
Monetäre Effizienz von
kulturellen Organisationen
am Beispiel der



Inhalt

	Seite
1. Vorbemerkung	3
2. Aufgabenstellung: Welchen monetären Wertbeitrag liefert die Kronberg Academy für die Stadt Kronberg?	4
3. Das Modell im Überblick	6
4. Beispiel Kronberg Academy	8
Stufe 1: Direkte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Besucher der Kronberg Academy	9
Stufe 2: Indirekte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Kronberg Academy	12
Stufe 3: Einnahmen-/ Ausgaben-Rechnung / Saldo Kronberg	20

Vorbemerkung

Das vorgelegte Gutachten wurde erstellt, um den Mitgliedern des Kronberger Stadtparlamentes aufzuzeigen, welchen monetären Beitrag die Aktivitäten der „Kronberg Academy“ für die Stadt erbringen.

Dabei galten folgende Prämissen:

1. Da nicht jede(r) Stadtverordnete über fundiertes Finanz- und Steuerwissen verfügt, war die Darstellung einfach, transparent und leicht nachvollziehbar zu gestalten.
2. Die Annahmen und Schätzungen waren, um eine hohe Akzeptanz zu erreichen, vorsichtig und eher zu niedrig als zu hoch anzusetzen.
3. Die Darstellung durfte nicht zu umfangreich ausfallen, um sicherzustellen, dass sie auch gelesen wird.

Schließlich kam hinzu, dass der Auftrag auch relativ kurzfristig erteilt wurde und das Gutachten unter einem gewissen Zeitdruck angefertigt werden musste. Bei ausreichend zur Verfügung stehender Zeit und bei hoher Fachkompetenz auf der Adressatenseite (z.B. hauptamtliche Kulturdezernenten und Kämmerer, professionelle Sponsoren etc.) kann das Gutachten jederzeit detaillierter und präziser ausfallen und weitere Datenquellen integrieren. Dennoch würde auch eine erweiterte Fassung auf diesem Basismodell beruhen.



2. Aufgabenstellung: Welchen monetären Wertbeitrag liefert die Kronberg Academy für die Stadt Kronberg?

Aufgabenstellung: Welchen monetären Wertbeitrag liefert die Kronberg Academy für die Stadt Kronberg?

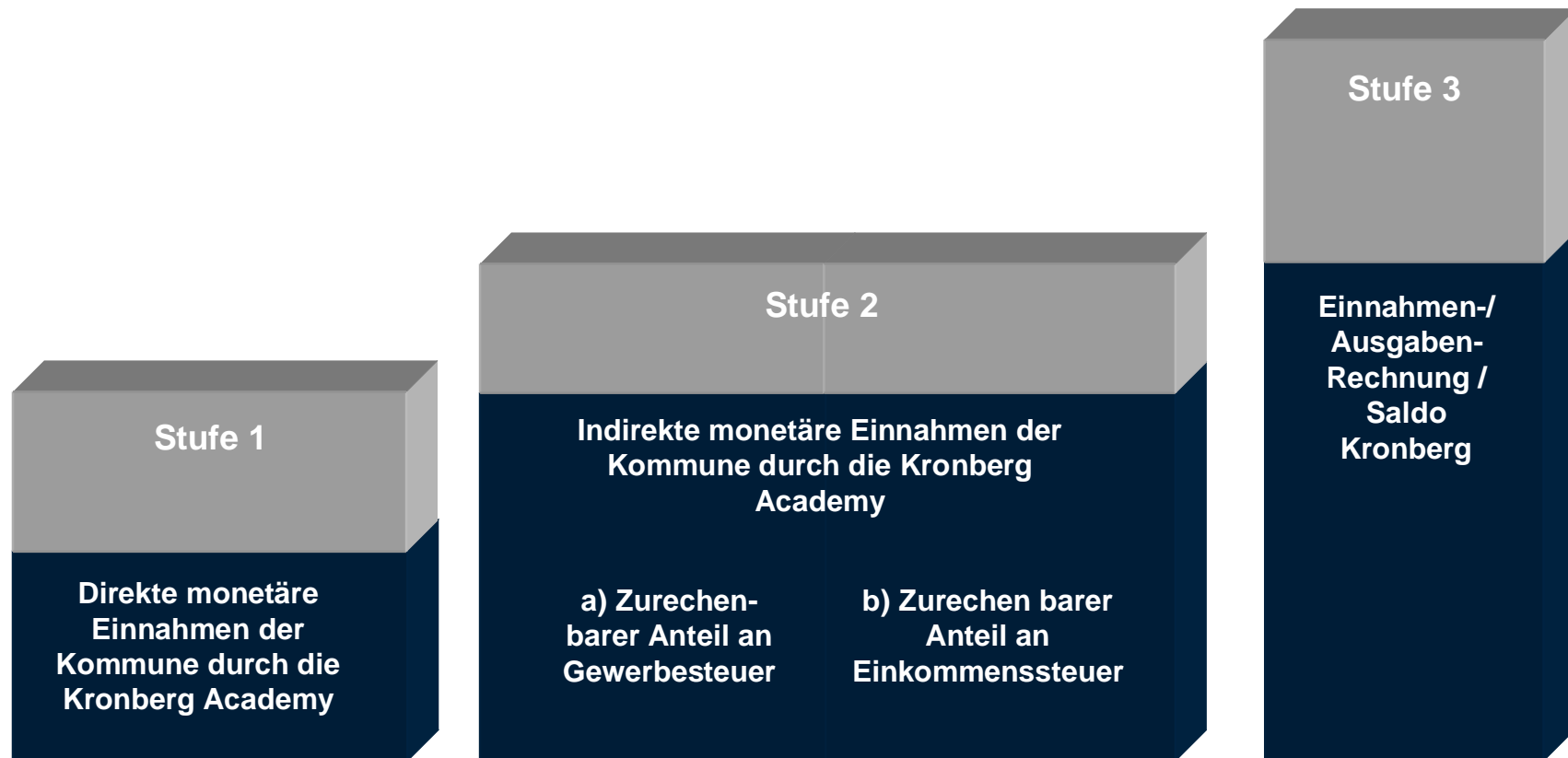
Die BrandControl GmbH, das Institut für Markencontrolling in Frankfurt am Main, hat nun ein Modell entwickelt, das die monetäre Effizienz von kulturellen Institutionen für die öffentlichen Haushalte ganzheitlich darstellt. Es zeigt sich, dass bei dieser modernen Betrachtungsweise Kultureinheiten de facto "profitabel" für eine öffentliche Einheit, sei es Bund, Land oder Kommune, sein können.

Freundlicherweise hat sich mit der Kronberg Academy eine anerkannte kulturelle Institution bereit erklärt, ihre Bücher offenzulegen. An diesem Beispiel wird das Modell, das grundsätzlich auf jeden Verein und jede kulturelle Vereinigung oder andere NPO's angewendet werden kann, erläutert und die monetäre Effizienz dieser Organisationen dargelegt.



3. Das Modell im Überblick

Grundsätzlich ist das Modell so aufgebaut:





4. Beispiel



Stufe 1: Direkte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Besucher der Kronberg Academy

Stufe 1

Direkte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Besucher der Kronberg Academy

Die Kronberg Academy bewirkt auf verschiedene Arten direkte Einnahmen der Kommune:

1. Beim Betrieb der Institution fallen Geschäftsvorfälle an, die teilweise zu Investitionen bei Kronberger Gewerbebetrieben (und damit indirekt zu Gewerbesteuerereinnahmen) führen. (Beispiel: Druckaufträge vor Ort, Fahrdienste, etc.)

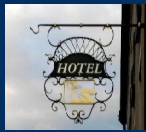



2. Die Veranstaltungen der Academy haben zahlreiche Besucher, die Investitionen bei Kronberger Gastbetrieben und Geschäften tätigen. Dies führt direkt zu einem Anstieg der Gewerbesteuer und beim Gewinn nach Steuern zur Sicherung der Existenz der Unternehmen und der damit zusammenhängenden Arbeitsplätze.

Daraus lassen sich direkte monetäre Beiträge der Kronberg Academy für die Kommune errechnen.

Stufe 1: Direkte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Besucher der Kronberg Academy

Stufe 1
 Direkte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Besucher der Kronberg Academy

1. Durchschnittliche Ausgaben der Konzertbesucher

Durchschnittliche Ausgaben je Konzertbesucher:		
	Gastronomie	
	Durchschn. Ausgaben für Gastronomie p.P.	€ 35
	Anteil relevanter Konzertbesucher*	25%
Ausgabenanteil Gastronomie je Konzertbesucher		€ 9
	Übernachtungen	
	Durchschn. Ausgaben für Übernachtung p.P.	€ 100
	Anteil relevanter Konzertbesucher	10%
Ausgabenanteil Übernachtungen je Konzertbesucher		€ 10
	Tanken	
	Durchschn. Tankkosten p.P.	€ 50
	Anteil relevanter Konzertbesucher	10%
Ausgabenanteil Tanken je Konzertbesucher		€ 5
	Parken	
	Durchschn. Parkhausgebühren p.P.	€ 5
	Anteil relevanter Konzertbesucher	40%
Ausgabenanteil Parken je Konzertbesucher		€ 2
	Einkäufen	
	Durchschn. Ausgaben für Einkäufe p.P.	€ 50
	Anteil relevanter Konzertbesucher	10%
Ausgabenanteil Einkäufen je Konzertbesucher		€ 5
		€ 31

* Der „Anteil relevanter Konzertbesucher“ beschreibt jenen Anteil, der von dem jeweiligen Angebot Gebrauch macht. So wird z.B. vorsichtig geschätzt, dass nur 25% der Konzertbesucher die Gastronomie nutzen. Daraus ermittelt sich gerechnet auf alle Konzertbesucher ein Betrag von rd. 9 Euro (=25% von 35 Euro) für die Gastronomie.



Stufe 1: Direkte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Besucher der Kronberg Academy

Stufe 1

Direkte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Besucher der Kronberg Academy

2. Direkt der Kronberg Academy zurechenbarer jährlicher monetärer Beitrag an die Kommune

Direkter Beitrag der Kronberg Academy zum Gemeindehaushalt

	Ist 2007	Ist 2008	Ist 2009	Durch- schnitt
<i>Verwaltungskosten</i>	€ 364.000	€ 360.000	€ 427.000	€ 384.000
davon 50% an Kronberger Gewerbetreibende	€ 182.000	€ 180.000	€ 213.500	€ 192.000
<i>Veranstaltungskosten</i>	€ 757.000	€ 558.000	€ 838.000	€ 718.000
davon 40% an Kronberger Gewerbetreibende	€ 302.800	€ 223.200	€ 335.200	€ 287.000
<i>Einnahmen aus Konzertkarten</i>	€ 234.000	€ 87.000	€ 199.000	€ 173.000
durchschn. Kartenpreis	€ 25	€ 20	€ 20	€ 22
Anzahl Konzertbesucher	9.360	4.350	9.950	€ 7.887
durchschn. Ausgaben je Konzertbesucher (gemäß S.10)	€ 31	€ 31	€ 31	€ 31
Einnahmen Kronberger Gewerbetreibende durch Gäste	€ 287.820	€ 133.763	€ 305.963	€ 243.000
Einnahmen Kronberger Gewerbetreibende gesamt	€ 772.620	€ 536.963	€ 854.663	€ 722.000
Angenommene durchschnittliche Rohgewinnmarge				50%
Durchschnittlicher Gewerbeertrag				€ 361.000
Gewerbesteuer (gerechnet nach jeweiligem Hebesatz)				€ 37.905



Stufe 2: Indirekte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Kronberg Academy

Stufe 2

Indirekte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Kronberg Academy

Kulturelle Vereinigungen sowie Vereine und sonstige NPO's spielen bei der Standortwahl von Unternehmen und bei der Wahl des Wohnortes von Personen eine immer stärkere Rolle.

Auf die Anfrage der Kronberg Academy, welche Rolle solche sogenannten "weichen" Faktoren bei der Standortentscheidung für ihr Unternehmen im Falle Kronbergs gespielt haben, sagte der damalige Sprecher der Geschäftsführung von Accenture Deutschland (siehe folgende Seite).

Stufe 2: Indirekte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Kronberg Academy

Stufe 2

Indirekte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Kronberg Academy

Standortentscheidungen sind strategische Entscheidungen und werden anhand von „harten“ und „weichen“ Faktoren getroffen. Harte Faktoren sind die Verfügbarkeit eines geeigneten Objektes, sei es als fertiges Gebäude oder als sich in der Entwicklung befindliches Objekt und die Lage (Verkehrstechnische Anbindung, etc.).

Die weichen Faktoren werden im Wesentlichen bestimmt durch das Ambiente einer Lokation, also viele Dinge, die den Lebensraum in der Umgebung des Standortes charakterisieren. Dabei spielt das kulturelle Angebot eine ganz wesentliche Rolle. Es ist einerseits ein Anziehungspunkt, andererseits aber auch ein Indikator dafür, ob sich die Belegschaft, die mit der Unternehmensansiedlung in diesen Raum verpflanzt wird, wohl fühlen wird.

Das Wert schöpfende Kapital eines Dienstleistungsunternehmens ist seine Belegschaft. Ein Unternehmensumzug, der zu hoher Fluktuation in der Belegschaft führt, ist für ein Dienstleistungsunternehmen ein großer Schaden. Die Dienstleistungsindustrie ist zugleich die Industrie der Zukunft. Das erklärt die ständig wachsende Bedeutung der weichen Standortfaktoren und damit die Bedeutung der Kultur als dessen wesentlicher Bestandteil und Indikator.

Im konkreten Fall des Umzugs von Accenture nach Kronberg hat das Ambiente von Kronberg den entscheidenden Ausschlag für die Standortentscheidung gegeben, gegen eine Alternative, die sich ebenfalls in der Endauswahl befand und sogar einen höheren Planungsstand auswies als Kronberg.

Ich hoffe, Ihnen mit diesen Ausführungen gedient zu haben und verbleibe

Mit freundlichen Grüßen

Thomas Köhler
Ehm. Sprecher der Geschäftsführung Accenture Deutschland

Stufe 2: Indirekte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Kronberg Academy

Stufe 2

Indirekte
monetäre
Einnahmen
der
Kommune
durch die
Kronberg
Academy

Der damalige Leiter der Unternehmenskommunikation von Fidelity teilte mit:

Kultur ist ein wesentlicher Standortfaktor, der für Fidelity International im Austausch mit allen wesentlichen Anspruchsgruppen unseres Unternehmens – also Kunden, Mitarbeitern, Eigentümern und der Öffentlichkeit – eine wesentliche Rolle spielt. In diesem Zusammenhang sind kulturelle Gesichtspunkte also nicht nur bei der Ansiedelung von Fidelity in Kronberg eingeflossen, sondern sie begleiten uns auch weiterhin bei unserem laufenden Geschäft sowie unseren strategischen Überlegungen für die Zukunft von Fidelity International in Deutschland.

Ich hoffe, Ihnen mit diesen Angaben geholfen zu haben und verbleibe mit freundlichen Grüßen



Dr. Jörg E. Allgäuer
Direktor Unternehmenskommunikation

Stufe 2: Indirekte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Kronberg Academy



Steuereinnahmen Kronberg	
Quelle: Haushaltsentwurf 2010 der Stadt Kronberg	
Gewerbsteuer	
2008 (IST)	19.700.000 €
2009 (Plan)	20.100.000 €
2010 (Plan)	18.200.000 €
Durchschnitt (gerundet)	19.300.000 €
Einkommensteuer	
2008 (Ist)	13.000.000 €
2009 (Plan)	14.100.000 €
2010 (Plan)	11.700.000 €
Durchschnitt (gerundet)	12.900.000 €

Diese exemplarischen Äußerungen von Vertretern von zwei der wichtigsten Gewerbesteuerzahlern machen deutlich, dass den Kronberger NPO's ein Anteil an den Gewerbesteuerereinnahmen zuzurechnen ist.

Rechnet man konservativ, dass auf die weichen Faktoren etwa 20 Prozent der Standortentscheidung entfallen, ergeben sich Gewerbesteuerereinnahmen von 3,86 Mio. Euro per anno zugunsten der NPO's.

Da im Gefolge der Unternehmen, aber auch aufgrund eigener persönlicher Präferenzen zahlreiche gut situierte Einkommensteuerzahler in der Kommune ihren Wohnsitz nehmen, werden ebenfalls konservativ geschätzt 20 Prozent der Einkommensteuerbeteiligung der Kommune auf die NPO's zugerechnet. Das sind 2,58 Mio. Euro.

Stufe 2: Indirekte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Kronberg Academy



Weiche Faktoren bei Standort und Wohnortwahl (Auszug)	
	in Prozent
Lage / Natur / Umwelt	xx
Atmosphäre, Ambiente	xx
Infrastruktur	xx
Kultur und Kunst	15
Kindergärten, Schule, Ausbildung	xx
Freizeit und Sport	xx
weitere ...	xx
Insgesamt	100

Von diesen insgesamt 6,44 Millionen Euro (3,86 Mio. Gewerbesteueranteil und 2,58 Mio. Euro Einkommensteueranteil), die insgesamt auf die weichen Faktoren entfallen, werden 15 Prozent dem Bereich der Kultur und Kunst zugeordnet. Auch dies ist eine sehr zurückhaltende vorsichtige Schätzung, die eher zu niedrig als zu hoch gegriffen ist.

Demnach entfallen also 15 Prozent von 6,44 Mio. Euro = 966.000 Euro auf den Bereich Kultur und Kunst in Kronberg. Mit welchen Prozentzahlen die anderen weichen Faktoren gewichtet werden, ist von Kommune zu Kommune unterschiedlich. Für die hier dargelegte Analyse ist es auch unerheblich.

Stufe 2: Indirekte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Kronberg Academy

Stufe 2

Indirekte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Kronberg Academy

Die Kronberg Academy verfügt über eine bedeutende Rolle im Kronberger Kulturleben. Sie ist mit rund 1.200 Mitgliedern im Verein der Freunde und Förderer der Kronberg Academy die zweitstärkste NPO in Kronberg.

Das Ansehen der Kronberg Academy als Ausbildungsstätte und Festivalveranstalter ist weit über Kronberg hinaus sehr hoch. Das zeigen Imagevergleiche von Musikhochschulen bei Studenten und von Musikfestivals bei Konzertbesuchern (siehe Seiten 17 und 18).

Diese Stellung innerhalb des Kronberger Kultur- und Kunstbetriebes rechtfertigt es, erneut konservativ und zurückhaltend angesetzt, der Kronberg Academy einen Anteil von 15 Prozent an den 966.000 Euro für Kultur- und Kunst-Faktoren zuzuordnen. Das sind 144.900 Euro.

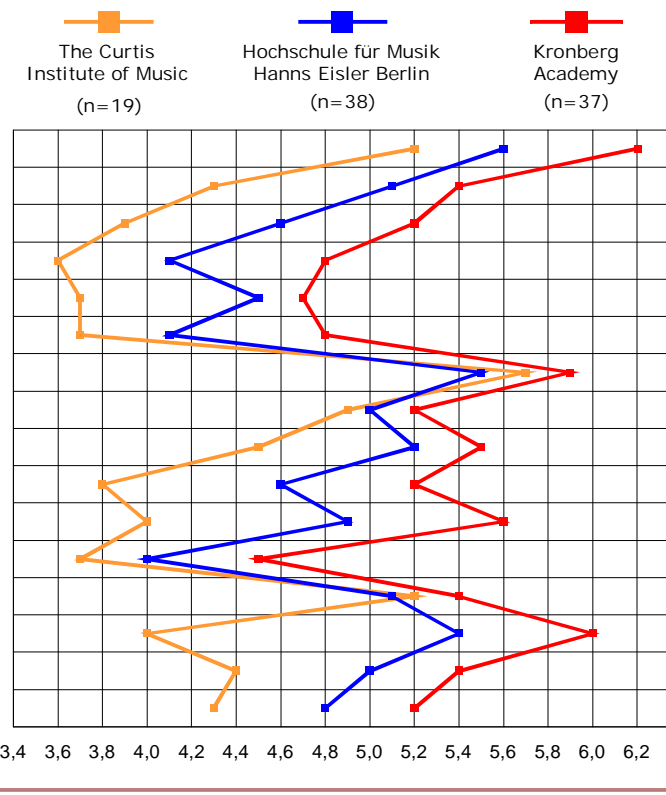
Stufe 2: Indirekte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Kronberg Academy

Image Ausbildungsstätte

Basis: Studenten, die die jeweilige Ausbildungsstätte kennen

Image Items

- bekannte Künstler als Dozenten
- Beschränkung auf hochbegabten Nachwuchs
- hohe didaktische Fähigkeiten
- persönliche Betreuung der Studierenden vor Ort
- geeignete Räumlichkeiten und Lernumgebung
- kompetentes Management
- exzellenter Ruf / Reputation (national / international)
- spätere Karrierechancen
- Curriculum Güte / Güte des Abschlusses
- Persönlichkeitsförderung
- Auftrittsmöglichkeiten, Vermittlungen von Konzerten
- flexibler Lehrplan
- vorderer Platz bei einem nationalen / internationalen Ranking
- Institution von hohem künstlerischem Wert
- ganzheitliche Ausbildung zu exzellentem Musiker und Persönlichkeit
- Sprungbrett zu einer außergewöhnlichen Karriere



1 trifft überhaupt nicht zu

10 trifft voll und ganz zu

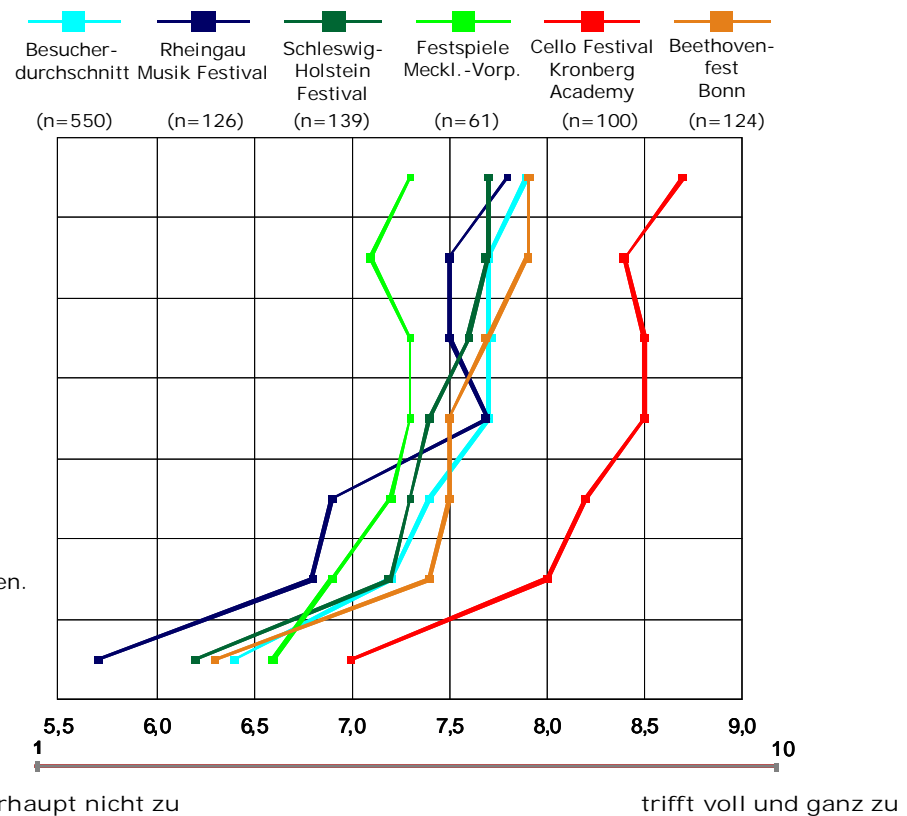
Und nun würde ich gerne wissen, wie Sie diverse Ausbildungsstätten im Hinblick auf Ihre Anforderungen an die Qualität solcher Ausbildungsstätten beurteilen. Da wir aus Zeitgründen nicht über alle Ausbildungsstätten reden können, bitte ich Sie, mir zu folgenden drei zu sagen, wie sehr die Qualitätskriterien dort zutreffen. 10 bedeutet diesmal dieses Kriterium trifft für diese Ausbildungsstätte voll und ganz zu und 1 bedeutet, das Kriterium trifft überhaupt nicht zu.

Stufe 2: Indirekte monetäre Einnahmen der Kommune durch die Kronberg Academy

Markenstärke Festivals / Veranstaltungen
Basis: Publikum, das das jeweilige Festival bereits besucht hat

Statements

- Dieses Festival/diese Veranstaltung ist insgesamt qualitativ hochwertig.
- Dieses Festival/diese Veranstaltung ist mir sympathisch.
- Dieses Festival/diese Veranstaltung werde ich weiterempfehlen.
- Dieses Festival/diese Veranstaltung werde ich wieder besuchen.
- Dieses Festival/diese Veranstaltung ist ihren Eintrittspreis wert.
- Mit diesem Festival/dieser Veranstaltung kann ich mich persönlich identifizieren.
- Dieses Festival/diese Veranstaltung ist für mich persönlich einer der Höhepunkte des Jahres



Manche Festivals/Veranstaltungen findet man persönlich sehr gelungen und angenehm, manche weniger. Ich bitte Sie, mir zu den Festivals / Veranstaltungen, die Sie kennen, nach einer zehnstufigen Skala zu sagen, ob dieses Kriterium für Sie voll und ganz zutrifft, das wäre die Stufe 10 oder überhaupt nicht zutrifft, das wäre Stufe 1, ist. Mit den Werten dazwischen können Sie abstufen.

Stufe 3: Einnahmen-/Ausgaben-Rechnung / Saldo Kronberg

Stufe 3
Einnahmen- /
Ausgaben-
Rechnung /
Saldo Kronberg

Die Kronberg Academy erwirtschaftet per anno		Dem gegenüber an Zuschüssen stehen:	
	in Euro		in Euro
a) direkt	37.905	a) direkt	
		Zuschuss Stadt	50.000
		Zuschuss Streitkirche	15.000
b) indirekt	144.900	b) indirekt	
		Bauhof und sonstige Logistikunterstützung	20.000
		Nicht berechnete Recepturmiete	24.000
Summe	€ 182.805	Summe	€ 109.000
		Saldo	+ € 73.805



+ € 73.805 per anno für die Kommune Kronberg. Die Kronberg Academy ist also auf Basis der Vollkostenrechnung Leistungserbringer und nicht Leistungsempfänger. Sie stellt eine gewinnbringende Investition dar.

Kontakt

BrandControl GmbH

Gutleutstr. 80

60329 Frankfurt am Main

Tel.: +49 69 75 656 500

Fax: +49 69 75 656 110

Mail: info@brandcontrol.com

Web: www.brandcontrol.com