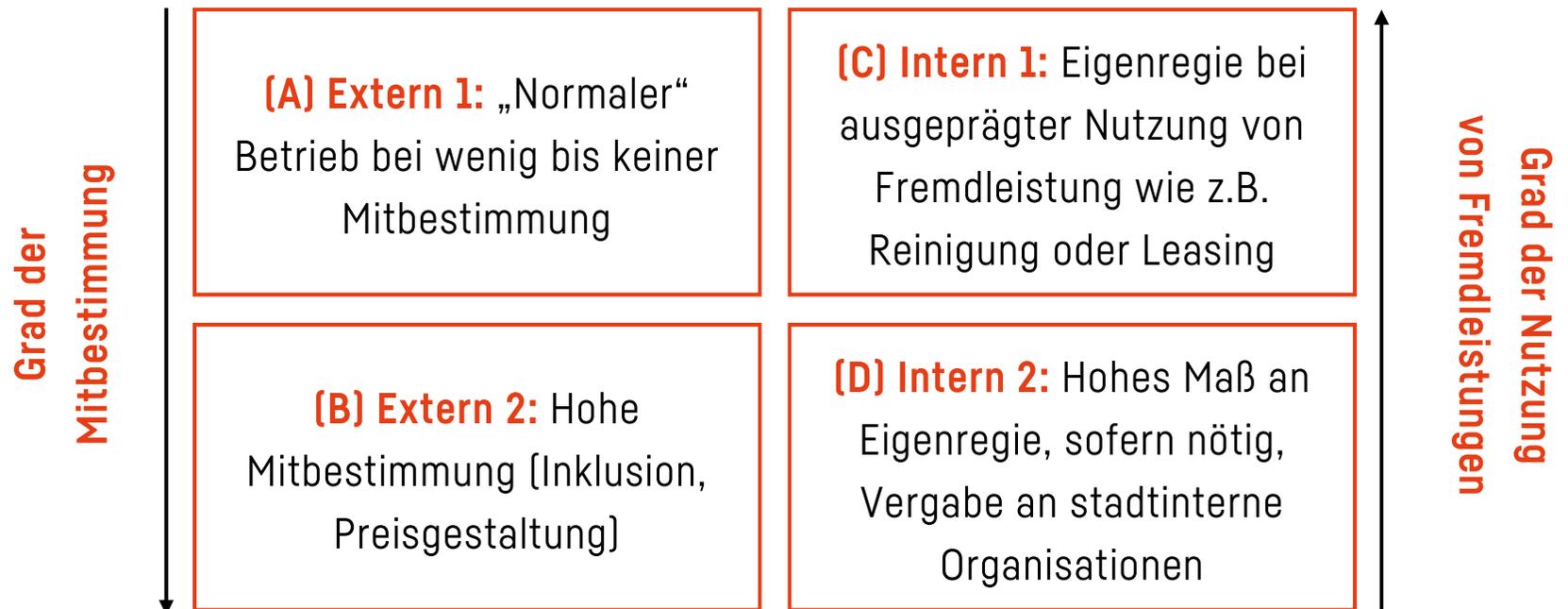
Kostenseite

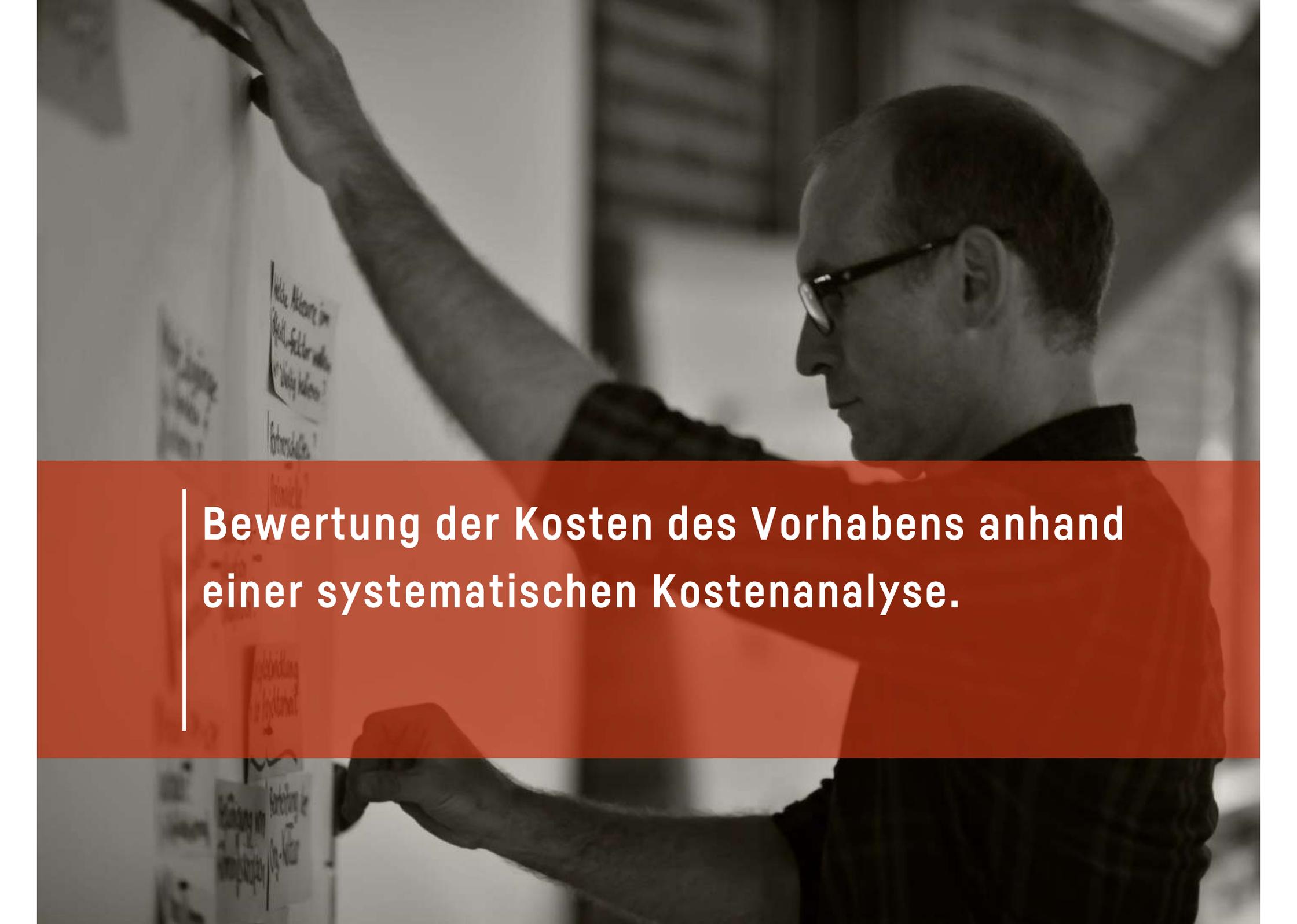
- Sammlung und Gewichtung aller Nutzenkriterien in den Nutzendimensionen für die identifizierten Varianten
- Durchführung der Nutzwertanalyse



Ausgangsfragestellung: Welche Varianten sollen bei der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung konkret behandelt werden?

Vier mögliche Varianten zum Betrieb des Gästehauses.

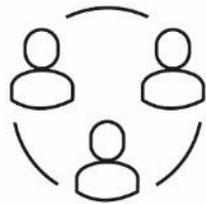




**Bewertung der Kosten des Vorhabens anhand
einer systematischen Kostenanalyse.**

Gliederung in 6 Dimensionen als Ausgangspunkt.

Zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Gästehausbetriebs ist eine geeignete Kostengliederung essentiell, um ein möglichst komplettes Bild der Kostenseite sowie der Einnahmen abzubilden. Dabei gliedern sich Kosten und Einnahmen in sechs verschiedene Dimensionen.



Personalkosten



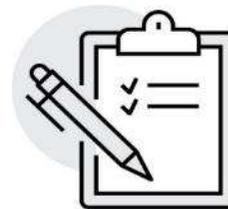
Sachkosten



Betriebskosten



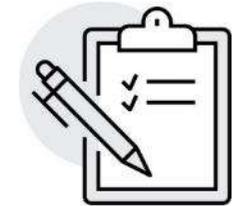
Fremdleistungen



Gemeinkosten



Einnahmen



Einzelne Kostenparameter je Kostendimension.

Personalkosten

- Personalvollkosten für Verwaltung
 - Personalvollkosten für Hausverwaltung
 - Personalvollkosten für Reinigung
-

Sachkosten

- Wiederkehrende Sachkosten
 - Investitionskosten
 - Instandsetzungskosten
-

Betriebskosten

- Stromkosten
 - Heizkosten
 - Wasserkosten
-

Fremdleistungen

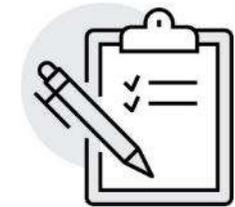
- Wäscheservice
 - Reinigungsservice
 - Leasingkosten Ausstattung
 - Leasingkosten IT
 - Gebühren Buchungsplattform
(Provision für Vermittlung)
-

Gemeinkosten

- Versicherungen
 - Umsatzsteuer auf Einnahmen
-

Abschreibungen

- Investitionen Einrichtung
 - Investitionen IT
-



Differenzierung auf der Einnahmenseite.

Einnahmen

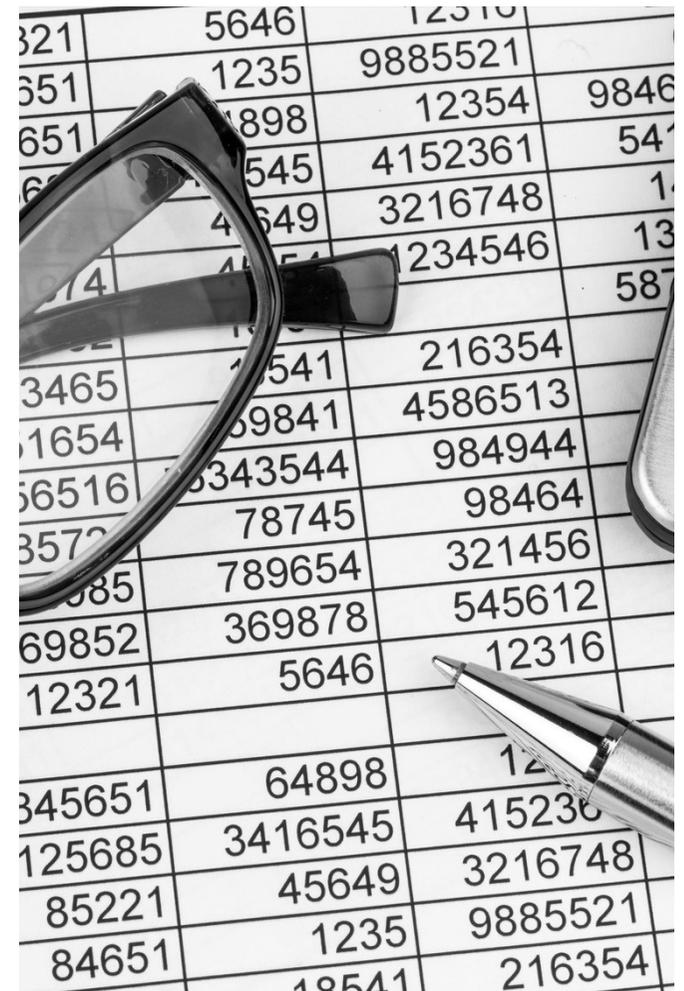
- Einnahmen aus Übernachtungen in 2-Bett-Zimmern zur Doppelnutzung
 - Einnahmen aus Übernachtungen in 2-Bett-Zimmern zur Einzelnutzung
 - Einnahmen aus Übernachtungen in Einzelzimmern
 - Einnahmen aus Übernachtungen in Stockbettzimmern zur Doppelnutzung
 - Einnahmen aus Übernachtungen in Stockbettzimmern zur Einzelnutzung
-

Gesamtüberblick zu den vier Varianten nach 5 Jahren.

	(A) Extern 1	(B) Extern 2	(C) Intern 1	(D) Intern 2
Kostenart	Normaler Betrieb ohne Einfluss	Betrieb bei Einfluss auf Preis und Inklusion	Eigenregie inkl. Fremdleistung	Hohes Maß an Eigenregie
Personalkosten			-707.733 €	-1.344.256 €
Sachkosten			-62.249 €	-206.329 €
Betriebskosten			-202.056 €	-202.056 €
Fremdleistungen			-668.829 €	-102.604 €
Gemeinkosten			-132.785 €	-132.785 €
Abschreibungen			+10.000 €	+75.750 €
Einnahmen			+1.475.385 €	+1.475.385 €
Gesamtergebnis	+ 350.291 €	+ 205.874 €	-288.267 €	- 436.895 €
Idealtypische Pachteinahmen	+162.000 €	+121.500 €		

Ermittlung der Pachteinnahmen bei Varianten mit externem Betrieb.

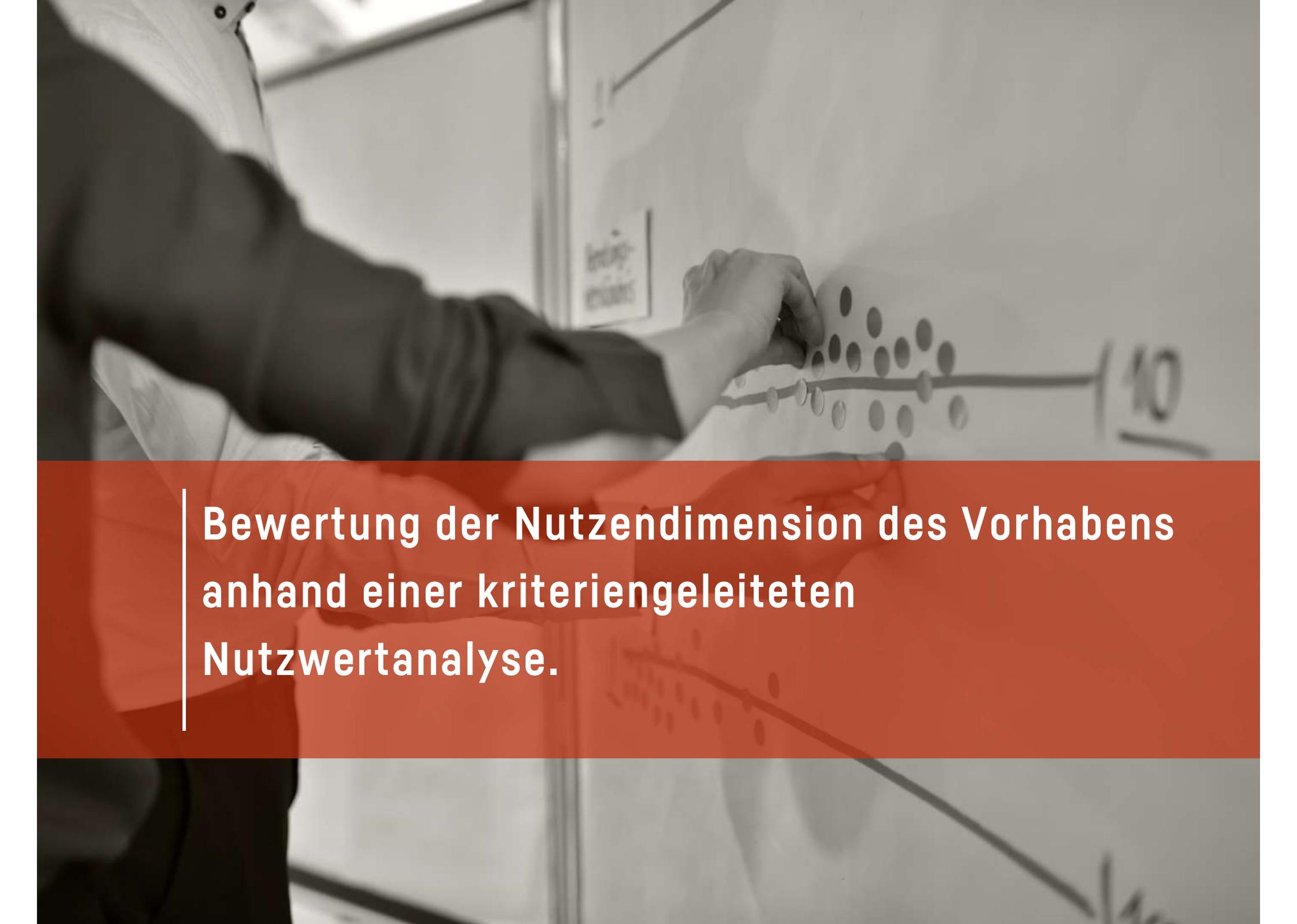
- Unterscheidung zweier Betriebsvarianten (Extern 1 und 2 (Modelle A und B))
- Differenzierung anhand des Ausmaßes an Mitbestimmung (Preisgestaltung) und Vorgaben zur Schaffung inklusiver Beschäftigungsmöglichkeiten
- Einräumung von Buchungsvorrechten auf 25% der Zimmerkapazitäten in beiden Varianten
- Ermittlung **der maximal leistbaren Pacht** anhand von Benchmarks aus dem Hotel- und Beherbergungsgewerbe in Bayern durch Zarges von Freyberg Consulting GmbH



Fazit Ergebnisse Kostenseite.

- Insgesamt zeigt sich, dass ein Betrieb des Gästehauses durch Variante **Extern 1 (Modell A)** am kostengünstigsten vorgenommen werden kann.
- Die auf Grundlage des Fünf-Jahres-Zeitraum **maximal zu erwartende Pacht** bei Modell Extern 1 beträgt **€ 162.000**.
- Die unwirtschaftlichste Variante für den Betrieb des Gästehauses wird durch das Modell Intern 2 (Modell D) repräsentiert, bei dem möglichst viele Dienstleistungen in Eigenregie organisiert werden.



A grayscale photograph of a person's hand pointing at a scatter plot on a whiteboard. The plot shows a horizontal line with several data points above and below it. A vertical line is drawn to the right of the plot, with the number '10' written next to it. The background is slightly blurred, showing other parts of the whiteboard and a person's arm in a dark jacket.

**Bewertung der Nutzendimension des Vorhabens
anhand einer kriteriengeleiteten
Nutzwertanalyse.**

Nutzwertanalyse.

- Nutzwertanalyse als Möglichkeit, verschiedene Lösungsalternativen anhand der **Präferenzen der Entscheidungsträger** einzuschätzen und in eine Rangfolge zu bringen
- Nutzwert als subjektiver Wert im Sinne der **Eignung zur Bedürfnisbefriedigung**
- Möglichkeit zur Einbeziehung **quantitativer und qualitativer Kriterien** samt Gewichtungen zur Bewertung der Güte der Varianten
- Ergebnis der Nutzwertanalyse sind die aus der **Summe der einzelnen Kriterien** berechneten Gesamtnutzwerte je Alternative
- Die Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzwert spiegelt am besten die **Vorstellungen und Ziele der Entscheidungsträger** wider.



Gliederung in 5 Nutzendimensionen.



Einzelne Kriterien innerhalb der 5 Nutzendimension.

Arbeitsorganisation

- Hohe Synergieeffekte zur Auslastung des KuBiC
- Schnittstellengestaltung zwischen Gastronomie, Gästehaus und KuBiC möglichst einfach

Organisatorische Stabilität

- Hohe Pächterstabilität
- Gästehausbetrieb als „fachfremde“ Organisationseinheit für die städtische Verwaltung
- Gute Anpassungsgeschwindigkeit auf äußere Veränderungen

Mitgestaltungsmöglichkeiten

- Hohen Einfluss auf die Nutzung (Belegungssteuerung)
- Umfangreiche Nachsteuerungsmöglichkeiten bei der grundsätzlichen Ausrichtung
- Hohen Einfluss auf die Preisgestaltung

Gesellschaftliche Verantwortung

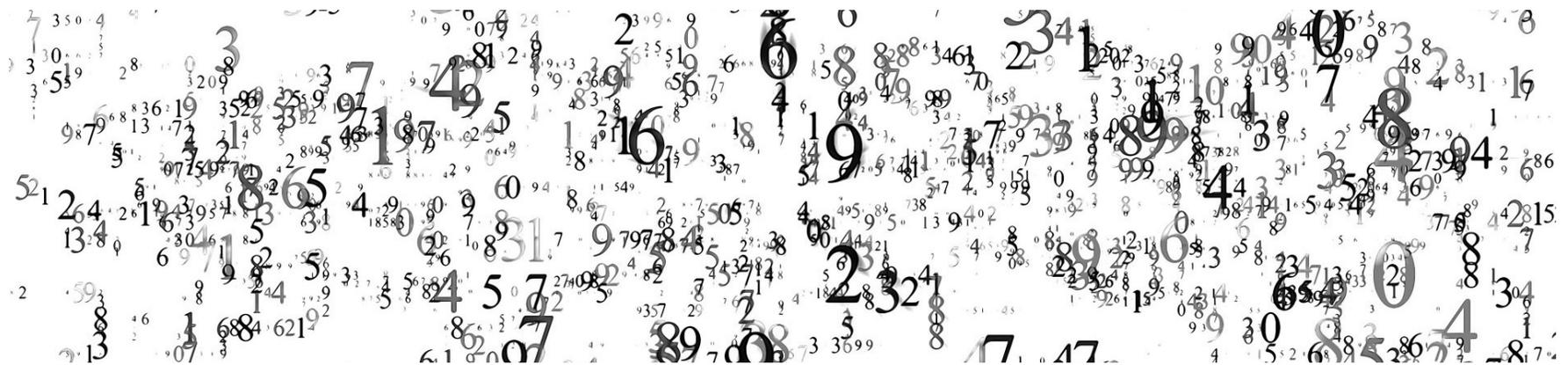
- Beschäftigungsmöglichkeit für städtische leistungsveränderte Mitarbeiter*innen
- Inklusive Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderungen
- Geringes wirtschaftliches Risiko für die Stadt Erlangen
- Die Umsetzung des Gästehausbetriebs hinsichtlich des Stellenplans führt zu einer geringen Belastung des Haushalts

Nutzerperspektive

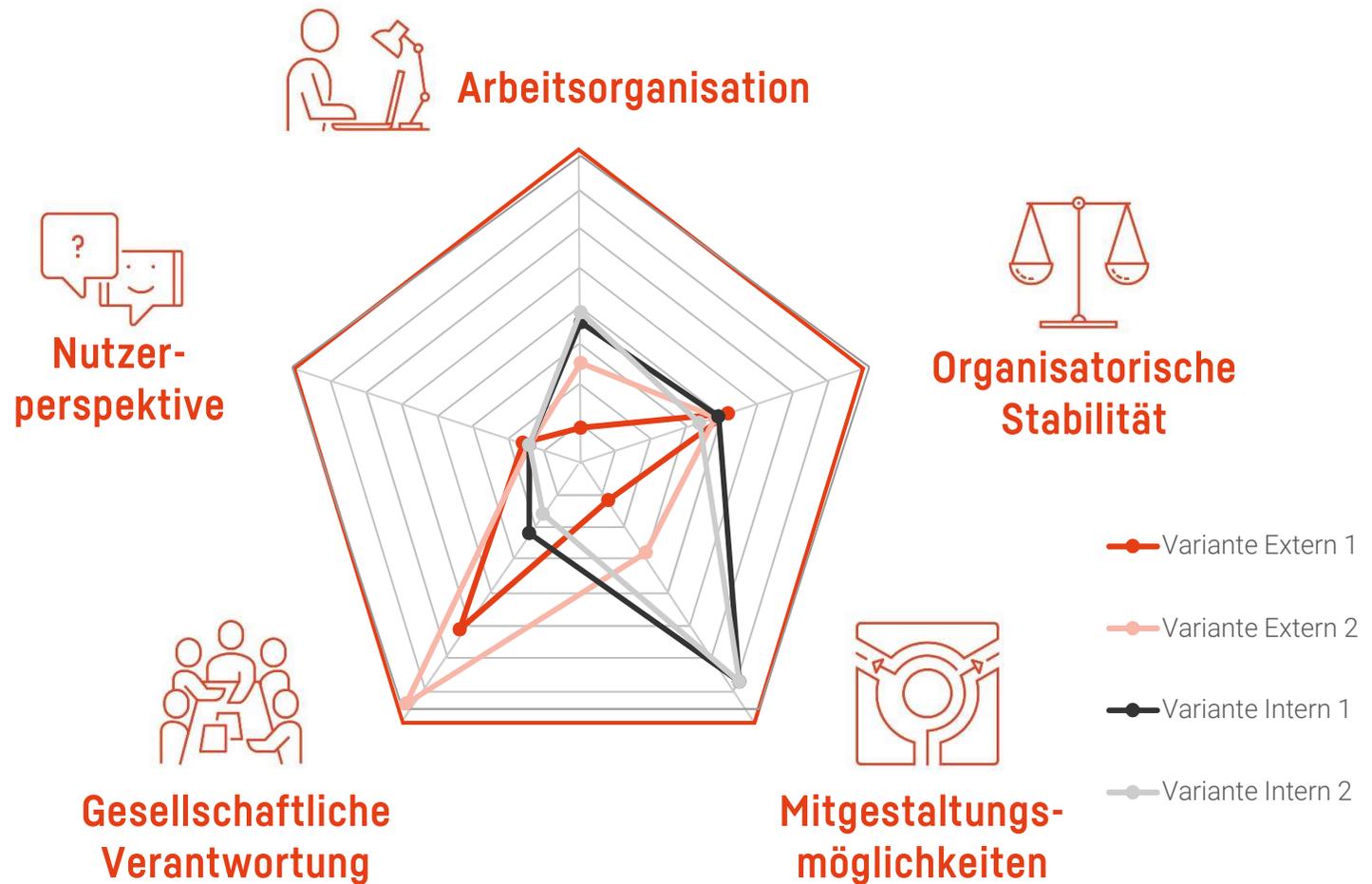
- Hohe Geschwindigkeit in der Bearbeitung von Reservierungsanfragen (ibs. für Einzelreservierungen)

Vorgehen bei der Durchführung der Nutzwertanalyse.

- Identifikation aller relevanten Kriterien, die die Präferenzen der Entscheidungsträger in Bezug auf den Nutzen widerspiegeln
- Gewichtung der individuellen Bedeutungen der unterschiedlichen Kriterien
- Bewertung jedes Kriteriums hinsichtlich der Eignung zur Bedürfnisbefriedigung für die vier unterschiedlichen Varianten
- Ermittlung des Gesamtnutzwertes für jede Variante und Bildung einer Rangfolge



Gliederung in 5 Nutzendimensionen.



Ergebnis der Nutzwertanalyse | Gesamtnutzwerte der unterschiedlichen Betriebsvarianten.

	[A] Extern 1	[B] Extern 2	[C] Intern 1	[D] Intern 2
Kriteriendimensionen	Normaler Betrieb ohne Einfluss	Betrieb bei Einfluss auf Preis und Inklusion	Eigenregie inkl. Fremdleistung	Hohes Maß an Eigenregie
Arbeitsorganisation	10,0	29,0	41,0	44,0
Organisatorische Stabilität	46,0	42,0	43,0	37,0
Mitgestaltungsmöglichkeiten	14,0	33,0	80,0	80,0
Gesellschaftliche Verantwortung	61,0	88,0	26,0	19,0
Nutzerperspektive	18,0	16,0	16,0	16,0
Gesamtnutzwert	149	208	206	196
Rang	4	1	2	3

Fazit Ergebnisse Nutzenseite.

- Insgesamt zeigt sich, dass der Nutzen beim Betrieb des Gästehauses in den Varianten **Extern 2 (Modell B)** und **Intern 1 (Modell C)** am höchsten eingeschätzt wird.
- Dabei liegt Variante Extern 2 (Modell B) mit einem **Gesamtnutzwert** in Höhe von 208 kurz vor der Variante Intern 1 mit einem Gesamtnutzwert von 206.
- Die am höchsten eingeschätzten Bewertungsdimensionen zur Beurteilung des Gesamtnutzens waren **Gesellschaftliche Verantwortung** und **Mitgestaltungsmöglichkeiten**.



A black and white photograph of two men sitting in chairs in a meeting room, engaged in a discussion. The man on the left has curly hair and glasses, while the man on the right is balding. They are both wearing white shirts and dark trousers. In the background, there are whiteboards with various notes and charts. A red semi-transparent banner is overlaid across the middle of the image, containing the text 'Zusammenführung der Kosten- und Nutzenseite.' in white. On the floor in the foreground, there are nameplates for 'Kirch', 'CHRIST', and 'F. Medlich', along with a water bottle and a glass.

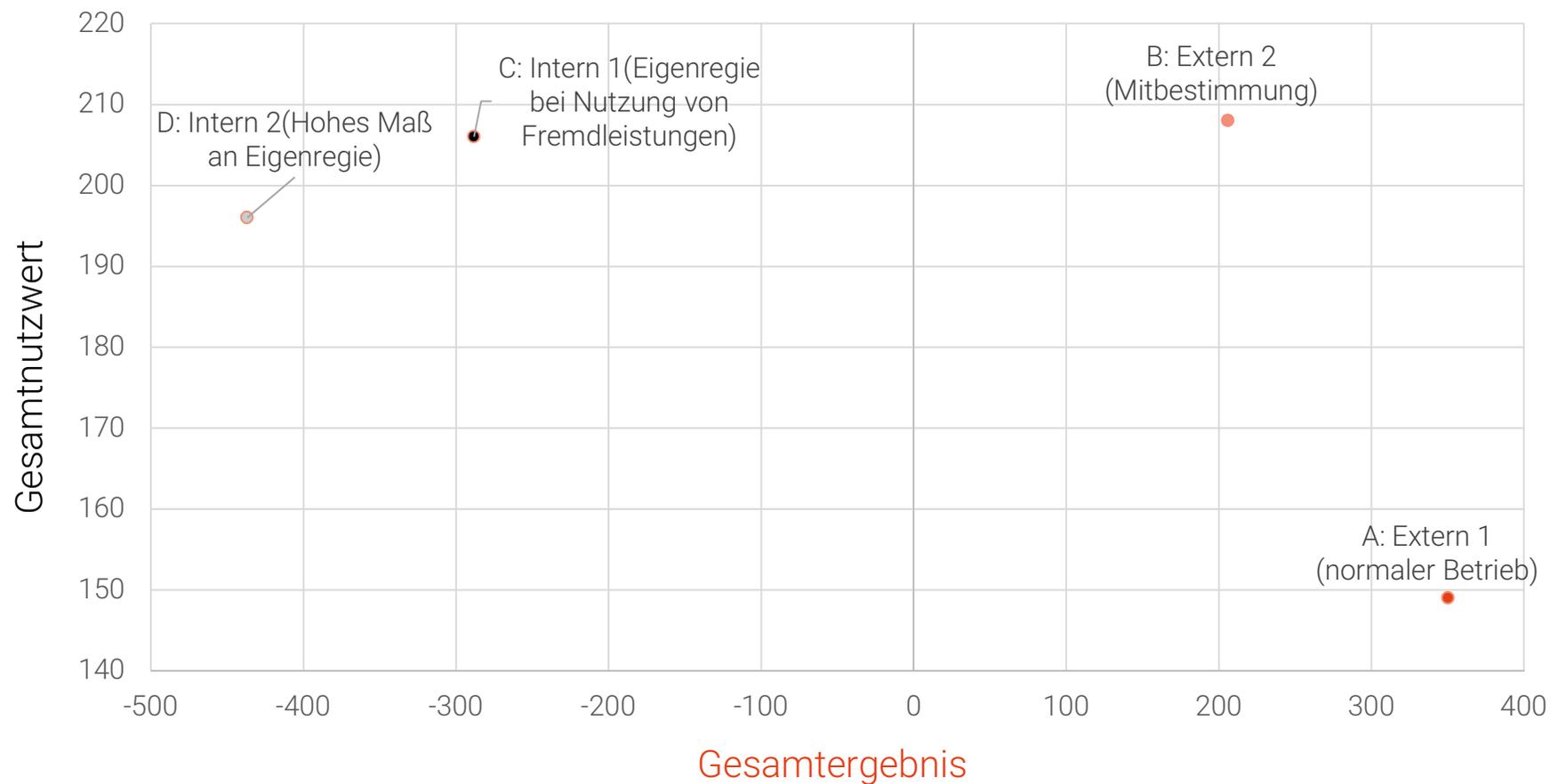
Zusammenführung der Kosten- und Nutzenseite.

Zusammenführung der Kosten- und Nutzenseite anhand der Nutzwert-Kosten-Analyse.

- Die zuvor beschriebenen Ergebnisse auf der Nutzen- sowie der Kostenseite gilt es nun im Rahmen der Nutzwert-Kosten-Analyse zusammenzuführen.
- Da die Kosten über die Investitionsjahre erheblich schwanken (im ersten Jahr wird in der Regel deutlich mehr investiert), verwenden wir die **akkumulierten Gesamtkosten** über den vollständigen fünfjährigen Zeitraum.
- Eine graphische Vergleichbarkeit der Varianten auf Kosten- und Nutzenseite kann anhand des **Nutzwert-Kosten-Diagramms** abgebildet werden.
- Die numerische Vergleichbarkeit der Varianten wird hingegen anhand der **gemittelten Rangfolge** aus Nutzwert (N) und Kosten (K) errechnet.

$$\text{Gemittelte Rangfolge}_{\text{Variante } i} = \frac{\text{Rangfolge}_N + \text{Rangfolge}_K}{2}$$

Nutzwert-Kosten-Diagramm.



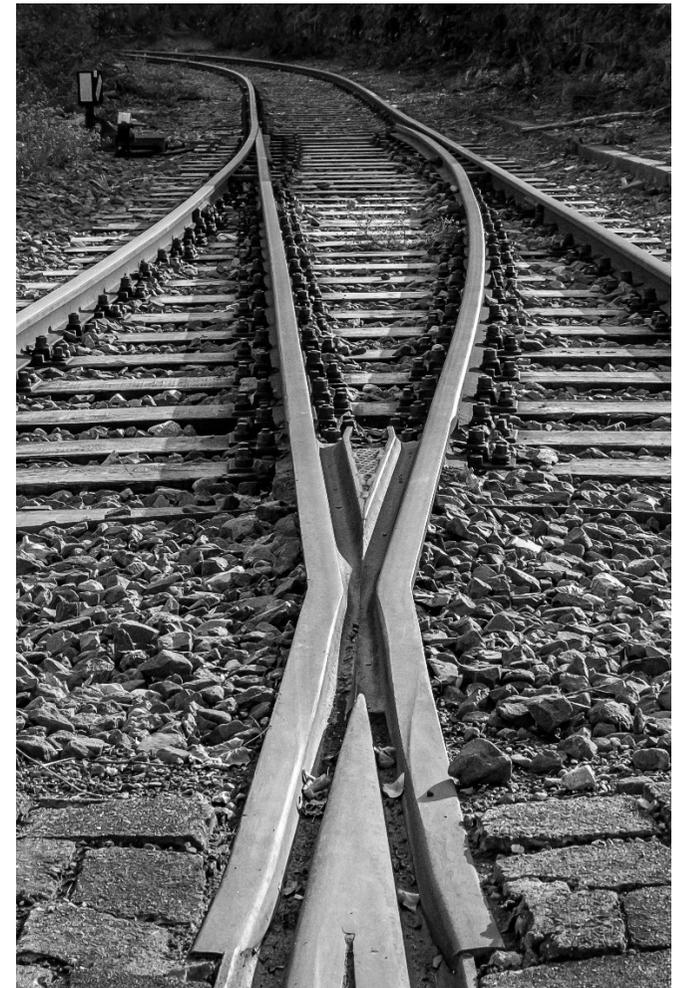
Gesamtergebnis der Nutzwert-Kosten-Analyse.

	(A) Extern 1	(B) Extern 2	(C) Intern 1	(D) Intern 2
	Normaler Betrieb ohne Einfluss	Betrieb bei Einfluss auf Preis und Inklusion	Eigenregie inkl. Fremdleistung	Hohes Maß an Eigenregie
Gesamtnutzwert	149	208	206	196
Rangfolge Nutzen	4	1	2	3
Kosten	+ 350,291 €	+ 205,874 €	- 288,267 €	- 436,895 €
Rangfolge Kosten	1	2	3	4
Gemittelte Rangfolge	2,5	1,5	2,5	3,5

Unter Berücksichtigung der Kosten- und Nutzenseite kann **Variante Extern 2 (Modell B)** als die geeignetste Betriebsvariante identifiziert werden.

Ausblick und weiteres Vorgehen.

- Dokumentation der Ergebnisse und Erarbeitung des Verwaltungsvorschlags inkl. Empfehlung für das unter Kosten- und Nutzensgesichtspunkten geeignetste Betriebsmodell
- Einbringen des Verwaltungsvorschlags in den Stadtrat am 26. März 2020
- Erarbeitung des spezifischen Konzepts für den Betrieb des Bürger-Kultur-Büros





Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International