

Begutachtung der Musik- und Kunstschule der Stadt Remscheid (MKS)

Autor: Peter Hellwig

Osnabrück, 25.11.2010

Inhalt	
Auftrag	3
I. ANALYSE	4
Wirtschaftlichkeit	4
Unterrichtserlöse	5
Kalkulation	5
Deckungsbeitragsrechnung	6
Neufassung Entgelttarif	9
Ermäßigungen	11
Zuschüsse	11
Sachaufwendungen	12
Personal	12
Festangestellte	12
Freie Mitarbeiter	13
Angebot	14
Organisation	17
Unterricht	17
Personal	17
Controlling	18
Maßnahmenkatalog	18
II. ZUKUNFTSKONZEPT	20
Umsetzung Ziel »Angebot«	20
Musikalisierungsprojekt	20
Konzept	20
Aufbauorganisation	21
Umsetzung Ziel »Wirtschaftlichkeit«	22
Szenario Personal	22
Gebäude Böker-Villa	23
Weitere Maßnahmen	24
Handlungsalternativen	25
Personalüberleitung	25
Personalgestellung	26
Variante 1, Formale Privatisierung	26
Variante 2, Materielle Privatisierung	28
Weiteres Vorgehen	29

Auftrag

Nach Vorgesprächen mit dem Kultur- u. Baudezernenten der Stadt Remscheid, Herrn Dr. Christian Henkelmann, erfolgte am 08.09.2010 die Beauftragung zur »Begutachtung der Musik- und Kunstschule Remscheid« (i. F. MKS).

Der Auftrag unterteilt sich in zwei Phasen:

I. Analyse, Datenerhebung

Die Untersuchung soll einen Überblick verschaffen über die Bereiche Wirtschaftlichkeit, Personal, Angebot und Organisation.

II. Erstellung eines Konzeptes

Es sollen Szenarien entwickelt werden mit dem Ziel »Erhalt der Musikschule«. Primär soll der Zuschussbedarf strukturell reduziert werden auf eine Zielgröße von ca. 250–300 T€. Gleichzeitig soll die Angebotsstruktur der MKS den aktuellen Erwartungen angepasst werden. Favorisiert wird die Privatisierung, ggf. in der Rechtsform einer GmbH.

Vorbemerkungen

Bezüglich der Finanzen muss unterschieden werden zwischen »hausgemachten« Problemen, – wie sie teilweise in der sog. »Mängelliste« beschrieben wurden und denen mit kurzfristig wirkenden Maßnahmen begegnet werden kann – und der im Rahmen der »Maßnahmen zum Schuldenabbau 2011–15« verlangten Zuschussreduzierung in Höhe von 400 T€. Diese bedeutet für die MKS eine massive Veränderung der Geschäftsgrundlage und kann nur mittel- bis langfristig durch entsprechend tief greifende Umstrukturierungen erreicht werden.

Entscheidungen über Angebote, Personaleinsatz usw. werden in der MKS in erster Linie aus der Binnensicht der Einrichtung und mit dem Anspruch einer optimalen Aufgabenerfüllung – Stichwort »guter Unterricht« – getroffen. Eine regelmäßige Überprüfung nach kaufmännischen Gesichtspunkten findet nicht statt. Die gesamtstädtischen (Finanz-)Ziele sind deshalb in der Vergangenheit aus dem Blick geraten.

Das vorliegende Gutachten zeigt Wege auf, wie die beiden unterschiedlichen Ansprüche »Wirtschaftlichkeit« und »Aufgabenerfüllung« in Einklang gebracht werden können. Die Zukunftssicherung der Schule kann nach Überzeugung des Autors nur im Zusammenspiel beider Komponenten gelingen. Die wirtschaftliche Zielgröße ist dabei bereits klar definiert. Zu den zukünftigen inhaltlichen Schwerpunkten der MKS möchte dieser Bericht die Diskussion anregen.

Hinweis u. Haftungsausschluss: Der Berichtsteller ist Musikschulleiter und seit 1999 als Geschäftsführer verschiedener kommunaler Musikschulen tätig. Das vorliegende Gutachten wurde mit dementsprechendem Sachverstand und der gebotenen Sorgfalt erstellt. Ggf. sollte zusätzlicher juristischer Rat eingeholt werden.

1 siehe Mitteilungsvorlage (Haupt- u. Finanzausschuss) vom 24.06.2010

I. ANALYSE

Für die Organisationsuntersuchung wurde auf folgende Berichte und Verwaltungsvorlagen zugegriffen:

- Ratsbeschluss vom 08.01.2010
- Mitteilungsvorlage vom 24.06.2010 (sog. »Mängelliste«)
- Bericht des Rechnungsprüfungsamtes vom 10.09.2010 (Sonderprüfung)
- Haushaltsplanung, diverse Entwürfe (aktuell 08.11.2010)

Die Datenerhebung (Musikschulstatistik) erfolgte mit Hilfe des Verwaltungsprogramms »Amadee«.

Weitere Unterlagen wurden u. a. vom Kulturdezernat (Herr Heinrichs, Frau Michel) und von der MKS zur Verfügung gestellt (Herr Gier, Frau Wagefeld). Gespräche mit verschiedenen Beteiligten haben zum Gesamtbild beigetragen.

Wirtschaftlichkeit

Die anliegende Tabelle gibt einen Überblick über den Geschäftsverlauf der MKS seit 2006². Da zum Zeitpunkt der Berichterstellung noch nicht alle Daten vorlagen, ist die Aufstellung teilweise lückenhaft. Gleichwohl lassen sich generelle Aussagen zur Finanzentwicklung der MKS treffen:

- Die Gesamterträge verringerten sich im Zeitraum 2006–09 um rd. 17 Prozent. Hauptanteil daran haben die Erlöse aus Unterrichtsentgelten (Anteil > 90%), die um rd. 16 Prozent zurückgingen. Auffällig ist der Umsatzeinbruch in 2009 (rd. 13% gegenüber dem Vorjahr, 46 T€). Für 2010 wird ein Stopp dieses Abwärtstrends erwartet.
- Ein Jahresvergleich der Gesamtaufwendungen ist nur bedingt aussagekräftig, da die Personalkosten (Anteil rd. 90%, inkl. Honoraraufwendungen) für 2008 wegen der Umstellung auf Doppik evtl. von der Systematik abweichen (unterschiedliche Periodenzuordnungen). Grundsätzlich ist der Personalaufwand rückläufig, da frei werdende Stellen nicht nachbesetzt werden.
- Der aktuelle Haushaltsplan 2010 sieht einen Zuschussbedarf in Höhe von 740,96 T€ vor. Nach den vorliegenden Informationen und Erkenntnissen wird dieses Ziel voraussichtlich erreicht. Dabei unberücksichtigt sind erwartete Einnahmesteigerungen (Engelsterhöhung) in Folge des HSK 2010–13; in 2010 anteilig 17,0 T€.

Kennzahlen³:

- Öffentliche Mittel decken in 2009 rd. 68,2% des Gesamtetats (Anteil Stadt Remscheid 97,3%). Der Kostendeckungsgrad von rd. 31,8% liegt deutlich unter dem Landesdurchschnitt⁴.
- Die Gesamtkosten pro Jahreswochenstunde (JWS)⁵ betragen in 2009 rd. 2.510 €.
- Die Gesamtkosten pro Schüler⁶ betragen in 2009 rd. 1.041 €.
- Der städtische Zuschuss pro Schüler beträgt in 2009 rd. 691 €.
- Der Gesamtpersonalkostenanteil liegt in 2009 bei rd. 90,6%.
- Der TVöD-Personalkostenanteil liegt in 2009 bei rd. 69,7%.

² siehe Anlage 1

³ auf Basis des vorläufigen Rechnungsergebnisses 2009 (vom 26.10.2010, Zelesnik)

⁴ Landesdurchschnitt NRW 2009: 45,8% (lt. VdM-Jahresbericht)

⁵ Amadee-Unterrichtsstatistik vom 07.07.2010 (Stichtag 01.10.2009): 477 JWS

⁶ Amadee-Unterrichtsstatistik vom 07.07.2010 (Stichtag 01.10.2009): 1.150 Schüler (Personen)

Der derzeitige Haushalt erlaubt die gegenseitige Deckung einzelner Einnahme- bzw. Ausgabepositionen nur in engen Grenzen. Die Kompensation von Mehrausgaben durch entsprechende Mehreinnahmen ist praktisch nicht möglich. Da die Einnahmeansätze in der Vergangenheit zu hoch angesetzt wurden, sind durch die starre Systematik wirtschaftlich sinnvolle Maßnahmen blockiert. Beispiel: Bei Deckung der variablen Kosten wäre es richtig, zusätzliche Honorarkräfte zu engagieren, um schnell auf Nachfrage zu reagieren. Eine Grauzone wie die seinerzeitige »aktive Warteliste« wäre so gar nicht erst entstanden.

Unterrichtserlöse

Kalkulation

Die Auswertung⁷ zeigt die unterschiedlichen Kostendeckungsgrade der einzelnen Produkte. Seit Einführung der aktuellen Tarife (01.09.2010) erzielen grundsätzlich alle Unterrichtsangebote – mit Ausnahme des Ensemblebereichs – positive Deckungsbeiträge (Deckung der variablen Kosten). Die Grundlage für Expansion ist somit gegeben. Bedingung ist die Einhaltung einer angemessenen Mindestteilnehmerzahl sowie Vollbelegung in den jeweiligen Gruppen.

Produkt (Angebot 01.10.2010)	KDG
Orientierungskurse 60 Min.	132,0%
Orientierungskurse 75 Min.	105,6%
Kunstschulkurse	127,8%
Tanz	159,8%
INKA	157,5%
Mausmusik	203,8%
MFE	271,7%
MGA	271,7%
Grundstufenensembles	203,8%
Streicherklasse	203,8%
Bfl./Git./Schlgz./Gesang (auch Keyb., Akk.)	
E20	135,5%
E30	107,6%
E45	114,2%
Partner45	151,3%
2er30	143,6%
2er40	135,5%
3er45	143,6%
3er60	135,5%
4-5er60	143,6%
Streicher/Holz- u. Blechblasinstrumente	
E15	157,5%
E20	138,9%
E30	118,1%
E45	117,3%
Partner45	148,2%

7 siehe Anlage 2

2er30	157,5%
2er40	138,9%
3er45	157,5%
3er60	138,9%
4-5er60	157,5%
Tasteninstrumente (nur Klavier)	
E20	145,9%
E30	134,3%
E45	122,0%
Partner45	163,7%
2er40	145,9%
3er60	145,9%
Ensemble 30 Min.	5,9%
Ensemble 45 Min.	3,9%
Ensemble 60 Min.	5,2%
Ensemble 90 Min.	7,4%

Erwartungsgemäß ist der Gruppenunterricht profitabler als der Einzelunterricht (außer E15/E20). Die Rendite im meistgebuchten Angebot E30 ist vergleichsweise gering. Am einträglichsten ist die Musikalische Früherziehung (MFE). Im Instrumentalbereich gelten je nach Instrumentengruppe unterschiedliche Entgelte. Zudem stehen die Preise der einzelnen Angebote nicht immer im Verhältnis zur jeweiligen Unterrichtsdauer. Auf den ersten Blick ist für den Kunden keine durchgängige Systematik erkennbar.

Deckungsbeitragsrechnung⁸

Zum Stichtag 01.10.2010 wurde eine Deckungsbeitragsrechnung (DBR)⁹ erstellt, die gegenüber der Kalkulation zusätzlich die jeweiligen Volumina (Anzahl der Schülerbelegungen je Angebot) in die Bewertung einbezieht. Die DBR zeigt u. a. , dass über die in der Benutzungs- u. Entgeltordnung aufgeführten Instrumentalangebote hinaus weitere U.-Arten existieren, die unterschiedlich stark nachgefragt werden. Die 2er-Grp.-40 Min. steht in direkter Konkurrenz zum eigentlich vorgesehenen Partnerunterricht; die übrigen Angebote machen aber auch aus wirtschaftlicher Sicht durchaus Sinn.

8 Anmerkung: Bei der DBR handelt es sich um eine Teilkostenkalkulation. Sie zeigt auf, inwieweit die variablen Kosten (Honorarsatz plus Beitrag zur Künstlersozialkasse) der einzelnen Angebote durch die jeweiligen Unterrichtsentgelte gedeckt werden und gibt Aufschluss darüber, unter welchen Bedingungen eine »zuschussneutrale« (DB >= Null) Ausweitung des Unterrichtsangebotes möglich ist. Es wurde davon ausgegangen, dass keine neuen Festangestellten eingestellt werden sollen. Unberücksichtigt blieben evtl. Sozial- bzw. Geschwistermäßigungen. Als Honorarsatz wurden 21,10 € pro gegebener U.-Stunde je 45 Minuten angesetzt. Die JWS kostet demnach 855 € (39 Unterrichtswochen pro Jahr, inkl. KSK).

9 siehe Anlage 3a

Vergleich der Instrumentalangebote

Angebot lt. Entgeltordnung (Stand: 01.10.2010)	zusätzliches Angebot	Belegungen	JWS	KDG % im Mittel
	Einzel 15 Min.	1	0,33	ca. 150%
	Einzel 20 Min.	104	46,22	ca. 140%
Einzel 30 Min.		326	217,33	ca. 120%
Einzel 45 Min.		37	37,00	ca. 118%
Partner 45 Min.		8	4,00	ca. 154%
	2er-Gruppe 30 Min.	31	11,33	ca. 150%
	2er-Gruppe 40 Min.	52	24,00	ca. 140%
	3er-Gruppe 45 Min.	35	13,00	ca. 151%
3er-Gruppe 60 Min.		11	5,33	ca. 140%
4/5er-Gruppe 60 Min.		21	8,00	ca. 151%

Instrumentalfächer

Der Instrumentalbereich dominiert mit einem Anteil von rd. 73% der Gesamtjahreswochenstunden das MKS-Angebot. Rd. 82% des Instrumentalunterrichtes findet als Einzelunterricht statt, vornehmlich in der Unterrichtsform E30. Abgesehen von musikpädagogischen Erwägungen (Förderung des gemeinschaftlichen Musizierens) ist der hohe Einzelstundenanteil auch aus wirtschaftlicher Sicht suboptimal, da die Margen verhältnismäßig gering sind.

Grundstufe (inkl. Kunstschule), Frühmusikalischer Unterricht

Mit einem Gesamtanteil von rd. 15% der JWS ist dieser Produktbereich insgesamt besonders profitabel (Mausmusik, MFE, Tanz). Ausnahmen sind die INKA-Kurse (inkl. kostenloser Teilnahme am INKA-Chor), die 75-minütigen Orientierungskurse sowie die MGA- und Multimedia-Kurse (zu geringe Teilnehmerzahlen). Nachteilig ist hier, dass in der aktuellen Benutzungs- u. Entgeltordnung keine Mindestteilnehmerzahlen festgelegt sind.

Ensemblefächer

Der Gesamtanteil (JWS) beträgt 12%. Naturgemäß besteht beim Ensembleunterricht eine hohe Unterdeckung, was hier grundsätzlich aus musikpädagogischen Gründen so toleriert wird (kostenlose Teilnahme für Instrumentalschüler, Förderung des gemeinschaftlichen Musizierens). Setzt man variable Kosten in Höhe von rd. 855 € pro JWS an, ergibt sich im Ensemblebereich kalkulatorisch ein jährlicher Fehlbetrag in Höhe von rd. 48 T€¹⁰. Es stellt sich die Frage, ob angesichts der Haushaltssituation der MKS ein Ensemblebereich in diesem Umfang und zu diesen Konditionen angemessen ist.

Zusammenfassung DBR

Zur Ermittlung von Jahresprognosen bietet sich der verwendete Stichtag 1. Oktober besonders an, da zu diesem Termin die schuljahrsbedingten Neueinteilungen usw. weitgehend abgeschlossen sein dürften¹¹. Demnach ergibt sich für 2010 ein Umsatz aus Unterrichtserlösen in Höhe von ca. 500 T€. Dabei sind Sozial-, Geschwister- und sonstige Ermäßigungen in einer Gesamthöhe von rd. 120 T€ sowie Unterrichtserlöse, die nicht über Amadee gebucht werden (z. B. Schulkooperationen), nicht berücksichtigt. Der Umsatz entspricht i. W. dem in der Amadee-Summenstatistik vom 25.10.2010 ausgewiesenen Bruttobetrag.

¹⁰ Einnahmen durch externe Teilnehmer wurden bei den Ensemblefächern pauschal mit 10 Prozent angesetzt.

¹¹ siehe Anlage 4

► Handlungsempfehlungen

Instrumentalfächer

Die Preise für den Unterricht müssen schrittweise weiter angehoben werden, primär im Einzelunterricht. Gleichzeitig sollten die Konditionen (Kündigungsfristen usw.) kundenfreundlicher gestaltet werden, um Schwellenängste abzubauen.

In einem entsprechenden Tarifsysteem erwirtschaftet der Gruppenunterricht höhere Deckungsbeiträge. Es sollte deshalb versucht werden, dessen Anteil zu erhöhen. Dazu können besondere Anreize wie Schnupperzeiten, Einführungsrabatte usw. beitragen. Es sollten zudem innovative Unterrichtsmodelle entwickelt werden mit dem Ziel »höhere Belegungsquote«. Best-practise-Beispiele anderer Musikschulen bestehen in ausreichender Zahl, wie z. B. der Kombi-Unterricht (Kombi-Gruppe 60 Min./2 Schüler: 15 Min. kommt der erste Schüler allein, dann 30 Min. zusammen, die letzten 15 Min. ist der zweite Schüler allein), multidimensionaler Unterricht usw. Außerdem sollte regelmäßig überprüft werden, Einzelschüler bzw. kleinere Gruppen zusammenzulegen. Ziel: höhere Belegungsquote.

Bis zur Umstellung auf eine neue Tarifstruktur sollte das Angebot 2er-Gruppe-40 Min. nicht weiter angeboten werden (zugunsten 2er-30 bzw. Partner-45).

Grundstufe/Frühmusikalischer Unterricht

Es sollten Mindestteilnehmerzahlen (MTZ) festgelegt und das Angebot verschlankt werden (Wegfall O-Kurse-75 Min. u. Grundstufenensemble-60 Min.). Der Anteil des Grundfächerbereichs am Gesamtangebot sollte möglichst erhöht werden, ggf. durch zusätzliche Kooperationen mit anderen Bildungsträgern (Kitas, Schulen, Kirchen u. Vereine).

Ensemblefächer

Der Ensemblebereich sollte einer Aufgabenkritik unterzogen und die Anzahl der Ensemblestunden deutlich reduziert und zukünftig limitiert werden (Budgetierung). Hilfreich sind verbindliche Kriterien für die Einrichtung eines Ensembles (z. B. Mindestteilnehmerzahl je Zeiteinheit, Verpflichtung zu regelmäßigen Auftritten, Zusammensetzung der Teilnehmer instrumenten- und/oder lehrerübergreifend usw.). Sollte sich daraus ergeben, dass die Auslastung einzelner Lehrkräfte vorübergehend schlechter wird, wäre dies im ersten Schritt hinzunehmen und sollte Anreiz sein, hier entgeltpflichtigen Unterricht nachzubesetzen.

Kommentar: Ein »künstliches Aufblähen« der Unterrichtsleistung (nach dem Motto »besser ein Ensemble mehr, als dass der Kollege spazieren geht«) verstellt den notwendigen Blick auf die Wirtschaftlichkeit des einzelnen Mitarbeiters. Künftig muss es primär darum gehen, dass jeder durch seinen Unterricht auch einen möglichst hohen Ertrag erwirtschaftet, – und nicht darum, dass er »irgendwie beschäftigt wird«. Bewusst ist hier eine pointierte Ausdrucksweise gewählt und es wird keinesfalls unterstellt, dass bisher nicht im Interesse der Schüler gehandelt wurde. Es muss jedoch bei allen Beteiligten ein Umdenken einsetzen, wenn die MKS in Zukunft wirtschaftlich überleben will.

Kunstschule

Die Teilnahme an den aus Landesmitteln finanzierten Projekten ist in der Regel kostenlos. Es sollte überlegt werden, einen angemessenen Beitrag zu erheben. Die Dienstleistung »kulturpädagogische Beratung« (Herr Wessler) sollte von den jeweiligen Einrichtungen honoriert werden.

Sonstiges

Es sollte erwogen werden für bestimmte Leistungen Zusatzbeiträge zu erheben, z. B.:

- Klavierzuschlag (siehe Tarifmodell)
- Erwachsenenzuschlag
- Auswärtigenzuschlag
- Anmeldegebühr/Grundgebühr
- Instrumentenmiete mit jährlicher Steigerung

Neufassung Entgelttarif¹²

Vorgaben:

- einheitliche Tarife im Hauptfächerbereich
- stimmige Entgeltstruktur
- einfaches Preissystem
- Festlegung von Mindestteilnehmerzahlen

Das folgende Tarifbeispiel (sog. »Zeitscheiben«) soll als Anregung für eigene Entwicklungen dienen. Grundgedanke ist hierbei, dass der Unterricht aus 5-Minuten-Einheiten frei kombiniert werden kann. Für diese Einheiten wird *ein* Preis festgesetzt. Es ergeben sich so vielfältige Unterrichtsangebote mit gleichem Kostendeckungsgrad. Da Gruppenunterricht einen Mehrwert bedeutet – die Schüler werden gemeinsam und nicht etwa abwechselnd unterrichtet – wurde hier gegenüber dem Einzelunterricht ein Faktor von 1,25 angerechnet. Im vorliegenden Modell kostet eine Einheit 9,20 € pro Monat (Gruppenunterricht x 1,25 = 11,50 €). Die Angebote Einzel-15 Min., Einzel-20 Min. und Partner-45 Min. entfallen (Wechsel zu E30 bzw. 2er-Grp.-40).

Die bisherige Kundschaft wäre von der Angleichung der Tarife zwangsläufig unterschiedlich stark betroffen (maximal plus/minus 8%); unter der Voraussetzung identischer Belegungszahlen bleibt der Gesamtdeckungsbeitrag aber in etwa gleich¹³. Zur Abfederung von größeren Preisnachlässen im Fach Klavier wurde ein Zuschlag in Höhe von 3 € bzw. 5 € pro Monat (für das Vorhalten der Instrumente) einkalkuliert.

Im Fall einer Umsetzung des Modells sollten die Preise hinsichtlich ihrer Marktfähigkeit überprüft und ggf. angepasst werden. Im Vergleich zum größten privaten Anbieter in Remscheid bewegen sich die Preise auf vergleichbarem, im Grundfächerbereich auf niedrigerem Niveau. Die Gewichtung von Gruppen- und Einzelunterricht ist grundsätzlich variabel. Stellschrauben sind der 5-Minuten-Satz und der Gruppenfaktor. Evtl. sollte über eine Übergangslösung für Altkunden nachgedacht werden.

Die Preise der übrigen Angebote bleiben in diesem Tarifbeispiel zunächst unverändert. Für die Grundstufe und den Ensemblebereich werden Mindestteilnehmerzahlen vorgeschlagen.

12 siehe Anlage 5

13 siehe Anlage 3b

Vorschlag neuer Entgelttarif:

	€/Monat	Min./Woche	MTZ
Orientierungskurse	20,90	60,00	6
Kunstschulkurse u. Tanz	25,30	75,00	6
INKA	37,40	60,00	4
Mausmusik/ Grundstufenensembles	24,20	45,00	6
MFE/MGA	24,20	45,00	8
Streicherklasse	24,20	120,00	16
Instrumentalfächer			
Einzelunterricht	9,20 je 5 Min.		
Gruppenunterricht	11,50 je 5 Min.		
Ensemble- u. Ergänzungsfächer	7,00	variabel	

Vorschlag neuer Entgelttarif, detailliert:

	€/Monat	€/Jahr	Min./Woche	MTZ	KDG
Orientierungskurse	20,90	250,80	60,00	6	132,0%
Kunstschulkurse	25,30	303,60	75,00	6	127,8%
Tanz	25,30	303,60	60,00	6	159,8%
INKA	37,40	448,80	60,00	4	157,5%
Mausmusik	24,20	290,40	45,00	6	203,8%
MFE	24,20	290,40	45,00	8	271,7%
MGA	24,20	290,40	45,00	8	271,7%
Grundstufenensembles	24,20	290,40	45,00	6	203,8%
Streicherklasse	24,20	290,40	120,00	16	203,8%
Instrumentalfächer (Beispiele)					
2er30	34,50	414,00	30,00	2	145,3%
3er45	34,50	414,00	45,00	3	145,3%
4er60	34,50	414,00	60,00	4	145,3%
2er40	46,00	552,00	40,00	2	145,3%
3er60	46,00	552,00	60,00	3	145,3%
E30	55,20	662,40	30,00	1	116,2%
E45	82,80	993,60	45,00	1	116,2%
Minimum Einzel: 30 Min.					
Minimum Gruppe: 15 Min. pro TN					
Klavierzuschlag (Einzel-U.)	5,00				
Klavierzuschlag (Gruppen-U.)	3,00				
Ensemble 1	7,00	84,00	30,00	4	5,9%
Ensemble 2	7,00	84,00	45,00	4	3,9%
Ensemble 3	7,00	84,00	60,00	7	5,2%
Ensemble 4	7,00	84,00	90,00	15	7,4%

(geschätzter Anteil zahlungspflichtiger Ensembleteilnehmer: 10%)

Ermäßigungen

Die MKS gewährt Sozial- und Geschwisterermäßigungen. Die jeweiligen Voraussetzungen sind in der aktuellen Benutzungs- u. Entgeltordnung vom 08.07.2010 (gültig ab 30.08.2010) geregelt. Aus der Formulierung in § 4, Ziffer 3 des Entgelttarifes ist nicht eindeutig erkennbar, ob eine Sozialermäßigung bzw. ein Erlass von Entgelten auch Personen gewährt werden kann, die die genannten Kriterien nicht explizit erfüllen (»soziale Härte«). In der Praxis erfolgt dies in Einzelfällen nach Absprache.

Die Geschwisterermäßigung ist einkommensunabhängig. Sie beträgt 20 Prozent auf die Gesamtforderung und erhöht sich je Kind um 10 Prozent.

Die Gesamthöhe der Geschwister- und Sozialermäßigungen wird für 2010 mit rd. 90 T€ prognostiziert¹⁴. Dies entspricht voraussichtlich rd. 18% der Unterrichtserlöse. Inwieweit sich die Neufassung der Benutzungs- u. Entgeltordnung (u. a. Limitierung der Ermäßigungen beim Einzelunterricht) in 2010 auswirkt ist derzeit offen.

Eine Erstattung der Sozialermäßigungen von der Stadt Remscheid an die MKS erfolgt nicht.

► Handlungsempfehlungen

- Die Ermäßigungspraxis sollte überprüft und Unklarheiten ggf. ausgeräumt werden.
- Es sollte überlegt werden, die Sozialermäßigungen weiter zu begrenzen (z. B. nur ein Fach, kein Einzelunterricht, max. 90% usw.). Im Gegenzug könnte eine Staffelung der Ermäßigungssätze bei gleichzeitiger Absenkung der Anspruchskriterien künftig auch weniger finanzstarken Familien, die nicht unter die harten Kriterien des SGB XII etc. fallen, ermöglichen, ihre Kinder bei der MKS anzumelden.
- Die Geschwisterermäßigung sollte abhängig vom Einkommen sein.
- Evtl. sollte eine jährliche Obergrenze für Ermäßigungen festgelegt werden (Budget).

Zuschüsse

Entwicklung der Pro-Kopf-Zuschüsse:

	2006	2007	2008	2009	2010	2010
	Ergebnis	Ergebnis	Ergebnis	vorl. Ergebnis	Plan	Prognose
Zuschuss Stadt RS	795,1 T€	739,9 T€	856,3 T€	794,4 T€	741,0 T€	729,9 T€
sonst. Zuschüsse			35,7 T€	21,9 T€	12,9 T€	28,7 T€
Schüler 01.10. d. J.	1.362	1.325	1.294	1.150	1.127	1.127
städt. Zuschuss/Schüler	584€	558€	662€	691€	657€	648€
Gesamtzuschuss/Schüler	584€	558€	689€	710€	669€	669€

► Handlungsempfehlung

Es sollte versucht werden zusätzliche, projektbezogene Fördermittel, Spenden und Sponsorengelder zu akquirieren (Stichwort Fundraising). Dies ist nicht nebenher zu erledigen; für ein strategisches Vorgehen sollte deshalb ein Verantwortlicher benannt werden, der sich dem Thema langfristig widmet. Evtl. kann der Förderverein dafür gewonnen werden.

¹⁴ siehe Amadee-Summenstatistik vom 25.10.2010

Sachaufwendungen

Der Anteil der Internen Leistungsverrechnungen (ILV) beträgt laut HH-Plan-2010 rd. 70%. 20% sind kalkulatorische Kosten (Abschreibungen¹⁵). Somit bleibt ein Sachkostenetat in Höhe von maximal 10% (in 2010 rd. 15 T€), der von der MKS selbst bewirtschaftet werden kann.

► Handlungsempfehlung

Systematische Überprüfung aller Ausgaben. Hinterfragung der ILV.

Personal

Festangestellte

Zum Stichtag 01.08.2010 an der MKS beschäftigte Personen/Stellen:

Funktion	Anzahl Personen	Stellenanteile
Musiklehrer (inkl. komm. Ltg.)	16	11,3
stv. Leitung (Ltg. Kunstschule)	1	1,0
Verwaltung	2	1,3
Sonstige (Altersteilzeit)	1	
Gesamt	20	13,6

Neueinstellungen werden seit geraumer Zeit nicht mehr vorgenommen.

Die Vergütung der Angestellten erfolgt nach dem TVöD. Der Durchschnittssatz liegt in 2011 bei ca. 57 T€ pro volle Stelle¹⁶. Eine JWS (TVöD-Lehrkraft ohne Overhead) kostet demnach im Mittel rd. 1.727€.

Auslastung

Die angestellten Musiklehrer/innen unterrichten laut Arbeitsvertrag rd. 373 JWS (Soll). 30 JWS entsprechen einer vollen Stelle, zuzüglich des seit Sommer 2010 veranschlagten Ferienüberhangs (plus 3 JWS). Tatsächlich unterrichtet wurden zum Stichtag 01.10.2010 rd. 261 JWS.¹⁷ Abzüglich 13 JWS Unterrichtsbefreiung für Fachbereichsleiter plus 3 JWS für den kommissarischen Leiter¹⁸ ergibt sich eine Auslastungsquote von rd. 73 Prozent. Die rd. 96 unbesetzten Stunden entsprechen rechnerisch knapp drei Stellen; dies entspricht rd. 166 T€. Wenn fünfzig Prozent der Kosten erwirtschaftet werden, liegt der effektive Verlust in der Größenordnung von 80 T€ pro Jahr. Eine Anpassung der Unterrichtsdeputate über Änderungskündigungen findet nicht statt.

Die vom Schulleiter, Herrn Gier, zum 01.10.2010 ermittelte Auslastungsstatistik zeigt ein ähnliches Bild. Auch unter Berücksichtigung statistischer Ungenauigkeiten und geringfügiger Veränderungen der Funktionsstunden ist das Ergebnis Besorgnis erregend.

Mögliche Gründe für die niedrige Auslastungsquote:

- Wegfall von Schulkooperationen im Zuge der letzten Entgelterhöhung
- Krankheitsfälle
- hohe Fachspezialisierung, eingeschränkte Einsatzmöglichkeiten

¹⁵ In den (vorläufigen) Rechnungsergebnissen 2008 und 2009 sind keine Abschreibungen ausgewiesen.

¹⁶ lt. Angabe Fr. Michel bzw. Personaldienst vom 25.10.2010

¹⁷ lt. Amadee-Statistik »Teilnehmer/JWS nach Lehrern« (ermittelt am 25.10.2010)

¹⁸ siehe Verfügung vom 21.04.2010

- schwer vermittelbare Lehrkräfte (fachlich, persönlich)
- zusätzliche Funktionsstunden für den kommissarischen Leiter
- Einführung Ferienüberhang noch nicht abgeschlossen
- Rückstände bei der Schülereingabe ins Amadee-System
- Nicht-Erfassung von Kunstschulprojekten und Schulkooperationen in Amadee

*Personalfluktuations*¹⁹

Alle Angestellten sind über 40 Jahre alt und – soweit bekannt – tariflich unkündbar. Unter den momentanen Bedingungen (»Rente mit 67«) erreicht der letzte der derzeit Beschäftigten regulär im Jahre 2034 die gesetzliche Altersgrenze. Laut Arbeitsvertrag sind alle Lehrkräfte universell als »Jugendmusikschul-lehrer« einsetzbar. In der Praxis führt die hohe Spezialisierung einzelner Mitarbeiter aber zu den oben genannten Auslastungsproblemen bzw. ungleicher Lastenverteilung innerhalb des Kollegiums.

Freie Mitarbeiter

Zum Stichtag 01.10.2010 wurden 38 freie Mitarbeiter (Honorarkräfte) mit unterschiedlichen Deputaten beauftragt. Die Honorarverträge sind befristet und werden i. d. R. jeweils zum neuen Schuljahr verlängert. Im aktuellen Vertragsentwurf bestehen einige redaktionelle Ungenauigkeiten, auf die bereits im Vorfeld hingewiesen wurde (§ 1, Definition einer Unterrichtsstunde; § 3, Entrichtung von Steuern und Beiträgen).

Der Honorarsatz pro U.-Std.-60 Min. beträgt im Regelfall aktuell 28,13€ (21,10€ je U.-Std.-45 Min.) und ist gekoppelt an den VKA-Satz. Der einheitliche Honorarsatz ist unabhängig vom erzielten Umsatz und von den unterschiedlichen Ansprüchen/Belastungen im jeweiligen Fach.

Die Gesamtunterrichtsleistung der Honorarkräfte beträgt 238 JWS zum Stichtag 01.10.2010; das entspricht rd. 48% der Gesamt-JWS.

Eine JWS (Honorar inkl. 3,9% KSK) kostet im Mittel rd. 855 €.

► Handlungsempfehlungen

Erste personelle Maßnahmen wurden zum Sommer 2010 realisiert:

- Einführung des sog. »Ferienüberhangs« (3 JWS bei einer vollen Stelle). Entscheidend ist jetzt, dass mittelfristig auch diese zusätzlichen Stunden profitabel besetzt werden, wenn die Maßnahme einen wirtschaftlichen Effekt haben soll.
- Abbau von übertariflichen Leistungen (Boni für bestimmte Zusatz Tätigkeiten).

weitere Maßnahmen:

- Optimierung der Auslastung der Festangestellten (gezielt Nachfrage schaffen, Qualifizierung, Fortbildung)!
- Stundenreduzierung (auf freiwilliger Basis)
- Einrichtung eines Arbeitszeitkontos (Betriebsvereinbarung)
- Honorare: Loslösung vom VKA-Satz (kein Automatismus)
- im Zuge zukünftiger Entgelterhöhungen Staffelung der Honorarsätze (als Anreiz für mehr Gruppen- u. Grundstufenunterricht)

¹⁹ siehe Anlage 6

Angebot

Belegungen/JWS je Unterrichtsart:

U.-Art (Angebot 01.10.2010)	Belegungen	JWS	Anteil an Gesamtbelegungen	Anteil an Gesamt-JWS
Grundstufe/Frühmusikal. Unterr.	399	73,33	29,1%	14,7%
Instrumentalfächer gesamt	626	366,54	45,7%	73,4%
Einzelunterricht	468	300,88		
Gruppenunterricht	158	65,66		
Ensemblefächer	345	59,33	25,2%	11,9%
Total	1.370	499,20	100,0%	100,0%

Belegungen/JWS je Unterrichtsart, detailliert:

U.-Art (Angebot 01.10.2010)	Belegungen	JWS	Anteil an Gesamtbelegungen	Anteil an Gesamt-JWS
Grundstufe (inkl. Kunstschule)	160	39,67	11,7%	8,0%
Frühmusikalischer Unterricht	239	33,66	17,4%	6,7%
Instrumentalfächer				
Einzel 15 Min.	1	0,33		
Einzel 20 Min.	104	46,22		
Einzel 30 Min.	326	217,33		
Einzel 45 Min.	37	37,00		
Einzelunterricht gesamt	468	300,88		
Partner 45 Min.	8	4,00		
2er-Gruppe 30 Min.	31	11,33		
2er-Gruppe 40 Min.	52	24,00		
3er-Gruppe 45 Min.	35	13,00		
3er-Gruppe 60 Min.	11	5,33		
4/5er-Gruppe 60 Min.	21	8,00		
Gruppenunterricht gesamt	158	65,66		
Instrumentalfächer gesamt	626	366,54	45,7%	73,4%
Ensemblefächer	345	59,33	25,2%	11,9%
Total	1.370	499,20	100,0%	100,0%

Belegungen je Fachbereich:

Fachbereich (Angebot 01.10.2010)	Belegungen	Anteil an Gesamtbelegungen
Blockflöte	73	11,7%
sonstige Holzblasinstrumente	56	8,9%
Blechblasinstrumente	22	3,5%
Streichinstrumente	104	16,6%
Zupfinstrumente	152	24,3%
Schlagzeug	38	6,1%
Klavier	140	22,4%
sonstige Tasteninstrumente	31	4,9%
Gesang	10	1,6%
Total	626	100%

Belegungen je Unterrichtsfach:

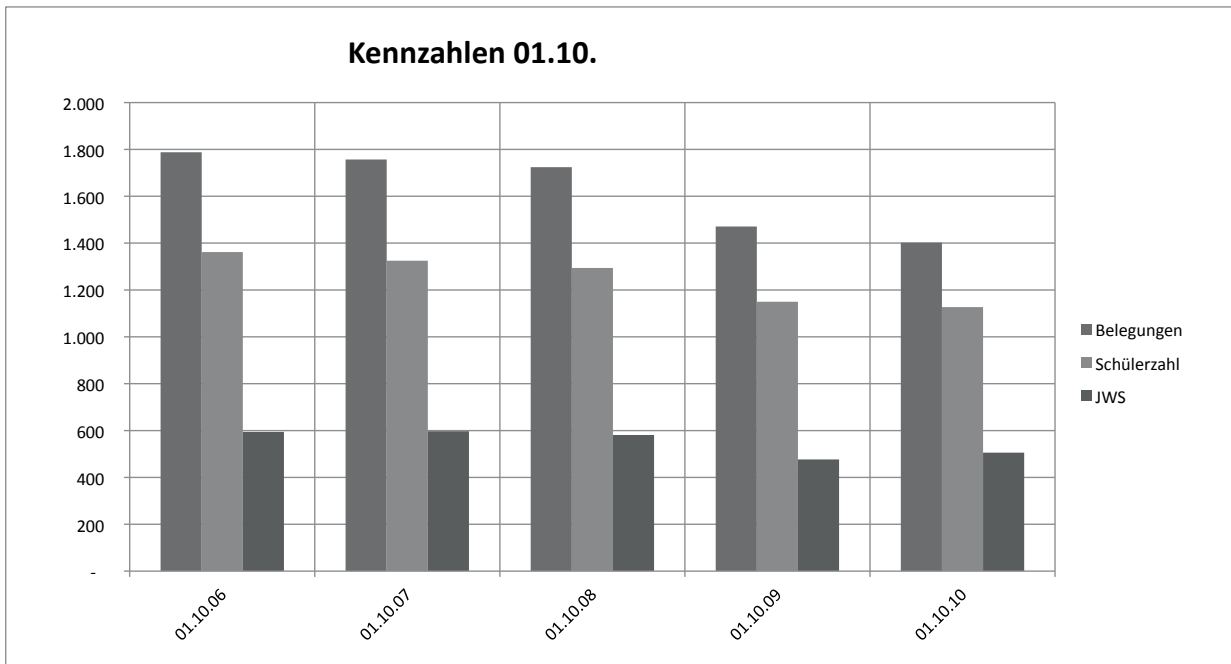
U.-Fach (Angebot 01.10.2010)	Belegungen
Akkordeon	19
Blockflöte	73
E-Bass/E-Gitarre	22
Fagott	1
Gambe	4
Gitarre	128
Gesang	10
Keyboard	12
Klarinette	9
Klavier	140
Kontrabass	2
Oboe	5
Posaune	13
Querflöte	26
Saxophon	15
Schlagzeug	38
Trompete	9
Ukulele	2
Violine	58
Violoncello	40
Total	626

Mit Abstand beliebteste Fächer sind Gitarre und Klavier. Gut nachgefragt ist auch der Fachbereich Streichinstrumente.

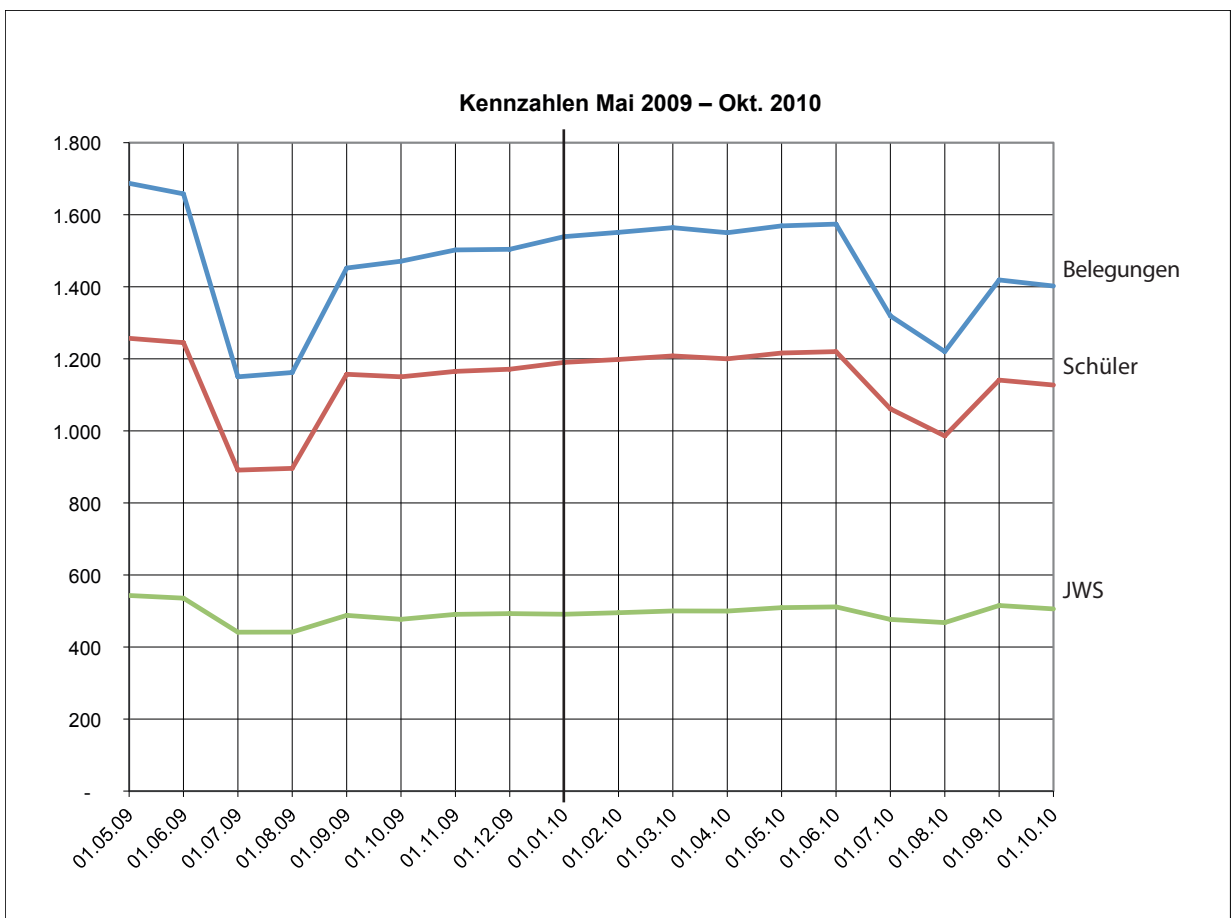
Kunstschule und Schulkooperationen

Der Anteil der entgeltpflichtigen Kunstschulkurse ist verhältnismäßig gering. Einen wesentlichen Teil des Kunstunterrichtes machen Projekte aus, die in unterschiedlichem Umfang übers Jahr verteilt an verschiedenen Standorten stattfinden und aus Projektmitteln des Landes finanziert werden. Die Teilnehmerzahlen und JWS tauchen in der Amadee-Statistik nicht auf. Dies gilt auch für die sog. Schulkooperationen, bei denen ebenfalls kein Vertragsverhältnis zwischen der MKS und den Schülern bzw. Eltern besteht.

Die Entwicklung der Belegungszahlen ist in den vergangenen Jahren rückläufig (minus rd. 22% seit 2006).



Der strukturelle Verlauf der Nachfrage war in 2010 ähnlich wie im Vorjahr; typisch ist der Belegungs-
rückgang über den Schuljahreswechsel (»Sommerloch«):



Die demografische Entwicklung in Remscheid lässt in Zukunft einen weiteren Rückgang der Schüler-
zahlen erwarten. Im Vergleich zu anderen Musikschulen ist die Anzahl der Kurse in Kooperation mit
Schulen und Kitas, die dem entgegenwirken würden, eher gering.

► Handlungsempfehlung

Neue Benutzungs- u. Entgeltordnung:

- Lage des Rechnungsjahres. Laut § 5, Ziffer 1 entspricht das Schuljahr der MKS dem der allgemein bildenden Schulen. Dementsprechend sollte das Amadee-Rechnungsjahr angeglichen werden²⁰. Das Wirtschaftsjahr der MKS (gleich Kalenderjahr) ist hiervon unabhängig.
- Anpassung der Kündigungstermine (Ziel: Abschwächung des »Sommerlochs«). Derzeit sind Kündigungen zum Quartalschluss möglich, z. B. zum 30. Juni. Anmeldungen werden laufend entgegengenommen, beispielsweise zum 1. September. Da die Entgelte als Jahresentgelte kalkuliert wurden, empfehlen sich aus Sicht der Schule Laufzeiten bis zum Schuljahresende (31.07. d. J.) und ein nahtloser Beginn zum Schuljahrsanfang (01.08. d. J.).

Stichwort Demografischer Wandel: Angebote für »Generation 50 plus«.

Hier bietet es sich an– analog etwa der VHS – *befristete* Kurse anzubieten, um dieser Zielgruppe ein flexibles, schulferienunabhängiges Angebot zu machen. Die Abwicklung sollte unbürokratisch und mit geringem Aufwand erfolgen (freie Preiskalkulation, Lastschriftverfahren usw.).

Kurse in Kitas und Grundschulen

Die bisherigen Initiativen der MKS (INKA, Streicherklassen) sind vielversprechend und sollten systematisch ausgebaut werden (siehe unter II. Zukunftskonzept).

Organisation

Unterricht

Zur Organisation der verschiedenen betrieblichen Abläufe (Datenerfassung, Unterrichtsplanung, Rechnungslegung, statistische Auswertungen) wird das Musikschul-Verwaltungsprogramm »Amadee« eingesetzt. Die jeweiligen Forderungen (Unterrichtsentsgelte) werden nach jedem Rechnungslauf an die Stadtkasse übergeben, die ggf. auch das Inkasso übernimmt.

Personal

Die MKS ist in acht Fachbereiche organisiert. Neben dem MKS-Schulleiter und dem stellvertretenden Schulleiter (Leiter Kunstabteilung) gibt es sechs Fachbereichsleiter, die für ihre Leitungsfunktionen insgesamt 13 JWS Unterrichtsbefreiung erhalten.²¹ Die Personalplanung und -verwaltung sowie die Bewirtschaftung des Personaletats geschieht durch den Personaldienst der Stadt. Die Beauftragung der freien Mitarbeiter und die monatliche Abrechnung der geleisteten Stunden wird durch die MKS erledigt.

FB 1	FB 2	FB 3	FB 4	FB 5	FB 6	FB 7	FB 8
Kunstschule	MFE Mausmusik Schul-Koop. Tanz	Klavier Keyboard Cembalo	Streicher Gambe/ Fidel	Zupfinstrumente Instrumentenkarussell	U-Musik Akkordeon Schlagzeug	Gesang Chor Blockflöte	Holzbläser Blechbläser
Wesseler	Raimund	Heider	Frericks	Gier	Balke	Ruckebier	Rieth
stv. Schulleiter	FB-Leiter	FB-Leiter	FB-Leiter	komm. Schulleiter	FB-Leiter	FB-Leiter	FB-Leiter
Freistellung:	135 Min.	50 Min.	50 Min.	100 Min.	100 Min.	50 Min.	100 Min.

²⁰ Dazu muss in Amadee im ersten Schritt ein Rumpfschuljahr eingerichtet werden (01.01.–31.07.)

²¹ Lt. Angabe von Herrn Gier versehen seit Oktober 2010 zwei Personen keine Fachbereichsleitung mehr (Frau Frericks, Herr Balke).

Controlling

In der MKS existiert derzeit kein Controlling. Die Abstimmung zwischen Stadtverwaltung und MKS über den aktuellen Geschäftsverlauf, sowie bei Prognosen und Planung ist unzureichend²². Die MKS hat deshalb keinen Überblick über die Lage und kann ggf. nicht frühzeitig auf (Fehl-)Entwicklungen reagieren.

► Handlungsempfehlung

- Verschlankung der Aufbauorganisation. Die Fachbereiche sollten zusammengefasst und die Freistellungsstunden reduziert werden.
- Die derzeit an unterschiedlichen Stellen der Stadtverwaltung bestehenden Zuständigkeiten sollten an *einer* verantwortlichen Stelle gebündelt werden. Die relevanten Informationen sollten der MKS möglichst zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Ansonsten besteht weiterhin die Gefahr, dass durch mangelnde Koordination der verschiedenen Entscheidungsträger Steuerungsdefizite entstehen.
- In der MKS sollte – ggf. mit externer Hilfe – umgehend Hilfestellung beim Aufbau eines betriebswirtschaftlichen Know-Hows sowie eines funktionierenden internen Controllings gegeben werden, das dem Schulleiter die notwendigen Entscheidungsgrundlagen liefert (siehe Anlagen).

Fazit

Die MKS befindet sich in einer ökonomisch äußerst schwierigen Situation. Resultierend aus der angespannten städtischen Haushaltslage sollen die Mittel ab 2011 strukturell um 400 T€ pro Jahr gekürzt werden; das entspricht in etwa einer Halbierung des Zuschusses. Das Ergebnis der Organisationsuntersuchung zeigt, dass ein »weiter so, wie bisher« kurzfristig zum Kollaps führen würde. Die wirtschaftlichen Vorgaben könnten auch nicht annähernd erfüllt werden; zudem droht die MKS den Anschluss zu verlieren, wenn sie nicht auf die gesellschaftlichen Veränderungen angemessen reagiert.

Maßnahmenkatalog

1) Im Ergebnis generiert die MKS in erster Linie zu geringe Einnahmen. Deshalb müssen

- Effizienz und insbesondere die Auslastung der fest angestellten Musiklehrer optimiert werden,
- das Unterrichtsangebot deckungsbeitragsorientiert ausgeweitet werden,
- der Ensemblebereich verkleinert werden,
- Angebot und Entgelttarif neu gefasst werden,
- Geschwister- u. Sozialermäßigungen überprüft werden,
- Entgelte (Einzelunterricht) schrittweise erhöht werden.

(Dabei ist die Marktsituation zu beachten. Die Vorreiterrolle der MKS als »Marktführer« in Remscheid sollte ausgereizt werden.)

2) Die Entgelte decken die Gehälter der TVöD-Musiklehrer nur rund zur Hälfte. Der kommunale Zuschuss kommt deswegen nicht in erster der Linie den Schülern zu gute, sondern fließt in die Einrichtung an sich und die Gehälter der fest angestellten Musiklehrer/innen.

²² siehe auch Rechnunsprüfungsbericht/Sonderprüfung vom 10.09.2010

Deshalb sollte

- der Anteil der freien Mitarbeiter weiter erhöht werden,
- Anreiz geschaffen werden, dass angestellte Lehrkräfte Stunden reduzieren oder vorzeitig aus dem Dienst ausscheiden.

3) Gesellschaftliche Veränderungen und neue bildungspolitische Herausforderungen verlangen eine inhaltliche Neujustierung. Deshalb sollten Unterrichtsmodelle entwickelt werden, die in Kooperation mit anderen Bildungseinrichtungen breitere Bevölkerungsschichten erreichen und die Basis für den anschließenden Instrumentalunterricht an der der MKS verbreitern (Stichwort Musikalisierung).

4) Insgesamt bestehen erhebliche Steuerungsmängel. Deshalb sollte

- umgehend ein Controlling installiert werden,
- mehr Verantwortung an die Schulleitung übertragen werden, da viele musikschulspezifische Entscheidungen nur intern getroffen werden können.
- Informationen sollten stärker und zeitnäher als bisher *in der MKS* gebündelt werden.

5) Die Diskussionen um die Zukunft der MKS, begleitet durch eine zum Teil kritische Berichterstattung in den Medien, führen zu Verunsicherung in der Belegschaft. Deshalb sollte

- verhindert werden, dass besonders qualifizierte Lehrkräfte abwandern und/oder sich unerwünschte private Konkurrenz etabliert.
- die Belegschaft frühzeitig in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

II. ZUKUNFTSKONZEPT

Strategische Ziele

- langfristige Existenzsicherung der Schule
- Erhalt des Angebotes (quantitativ, qualitativ) und Begleitung des bildungspolitischen Wandels
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Einhaltung der finanziellen Vorgaben

Umsetzung Ziel »Angebot«

Im Angebot der MKS dominiert der Instrumentalunterricht in Kleingruppen bzw. als Einzelunterricht. Rd. 73% der JWS und somit der Großteil aller Ressourcen sind in diesem Bereich gebunden. Der zur Deckung des Haushaltsfehlbetrages notwendige Zuschuss der Stadt Remscheid kommt somit nur verhältnismäßig wenigen Schülern zugute. Es ist die Frage, ob dies unter den gegenwärtigen Bedingungen tatsächlich kommunalpolitisches Ziel ist und nicht eigentlich »so viele Kinder wie möglich« Musikunterricht bekommen sollen.

Finanzknappheit und gesellschaftliche Veränderungen sind seit einiger Zeit vielerorts Auslöser für Überlegungen zur Zukunft der musikalischen Bildung. Beherrschendes Thema ist derzeit die Zusammenarbeit der öffentlichen Musikschulen mit den allgemein bildenden Schulen und Kitas. Projekte wie JEKI (NRW), »Wir machen die Musik!« (Niedersachsen) und andere stehen mit unterschiedlichen konzeptionellen Ansätzen für die Vision von einer »flächendeckenden Musikalisierung«. Obwohl sich inzwischen auch kritische Stimmen zu Wort melden, haben diese Initiativen schon jetzt nachhaltige Spuren in der Musikschullandschaft hinterlassen. Auch mit Blick auf künftige Fördermittel sollte die MKS deshalb das Thema offensiv angehen.

Konzeption eines Musikalisierungsprojektes / Operative Ziele

- Finanzen: zielgerichteter Einsatz der öffentlichen Mittel für die musikalische Breitenbildung
- Angebot (hier: Bildungsauftrag): Jedes Kind soll die Chance bekommen, Erfahrungen auf einem Instrument zu machen.
- Angebot (hier: Akquisition): Es sollen mehr Kinder erreicht und so dem demografischen Wandel begegnet werden.
- Personal: Der Personaleinsatz soll dementsprechend optimiert werden.

Konzept

Aktuell bestehen mehrere Konzeptionen. Der folgende Vorschlag eines Kooperationsprojektes mit den Remscheider Grundschulen orientiert sich pädagogisch am sog. »Monheimer Modell (MoMo)«²³, das inzwischen an verschiedenen Musikschulen in Deutschland praktiziert wird²⁴ und auch für die MKS entscheidende Vorteile bieten könnte:

- pädagogisch überzeugend
- vorhandenes Unterrichtsmaterial
- Einsatz des vorhandenen Personals
- einfacher Übergang zum instrumentalen Gruppenunterricht

²³ www.stadt-monheim.de/musikschule

²⁴ www.kreisemusikschule-osnabrueck.de (»Ohne MOOS nix los!«)

Kurzbeschreibung

In der ersten Klasse findet für alle Kinder eine Kombination aus Musikalischer Grundausbildung und einem Instrumentenkarussell statt, – nennen wir es Remscheider Modell (REMO). Sobald es die finanziellen Umstände zulassen, wird dieser Unterricht kostenlos angeboten; die Teilnehmerquote steigt dadurch auf 100 Prozent. Ab der zweiten Klasse schließt sich Instrumentalunterricht in größeren Gruppen an (gegen Entgelt), der weiterhin an der jeweiligen Grundschule stattfindet, wohin sich der Unterricht zukünftig immer stärker verlagert. Alternativ kann z. B. eine Streicherklasse gebildet werden. Primär werden alle fest angestellten Lehrkräfte in das Projekt einbezogen, wodurch sich die Auslastung insgesamt verbessert. Die Mitarbeiter werden in (Inhouse-)Fortbildungen insbesondere für das erste Jahr qualifiziert. Für die Investitionen in das notwendige Instrumentarium werden Sponsoren angesprochen. Ziel sollte mittelfristig eine flächendeckende Versorgung der Remscheider Grundschulen sein.

Aufbauorganisation

Es werden formal zwei Geschäftsfelder (GF) gebildet.

GF 1/Musikalische Grundversorgung stellt in enger Kooperation mit den allgemein bildenden Schulen die musikalische Grundversorgung sicher. Gesellschafts- und bildungspolitische Ziele wie die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung und des Sozialverhaltens junger Menschen stehen hier im Vordergrund. Hier würde ggf. auch das REMO-Projekt angesiedelt. Die bestehenden Grundstufen- und Ensemble-Bereiche werden GF 1 angegliedert. Der Unterricht wird vornehmlich von Festangestellten durchgeführt. Die öffentlichen Mittel werden dadurch auf GF 1 konzentriert und kommen möglichst vielen Kindern zugute.

Im *GF II/Fachunterricht* besteht die Perspektive, eine vertiefende, individuelle Ausbildung auf dem Instrument im Einzel- oder Kleingruppenunterricht zu erhalten. GF 2 unterliegt den Gesetzmäßigkeiten des Marktes. Mit anderen privaten Anbietern vor Ort steht die MKS im Wettbewerb. Der Unterricht wird vornehmlich von freien Mitarbeitern durchgeführt, was der Musikschule die nötige Flexibilität gibt. GF 2 wird so kalkuliert, dass die variablen Kosten durch die Unterrichtsentgelte gedeckt werden. Denkbar ist ein Fond für die Förderung sozial schwacher und/oder besonders begabter Schüler. Eine spätere Ausgliederung dieses Geschäftsbereiches ist grundsätzlich denkbar, – soweit hier profitabel gearbeitet wird, besteht dazu aber kein Anlass.

Kommentar: Die derzeitige Position Schulkooperationen nur kostendeckend anzubieten (siehe aktuelle Benutzungs- u. Entgeltordnung) sollte unter dem Aspekt »Zukunftssicherung MKS« überdacht und ggf. neu bewertet werden. Es besteht hier die Chance neue Schülergenerationen für die MKS zu gewinnen, was hinsichtlich der demografischen Entwicklung, der Zunahme von Ganztagschulen usw. in erster Linie im eigenen Interesse liegt.

Umsetzung Ziel »Wirtschaftlichkeit«

Neben dem städtischen Zuschuss bestimmen im Wesentlichen zwei Faktoren die Finanzen der MKS:

- Unterrichtsentgelte (Anteil > 90%)
- Personalkosten (Anteil > 90%)

Sinkende Zuschüsse bedeuten auf den ersten Blick einen höheren Anteil der Schülereinnahmen. Da sich die MKS-Tarife nach der letzten Erhöhung zum September 2010 bereits auf dem Preisniveau der privaten Mitbewerber befinden, die offensichtlich günstiger »produzieren« können, ist eine Kompensation über erhöhte Entgelte aber nur sehr begrenzt machbar. Ansonsten drohte eine Abmeldewelle, da viele Eltern sich den Unterricht nicht mehr leisten könnten (Folge: weniger Einnahmen, schlechtere Auslastung der Festangestellten, Abwärtsspirale). Die Konsolidierungsmaßnahmen müssen sich daher primär auf die Verringerung der Aufwandsseite konzentrieren. Bei einem Personalkosten-Anteil von rd. 90% muss der Hebel zwangsläufig beim Personal angesetzt werden.

Szenario Personal

Wenn es gelänge, schlagartig sämtliche Musiklehrerstellen durch Honorarverhältnisse zu ersetzen und wenn gleichzeitig weitere Konsolidierungsmaßnahmen greifen würden, wäre das Einsparziel erreicht. Dies ist unter den gegebenen Voraussetzungen – u. a. wegen der Unkündbarkeit der Mitarbeiter – unrealistisch. Im Folgenden soll daher ein gangbarer Weg aufgezeigt werden, wie mittel- bis langfristig das Einsparziel erreicht werden kann und gleichzeitig das bestehende Angebot erhalten bleibt.

Modellrechnung

Derzeit sind bei der MKS 13,6 Stellen besetzt; davon entfallen 11,3 Stellen auf Musiklehrer. In Zukunft soll der Anteil der fest angestellten Mitarbeiter weiter reduziert und der Musikunterricht i. W. durch Honorarkräfte erteilt werden, die kostengünstiger und flexibler eingesetzt werden können.

Will man nicht hinnehmen, dass die Schule schrumpft, muss der Unterricht (Umsatz) der künftig wegfallenden Musiklehrerstellen durch den Einsatz von Honorarkräften entsprechend kompensiert werden. Für den Fall, dass alle Festangestellten durch Honorarkräfte ersetzt würden, ergäbe sich theoretisch ein Einspareffekt von rd. 325 T€ pro Jahr.

11,3 Stellen x 57 T€ (Ø-MKS-Angestellte/a) = rd. 644,1 T€

373 JWS (11,3 x 33) x 855 € (Jahreshonorar) = rd. 318,9 T€

644,1 T€ ./. 318,3 T€ = 325,2 T€

Modellrechnung »Kernmannschaft«

Aus arbeitsrechtlichen Gründen und um einen sinnvollen Betrieb aufrecht zu erhalten, kann auf angestelltes Personal jedoch nicht völlig verzichtet werden. Es sollte deshalb Ziel sein, eine *Kernmannschaft* im Umfang von ca. 3 Stellen (3 bis 5 Musiklehrern/innen; Funktionsträger mit anteiliger Unterrichtsverpflichtung) zu erhalten, die zukünftig die Geschäfte der MKS führt und die Impulse im Unterrichtsbetrieb setzt. Die Praxis zeigt, dass die Unterrichtsqualität bei einem hohen Honoraranteil nicht zwangsläufig leiden muss; Abstriche müssen aber bei Veranstaltungen, Orchesterfahrten, Konferenzbesuchen usw. gemacht werden.

11,3 Stellen x 57 T€ (Ø-MKS-Angestellte/a) = rd. 644,1 T€
 8,3 Stellen x 57 T€ = rd. 473,1 T€ (Kosten für künftig wegfallende Stellen)
 Kosten der verbleibenden TVöD-Stellen: 171,0 T€
 Honorarkosten zur Kompensation: 274 JWS (8,3 x 33) x 855 € = rd. 234,3 T€
 zusätzlicher Honoraraufwand wegen Freistellung der Funktionsträger: 33 JWS x 855 € = rd. 28,2 T€
 Gesamtkosten: 171,0 T€ + 234,3 T€ + 28,2 T€ = 433,5 T€
 Einspareffekt: 644,1 T€ ./ 433,5 T€ = 210,6 T€.

Das Ziel soll erreicht werden über die natürliche Fluktuation, d. h. ohne betriebsbedingte Kündigungen²⁵. Verschiedene Anreize können den Prozess beschleunigen:

- Abfindungen bei vorzeitigem Ausscheiden oder Wechsel ins Honorarfach
- Altersteilzeit-Regelungen
- Aussicht auf Mehrarbeit bei Wechsel ins Honorarfach (evtl. interessant für Teilzeitbeschäftigte)
- Einzelgespräche (Themen u. a.: Nebentätigkeiten, zukünftiger Einsatz in anderen Fachbereichen, freiwillige Stundenreduzierung)

Bei normalem Verlauf (»Rente mit 67«) wird die Schwelle »Kernmannschaft« theoretisch in 2029 erreicht.

In der Praxis wäre der Einspareffekt für den Fall, dass ab sofort alle Festangestellten durch Honorarkräfte ersetzt würden, noch deutlich höher, da die angestellten Musiklehrer derzeit nicht voll ausgelastet sind, sondern insgesamt nur etwa Dreiviertel des arbeitsvertraglichen geschuldeten Unterrichtes leisten. Dementsprechend wäre der Kompensationsaufwand (Honorare) geringer.

Im Verwaltungsbereich ist keine Veränderung vorgesehen.

Die Stelle des Leiters der Kunstabteilung bleibt zunächst ebenfalls unberücksichtigt. Der Stelleninhaber (Herr Wessler) erreicht 2014 die gesetzliche Altersgrenze. Da die Kunstschule in starkem Maße von der Persönlichkeit ihres Leiters geprägt ist, wird vorgeschlagen, diesen Geschäftszweig danach aufzugeben bzw. outzusourcen²⁶ und sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, – andernfalls müsste die Stelle nachbesetzt werden. Die Landesmittel für die Kunstschule sind projektbezogen; eine anteilige Finanzierung der Leiterstelle ist nicht gegeben. Insofern wäre die Stellenstreichung kostenneutral. Ein erheblicher Teil der Arbeit des Kunstschulleiters besteht daraus, dass er andere Einrichtungen, wie z. B. Schulen und Jugendzentren, kulturpädagogisch berät und die verschiedenen Initiativen in der Stadt koordiniert. Für den Fall einer Neubesetzung sollte die Stelle deshalb (anteilig) außerhalb des MKS-Stellenplans angesiedelt werden.

Gebäude Böker-Villa

Im Rahmen einer inhaltlichen Neupositionierung sollte auch die Aufgabe des Zentralgebäudes erwogen werden, welches jährlich mit ca. 80–100 T€ im Haushalt zu Buche schlägt. Der Unterricht würde dann dezentral in den Schulen stattfinden, teilweise im direkten Anschluss an den Schulunterricht oder im Rahmen des Ganztagsbetriebes. Längere Wegezeiten würden so besonders für die jüngeren Schüler wegfallen. Die MKS-Verwaltung bekäme eine Geschäftsstelle. Für Vorspiele und Schülerkon-

²⁵ Betriebsbedingte Kündigungen kommen allenfalls bei einer Schließung der Schule in Betracht und sind zudem politisch brisant. Wird der Unterrichtsbetrieb anschließend unter neuer Trägerschaft fortgeführt, begründet dies i. d. R. einen Betriebsübergang.

²⁶ Schule für Musik und Tanz-Lennep/Herr Schmidt hat bereits Interesse bekundet.

zerte würde auf andere städtische Räumlichkeiten (Schulaulen, Begegnungsstätten, Theater usw.) zurückgegriffen.

Mit der Aufgabe der »Villa« ginge u. U. ein Stück MKS-Identität verloren, was bedacht werden sollte. Der Einspareffekt sollte deshalb spürbar sein.

Weitere Maßnahmen

Es wird auf die im Rahmen der Analyse aufgeführten Einzelmaßnahmen verwiesen (siehe I. Analyse/ Maßnahmenkatalog).

Ausblick

Unter den gegebenen Rahmenbedingungen und der Voraussetzung, die Schule zu erhalten, ist eine Zuschussreduzierung in der vorgesehenen Höhe kurzfristig nicht machbar. Es sollte aber gelingen – in einem überschaubaren Zeitrahmen von fünf Jahren – eine Kürzung in der Größenordnung von rd. 220 – 280 T€ zu realisieren. Während dieser *Anpassungsphase* muss die MKS sich auf die neuen Bedingungen einstellen und ihre (Finanz-)Strukturen grundlegend optimieren.

Voraussetzungen:

- *keine Nachbesetzungen*, Kompensation wegfallender Stellen durch Honorarkräfte
- während der fünfjährigen *Anpassungsphase Effizienzsteigerung* von 7,5% pro Jahr durch Einnahmeerhöhungen, Kostenoptimierung, konzeptionelle und organisatorische Weiterentwicklung

Danach erhält die MKS noch einen degressiven Zuschuss der Stadt, der am Ende ca. 330 T€ beträgt (Zielpunkt). Damit sollte es der MKS möglich sein, wirtschaftlich zu überleben und zugleich den kommunalpolitischen Zielen (sozialverträgliches Angebot etc.) zu entsprechen. Die Dauer dieser *Übergangsphase* ist abhängig von der Fluktuation der angestellten Lehrkräfte und endet aus heutiger Sicht planerisch 2029 (Worst-Case). In der Realität dürfte der Zielpunkt früher erreicht werden.

Zur Beschleunigung des Konsolidierungsprozesses und für den Erhalt der Schule bzw. der Arbeitsplätze könnte auch ein (befristeter) Gehaltsverzicht in Betracht kommen, der mit den Mitarbeitern auszuhandeln wäre. Anderorts wurde dies in vergleichbarer Situation bereits mehrfach so praktiziert.

Planungsphasen²⁷

Jahr	Phase	Zuschuss	Reduzierung strukturell
2011	Anpassungsphase (Umstellungsphase)	780 T€*	
2015	Anpassungsphase (Optimierungsphase)	500 – 560 T€**	280 – 220 T€ / minus 36 – 28%
ab 2016	Übergangsphase	degressiv	
spätestens 2035	Zielpunkt	330 T€	450 T€ / minus 58%

* Basis ist die vorläufige HH-Planung-2011. Die Personalkosten (TVöD) wurden entsprechend einer Mitteilung von Frau Michel mit insgesamt 790,1 T€ veranschlagt.

** abhängig von der Tarifentwicklung

²⁷ siehe Anlagen 7a und 7b

Handlungsalternativen

»Musikschule als Betrieb«

Innerhalb der bestehenden Strukturen sind die Möglichkeiten, sich aus der augenblicklichen Situation zu befreien, begrenzt. Es wird daher empfohlen, die MKS in eine Organisationsform zu überführen, welche die Voraussetzungen schafft, das Musikschulgeschäft unabhängiger und flexibler zu managen. Die gemeinnützige GmbH (gGmbH) hat sich andernorts²⁸ – auch musikschulübergreifend – als das geeignetste Instrument erwiesen, wenn es darum ging, wettbewerbsorientiert zu handeln und pädagogische Angebote in ein ökonomisches Verhältnis zu setzen.

Die aktuelle Entwicklung zeigt, dass immer mehr kommunale Musikschulen diesen Weg prüfen oder bereits beschreiten. Der Weg vom klassischen Bildungsanbieter zu einem modernen Dienstleistungsbetrieb »in Sachen Musik« erfordert dabei von allen Beteiligten Umdenken und Veränderungsbereitschaft. Dabei sollte man neben den konkreten Vorteilen auch die psychologische Wirkung einer Umwandlung in ein »Wirtschaftsunternehmen« bedenken. Die Gemeinnützigkeit macht deutlich, dass sich der Betrieb nach wie vor als Non-Profit-Unternehmen definiert.

Vorteile gGmbH aus Sicht des Autors:

- steht für Neubeginn
- fördert unternehmerisches Denken und Handeln
- starke Position des Geschäftsführers (hohe Motivation)
- hohe Selbständigkeit, eigene Rechtspersönlichkeit
- kurze Entscheidungswege (ein Aufsichtsrat ist wegen der Unternehmensgröße nicht erforderlich)
- hohe Planungssicherheit (Grundkontrakt)
- zwingende Anwendung des Handelsrechtes führt zeitnah zu einer zuverlässigen Aussage über den wirtschaftlichen Gesamtverlauf (FiBu)
- strenge Berichtspflichten führen zu hoher Transparenz
- keine Tarifpflicht (für neue Mitarbeiter), soweit nicht KAV-Mitgliedschaft
- Gemeinnützigkeit: voraussichtlich Befreiung von Körperschafts-, Gewerbe-, Umsatzsteuer

Nachteile:

- hoher Aufwand bei Gründung (Inventur, Personalüberleitung usw.)
- Kosten für Abschluss und Prüfung

Für die fest angestellten Mitarbeiter bestehen beim Betriebsübergang grundsätzlich zwei Optionen:

1) Das Personal wird von der neuen Gesellschaft übernommen²⁹

Ggf. sollte ein Überleitungsvertrag geschlossen werden, um die Bereitschaft der Belegschaft zu erhöhen und den Übergang geschmeidiger zu gestalten. Evtl. Befürchtungen für die Zeit nach Ablauf der einjährigen Schutzfrist (§ 613a BGB) könnten entkräftet werden.

Vorteile:

- direkter Zugriff auf das Personal
- Personalverwaltung/-bewirtschaftung unter einem Dach

²⁸ Solingen, Landkreis Oldenburg, Lübeck usw.

²⁹ Beispiel Musikschule der Stadt Solingen GmbH

- eigener Betriebsrat

Nachteile:

- Regelungen bzgl. Tarifzugehörigkeit, Sozialleistungen, Rückführungszusagen usw. beschränken ggf. den Handlungsspielraum.

2) Das Personal verbleibt bei der Stadt Remscheid³⁰

Per Gestellungsvertrag werden die bisherigen MKS-Mitarbeiter für die neue Gesellschaft tätig. Zu beachten sind evtl. Ausgleichszahlungen an die Rheinische Zusatzversorgungskasse sowie die evtl. Umsatzsteuerpflicht für Personalgestellung. Nach vorliegenden Erkenntnissen dürfte Letzteres im Rahmen einer Neugründung eher nicht anfallen³¹. Rechtliche Klarheit kann hier jedoch nur eine verbindliche Auskunft des Finanzamtes schaffen.

Variante 1, Formale (unechte) Privatisierung

(Nicht die Aufgabe wird privatisiert, sondern die Organisation ihrer Durchführung.)

Die Stadt RS wird Mehrheitsgesellschafterin einer Musikschul-GmbH. Ein *Grundkontrakt* regelt alle Beziehungen zwischen Stadt und Gesellschaft. Die GmbH erhält über eine fünfjährige Anpassungsphase von der Stadt einen degressiven Betriebskostenzuschuss unter Berücksichtigung der Einsparvorgabe.

Für den Fall, dass das Personal übergeleitet wird, setzt sich der Betriebskostenzuschuss wie folgt zusammen³²:

Die Gesellschaft erhält von der Stadt einen *Personalkostenzuschuss* (degressiv), der den Gehaltsmehraufwand für die künftig wegfallenden, fest angestellten Musiklehrer gegenüber dem marktfähigen Honorarsatz ausgleicht³³. Darüber hinaus erhält die GmbH *Aufträge* durch das Kulturdezernat der Stadt bzw. direkt von den Schülern. Das Auftragsvolumen der Stadt orientiert sich während der Anpassungs- u. Übergangsphase an den wirtschaftlichen Ergebnissen (Verlustausgleich). Das Gesamtlimit des Betriebskostenzuschusses entspricht im Gründungsjahr dem HH-Ansatz 2011 (aktualisierte Fassung; ggf. plus bisher verborgene Kosten).

Am Ende der Übergangsphase sollte die Stadt nur noch leistungsbezogene Aufträge erteilen, – auf Grundlage von Produkt- u. Leistungsbeschreibungen³⁴. Das maximale Auftragsvolumen liegt dann bei ca. 330 T€. Die öffentlichen Aufträge gewährleisten, dass auch in Zukunft die satzungsgemäßen Aufgaben erfüllt werden (»Bildungsauftrag«). Gegenüber der heute üblichen Praxis bedeutet dies mehr Transparenz und bessere Steuerungsmöglichkeiten für die Stadt. Auf Dauer kann sich so ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis entwickeln.

- Die GmbH erhält außerdem sämtliche Einnahmen der bisherigen städtischen Schule.
- Alle Kostensteigerungen sowie Aufwendungen, die aufgrund der neuen Rechtsform entstehen (z. B. Fibu, Abschlussprüfung etc.) müssen von der Gesellschaft kompensiert werden.

³⁰ Beispiel Musikschule des Landkreises Oldenburg GmbH

³¹ Begründung: »äußere Zwänge« im Rahmen des Rechtsformwechsels, im Interesse der Bediensteten (begrenzter Personenkreis), kein Gewerbebetrieb

³² Bei »Personalgestellung« verringern sich die Personalkosten im städt. Haushalt entsprechend.

³³ Basis: Stellenübersicht bei Kontraktabschluss (Gehälter pauschaliert u. indiziert)

³⁴ z. B. Musikalisierungsprojekte, Begabtenförderung, Ensemblearbeit usw.

- Kontrahierungszwänge (Serviceleistungen der Stadt, Gebäude- u. Raumnutzung usw.) sollten vermieden werden.
- Über die Überlassung der Instrumente und sonstigen Ausstattung ist eine entsprechende Vereinbarung zu schließen³⁵.
- Die GmbH tritt als Rechtsnachfolger in alle Verträge ein (Unterrichts-, Honorarverträge, sonstige Dienstleistungsverträge).
- Inwieweit eine gemeinnützige Musikschul-GmbH umsatzsteuerpflichtig ist, wäre vorab zu klären.

Der Gesellschaftsvertrag sollte vorsehen, dass sich Dritte an der Gesellschaft beteiligen können. Inzwischen haben verschiedene Institutionen ein evtl. Interesse bekundet (evangelische Kirche, IHK). Allerdings ist bisher nicht klar, wie eine (finanzielle) Beteiligung aussehen könnte; denkbar wäre ggf. auch die Bereitstellung von Räumlichkeiten oder das Einbringen von betriebswirtschaftlichem Know-how. Auch könnte es hilfreich sein, den Lehrkräften (Honorarkräften) eine Beteiligung anzubieten und sie somit an das Unternehmen zu binden.

Die folgende Tabelle vergleicht die Ausgangslage mit der Situation bei Zielerreichung am Ende der jeweiligen Phasen und gibt eine Einschätzung über die zu erwartenden Größenordnungen. Grundlage ist der vorläufige HH-Plan-2011. Aus Vereinfachungsgründen wurden keine Tarifierhöhungen einkalkuliert³⁶. Nach Ende der Anpassungsphase (ab 2016) erwirtschaftet die Gesellschaft alle evtl. Kostensteigerungen selbst.

Plan-GuV, aus Sicht der Gesellschafterin (Stadt Remscheid):

	IST (Plan 2011)	SOLL zum Ende der Anpassungsphase	SOLL zum Ende der Übergangsphase	Bemerkungen
Ertrag				
Umsatzerlöse	410,0 T€	569,2 T€	569,2 T€	Effizienzsteigerung 2011-15: 7,5% pro a
sonstige Erträge	16,2 T€			
Personalkostenzuschuss*	238,9 T€	195,7 T€	0,0 T€	Gehaltsmehraufwand für 8,3 Stellen/degressiv; ggf. zuzüglich TVöD-Tarifierhöhungen
Verlustausgleich/Auftrag*	541,2 T€	303,1 T€	331,3 T€	
Summe EIN	1.206,3 T€	1.068,0 T€	900,5 T€	
Aufwand				
Personalaufwand	790,1 T€	602,8 T€	215,2 T€	Ende der Übergangsphase: 3,0 Stellen Kernmannschaft, 1,3 Vw
Honoraraufwand	252,3 T€	294,6 T€	514,7 T€	inkl. Kompensation wegfallender TVöD-Stellen
Sach- u. sonstiger Aufwand	65,8 T€	68,5 T€	68,5 T€	Sachkostensteigerung 2011-15: 1% pro a
Gebäude	98,1 T€	102,1 T€	102,1 T€	Gebäude optional
Summe AUS	1.206,3 T€	1.068,0 T€	900,5 T€	

* Gesamtzuschuss 780,1 T€ (≙ Plan-2011 inkl. Personalkostenkalkulation Fr. Michel)

35 Falls sich private Dritte an der GmbH beteiligen, sollte geklärt werden ob dies Auswirkungen auf die Übertragung des öffentlichen Eigentums hat.

36 siehe Anlagen 7a u. 7b

Variante 2, Materielle Privatisierung (Die Aufgabe selbst wird an private Dritte übertragen.)

Sollte ein privater Interessent auftreten, könnte ein Kontraktbündel wie folgt aussehen:

- Der neue Eigentümer tritt in alle Unterrichts- u. Honorarverträge ein.
- Der neue Eigentümer erhält alle Einnahmen.
- Vereinbarung bzgl. der (unentgeltlichen) Überlassung des Inventars (Musikinstrumente; Buchwert zum Stichtag 21.12.2010: 161,4 T€).
- Vereinbarung bzgl. der (unentgeltlichen) Überlassung von städtischen Räumlichkeiten
- evtl. zusätzlicher städtischer Auftrag zur Leistungserbringung besonderer Bildungsangebote (z. B. Ensemblearbeit, Angebote im Rahmen der Musikalisierung, Begabtenförderung, Sozialfonds usw.)
- Personal:
Für den Fall, dass Personal übergeleitet wird, werden der Stadt die Gehaltsmehrkosten gegenüber dem marktfähigen Honorarsatz vom neuen Eigentümer in Rechnung gestellt.
Für den Fall, dass Personal bei der Stadt beschäftigt bleibt und für die private Schule tätig wird, stellt die Stadt dem neuen Eigentümer die Personalkosten anteilig in Rechnung. Darauf womöglich anfallende Umsatzsteuer ist ggf. einzukalkulieren.
- Vorab sollte geprüft werden, ob evtl. Vergaberichtlinien beachtet werden müssen.

Die Übernahme durch einen privaten Dritten ist prinzipiell rechtsformunabhängig (Einzelunternehmen, Verein, GmbH usw.).

Auf das Angebot und die Geschäftspolitik könnte die Stadt nur noch begrenzt Einfluss nehmen. Steuermöglichkeiten bestünden noch im Rahmen einer (Minderheits-)Beteiligung an einem Verein bzw. einer GmbH sowie über die Auftragsvergabe (Zuschuss). Die Risiken für die Stadt sind im Gegenzug geringer. Bedingung aus städtischer Sicht sollte eine gegenüber der ersten Variante deutlich geringere Gesamtsubvention sein.

Mögliche Interessenten

Schule für Musik, Tanz & Theater, Remscheid-Lennep

Im Vorgespräch mit dem Leiter, Herrn David Schmidt, hat dieser seine Rahmenbedingungen dargelegt. Vorstellbar scheint demnach etwa eine »Übernahme« der MKS unter dem Dach eines eingetragenen Vereins oder einer GmbH mit Herrn Schmidt als Mehrheitsgesellschafter. Voraussetzung ist u. a. auch die Einbeziehung des Gebäudes »Lennepers Amtsgericht«. Nach vorliegendem Exposee dürften die Finanzierung der Immobilie, der zusätzliche Sanierungsaufwand sowie die Betriebskosten höher ausfallen als das bisherige Budget für die »Böker-Villa«, die zudem im Rahmen dieser Konzeption zur Diskussion gestellt wird.

Management-Buy-out

Im Prinzip wäre auch die Übernahme der Schule durch bisherige Lehrkräfte möglich. Ob dies für den betroffenen Personenkreis eine denkbare Option darstellt, ist aber fraglich.

Weitere Interessenten, die an einer Übernahme oder mehrheitlichen Beteiligung Interesse haben könnten, sind dem Autor nicht bekannt.

Die Zuschussentwicklung bei Übernahme durch Dritten stellt sich *aus Sicht der Stadt* wie folgt dar:

	IST	SOLL	Bemerkungen
Umsatzerlöse/sonst. Erträge	0,0 T€	0,0 T€	
Personalaufwand	*70,0 T€	0,0 T€	
Honoraraufwand	0,0 T€	0,0 T€	
Sachaufwand	0,0 T€	0,0 T€	
Gebäude	100,0 T€	100,0 T€	VB
Personalkostenzuschuss	325,2 T€	0,0 T€	degressiv
Auftrag	100,0 T€	100,0 T€	Verhandlungsbasis/ggf. Mitgliedsbeitrag Stadt RS
Ergebnis/Betriebskostenzuschuss	595,2 T€	200,0 T€	

* Stelle Wesseler; verbleibt ggf. bis 2014 im Kulturdezernat

Die Verwaltungsmitarbeiterinnen (1,3 Stellen) werden innerhalb der Stadtverwaltung weiterbeschäftigt.

Weiteres Vorgehen

Ob eine formale oder materielle Privatisierung angestrebt wird, ist letztlich auf politischer Ebene zu entscheiden. Der Autor verzichtet deshalb auf eine eindeutige Handlungsempfehlung.

Vor einer Entscheidung muss abgewogen werden, in welchem Maße die Stadt in Zukunft noch Verantwortung tragen will – Stichwort Bildungsauftrag. Eine GmbH in Trägerschaft der Stadt hat gute Chancen, effektiver zu sein, als dies bisher der Fall war und bietet für alle Beteiligten eine reelle Zukunftsoption. Im direkten Vergleich wird das Einsparziel bei einer Übernahme durch Dritte deutlich schneller erreicht, – und dies kostet am Ende weniger Geld. In diesem Fall würde die Stadt Remscheid allerdings weitestgehend ihren Einfluss auf das Angebot und die Unternehmenspolitik verlieren. Dadurch gäbe sie eine bislang als wichtig angesehene und in der Bevölkerung geschätzte Aufgabe quasi aus der Hand.

Weitere Schritte:

- Klärung offener Fragen (z. B. Gebäude Amtsgericht)
- Verhandlungen mit der Belegschaft und der Personalvertretung
- Verhandlungen mit Herrn David Schmidt/Schule für Musik, Tanz & Theater
- Vorstellung in den Gremien
- rechtliche Beratung/Prüfung
- Entscheidung in den Gremien
- Gründung GmbH³⁷

Osnabrück, 25. November 2010

Peter Hellwig

³⁷ Aufgabenkatalog »GmbH-Gründung« siehe Anlage 8