

**ZOLLVEREIN
WELT. KULTUR. ERBE.**

**Präsentation für den Kulturausschuss des
Landschaftsverbandes Rheinland am 21.11.2007**

**Entwicklung einer einheitlichen Organisationsstruktur
auf Zollverein**

und

**Überführung des Ruhrlandmuseums als RuhrMuseum
in die Trägerschaft der Stiftung Zollverein zum 1.1.2008**

Inhaltsübersicht

	<u>Seite</u>
I. "Der Rote Faden"	2
Ausgangslage gemäß Beurteilung ICG	3
Zielsetzung der Neuorganisation	4
II. Akteure und Finanziers: Überblick über die Ist- und Ziel-Struktur	7
III. Die optimierte Zielstruktur: "Das Unternehmen neue Stiftung Zollverein"	8
optimierte Organisationsstruktur: Führung wie <i>ein</i> Unternehmen	9
Gremienstruktur	10
Stiftungsrat	11
Vorstand	12
Kuratorium	13
IV. Einbindung des Ruhrmuseums als unselbständige Stiftung	14
Ruhrmuseum als fachlich und vermögensrechtlich selbständige Einrichtung	14
Stiftungsgeschäft, Kuratorium, Betriebsübergang, Finanzierung	15
V. Einbindung einer Betriebs- und Entwicklungsgesellschaft mbH	16

Der „rote“ Faden

- **Erarbeitung von Ansätzen einer Business-Strategie durch ICG**
 - Ausgangslage gemäß Beurteilung ICG
 - Erste Ansätze einer Zielstruktur nach Vorschlag ICG
- **Machbarkeitsstudie durch die Märkische Revision**
 - Klärung rechtlicher, steuerlicher und organisatorischer Fragen
 - Eigentum am Grundbesitz soll in der neuen Organisation gebündelt werden
 - Gemeinnützige Prägung der Stiftung Zollverein darf nicht gefährdet werden
 - Umsatzsteuerliche Organschaft zur Vermeidung steuerlicher Nachteile
- **Prüfung und Konkretisierung der Zielstruktur durch die Märkische Revision**
 - Zielstruktur: Organisationsmodell, Gremien und Führungsstrukturen
 - Aufgabenzuordnung: Überschneidungen, Synergien, Ergänzungen

Kernthesen aus dem Fazit der ICG Consulting Group zur Bewertung der Ist-Struktur (27.04.2006)

- Die Attraktivität von Zollverein ist - gemessen an der architektonischen und industriegeschichtlichen Bedeutung - gering.
- Die Dachmarke Zollverein verfügt noch über kein einheitliches Image, die Kampagne „Zollverein-Welt. Kultur. Erbe.“ nimmt sich dieser Problematik in Bezug auf die Außenwirkung an.
- Zollverein besitzt das Potential, zentraler Anlaufpunkt für den Ruhrgebiets-Tourismus und die Industriekultur zu werden, muss sich aber deutlich von anderen Industriekultur-Standorten unterscheiden.
- Die heterogene Akteurs- und Eigentümerstruktur auf Zollverein
 - führt zu einem unübersichtlichen Geflecht von Beziehungen und Verantwortlichkeiten,
 - das Außenstehende und potentielle „Kunden“ verwirrt und abschreckt.
 - Die unklaren Verpflichtungen aus dem Denkmalschutz und die hohen Investitionskosten scheinen ebenso Einige zu erschrecken.
 - Generell scheint die hohe Gesamtkomplexität auf Zollverein ein „think-big“ bei den Entscheidern auf den unterschiedlichen Ebenen zu verhindern.

Zielsetzung der Neuorganisation

Auf Basis der Gespräche mit Verantwortlichen und Akteuren auf Zollverein wurden folgende übereinstimmenden Ziele für den Gesamtstandort herausgearbeitet:

- Gemeinsames **Oberziel** ist es, Zollverein international attraktiv zu machen. Alle weiteren Ziele und Maßnahmen lassen sich diesem Oberziel unterordnen oder daraus ableiten.
- Als **strukturierende Ziele** wurden erkannt:
 - Zollverein als internationaler Repräsentationsstandort für Nordrhein-Westfalen.
 - Zollverein als Portal zum Ruhrgebiet und Ausgangspunkt für den Ruhrgebietstourismus.
 - Zollverein als Ort der Erinnerung und der Zukunftsentwicklung.
 - Zollverein als Designstandort.
- Zur Erreichung dieser Ziele wurde ein **Bündel von Maßnahmen und Bedingungen**, die als erforderlich für das Erreichen der Ziele und für die Umsetzung der Strategie angesehen werden, definiert:
 - Steigerung der Besucherzahlen.
 - Gebündelte Trägerstrukturen.
 - Klare Zuständigkeiten, Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten.
 - Höchstmögliche Qualität im Dienstleistungsmanagement.

Zielsetzung der Neuorganisation

Fortsetzung:

- An ein erweitertes Aktivitätsniveau angepasste Finanzierung.
- Positive Popularität und somit Breiten-Akzeptanz.
- Weite Ausschilderung, Parkleitsystem, internationaler Besucherservice.
- Multi-linguale Präsentation (Deutsch, Niederländisch, Englisch, Französisch, Spanisch, Japanisch).

Erklärtes, gemeinsames Ziel der maßgeblichen Akteure auf Zollverein bezüglich der Neuorganisation ist es

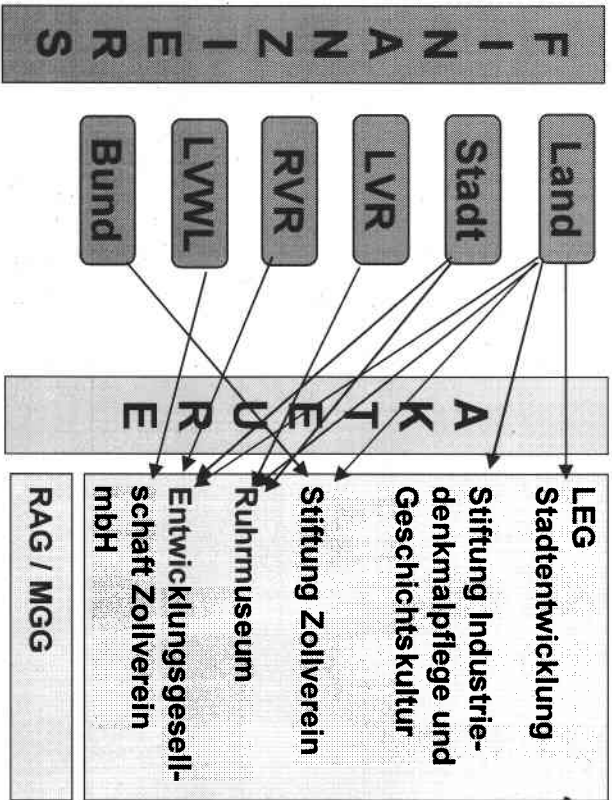
- Zollverein unter eine einheitliche Leitung zu stellen und
- nach außen einen zentralen Ansprechpartner zu schaffen, der
- im Innenverhältnis die Steuerungs- und Koordinationsfunktion für den Gesamtstandort übernimmt.

Akteure und Finanziers

Ist-Struktur

Die in der Vergangenheit gewachsene Struktur auf Zollverein

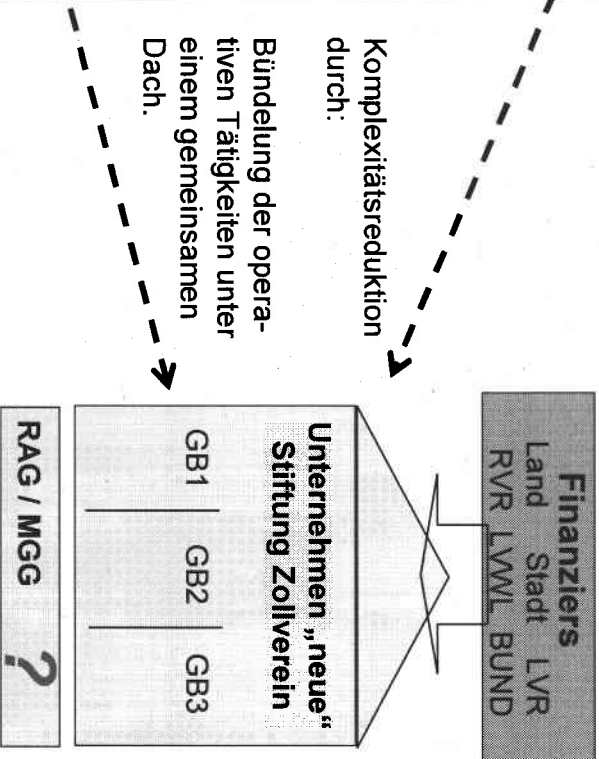
- mit 6 Akteuren und 5 Finanziers ist durch
- ein kompliziertes Beziehungsgeflecht
- eine Vielzahl von Finanzierungsströmen
- eine Vielzahl von Entscheidungsträgern mit unterschiedlichen Zielsetzungen
- und einen hohen Koordinierungsaufwand gekennzeichnet.



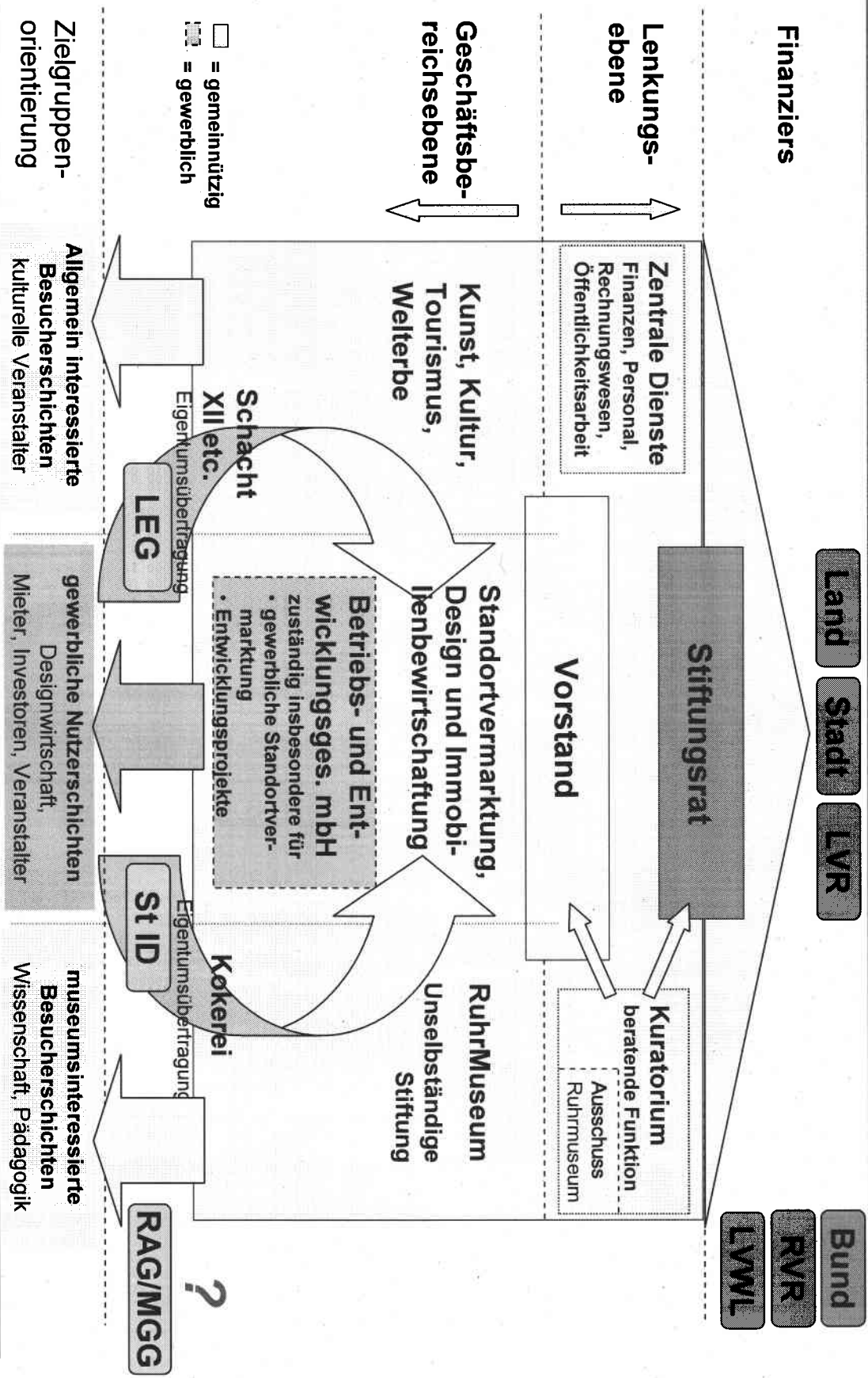
Ziel-Struktur

Die Zielstruktur „Unternehmen neue Stiftung Zollverein“

- reduziert die Anzahl der Akteure auf einen zentralen Ansprechpartner,
- der nach innen die einheitliche Leitung und Koordinationsfunktion ausübt.
- Die Finanzierungsströme werden gebündelt
- und die Entscheidungen in einer einheitlichen Lenkungebene durch den Stiftungsrat und den Vorstand der neuen Stiftung Zollverein getroffen.



Die optimierte Organisationsstruktur: „Das Unternehmen neue Stiftung Zollverein“



optimierte Organisationsstruktur: Führung wie ein Unternehmen

- Hintergründe für die **Stiftung Zollverein als aufnehmender Rechtsträger** sind:
 - Die positive Wahrnehmung einer Stiftung in der Außenwirkung.
 - Die auf den Vermögenserhalt ausgerichtete Rechtsstruktur einer Stiftung passt inhaltlich gut zur Aufgabenstellung, das WELT. KULTUR. ERBE. zu erhalten, zu entwickeln und der Öffentlichkeit attraktiv zu präsentieren.
 - Das Grundvermögen der Stiftung Industriedenkmalpflege kann nur auf eine andere, gemeinnützige Stiftung übertragen werden (dauerhafte Erhaltung der Industriedenkmalier im Stiftungssinne).
 - Bei Wahl eines anderen Rechtsträgers bliebe die Stiftung Zollverein grundsätzlich als zweiter Akteur auf Zollverein erhalten, da sie als Zweckvermögen auf Dauer errichtet ist.
- Der Standort sollte, auch wenn als Rechtsform eine Stiftung favorisiert ist - unter Berücksichtigung der besonderen Zwecksetzung in den Geschäftsbereichen - **wie ein Unternehmen geführt werden**:
 - Dabei ist es erforderlich, die **Strukturen der Stiftung Zollverein neu zu ordnen** und an den neuen strategischen Zielen auszurichten.
 - **Leistungswirtschaftliche Aspekte** im Hinblick auf Service- und Dienstleistungsqualität und ausgerichtet auf die verschiedenen Zielgruppen **treten noch stärker in den Vordergrund**.
 - Daher müssen sich auch die **Führungsinstrumente** noch stärker an den leistungswirtschaftlichen Anforderungen ausrichten, d.h.
 - mit **klaren Kompetenzregelungen in den Führungsbereichen** und
 - **Zielvereinbarungen und Ergebnisverantwortungen** in den einzelnen Geschäftsbereichen und für das Gesamtergebnis.

Gremienstruktur

Die Gremienstruktur im Überblick

- **Der Stiftungsrat als oberstes Entscheidungsgremium hat 5 Mitglieder:**
 - 2 Land NRW, 1 Stadt Essen, 1 Landschaftsverband Rheinland, 1 gemeinschaftlich bestimmt.
- **Das Kuratorium als beratendes Gremium hat 15 bis 20 Mitglieder:**
 - **Paritätisch** je 5 von Land NRW, Stadt Essen, Landschaftsverband Rheinland
 - **zuzüglich bis zu 5 weitere gemeinschaftlich bestimmte Mitglieder.**
- **Der Vorstand wird vom Stiftungsrat berufen und überwacht.**
 - Die Anzahl der Vorstandsmitglieder und die Besetzung werden durch den Stiftungsrat bestimmt.
 - Bei mehreren Vorstandsmitgliedern wird ein Vorsitzender des Vorstandes durch den Stiftungsrat benannt.

Gremienstruktur

Der **Stiftungsrat** ist das oberste Entscheidungsorgan der Stiftung und wird durch die **Finanziers besetzt**.

- Die für eine Stiftung typische Finanzierungsstruktur eines hohen Anfangsvermögens, das „mündel-sicher“ verzinslich angelegt wird und deren Zinsen dauerhaft für die Ausgaben zur Verwirklichung des Stiftungszweckes verwandt werden, ist nicht darstellbar. Dementsprechend ist die **Stiftung dauerhaft auf Zuschüsse durch die Finanziers angewiesen**.
- Die Besetzung des Stiftungsrates durch die Finanziers trägt dem Grundsatz Rechnung, dass **Ausgaben- und Finanzierungsverantwortung in einer Hand** liegen. Dadurch wird der Einfluss der Finanziers auf die wesentlichen strategischen Entscheidungen am besten gewahrt.
- Besetzung mit **5 Mitgliedern**: Land NRW 2, Stadt Essen 1, LVR 1 und 1 gemeinsam bestelltes Mitglied. Wahl eines Vorsitzenden und Stellvertreters, der die Geschäfte des Stiftungsrates führt.
- **Wesentliche Aufgabefelder des Stiftungsrates** sind insbesondere:
 - Abstimmung und Vorgabe der wesentlichen strategischen Ziele und operativen Maßnahmen zu deren Umsetzung gegenüber dem Vorstand.
 - Kontrolle der Maßnahmen des Vorstandes und der Zielerreichung; obligatorisch mindestens eine Sitzung pro Quartal.
 - Abstimmung der Finanzierungsbedarfe mit dem Vorstand und Budgetierung sowie Bereitstellung der Finanzierungsmittel durch die jeweils vertretenen Finanziers.
 - Unterstützung des Vorstandes in der Repräsentation nach außen und der Integration der Führung nach innen im Sinne der einheitlichen „Unternehmung neue Stiftung Zollverein“.
- Die Kompetenzregelung des Stiftungsrates entspricht damit weitgehend der eines Aufsichtsrates und der Gesellschafterversammlung einer GmbH.

Gremienstruktur

- Dem **Vorstand** obliegt die **Führung der operativen Geschäfte**.
- Der Vorstand vertritt die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich; er hat die Stellung eines gesetzlichen Vertreters.
- Der Vorstand **kann aus einer oder mehreren Personen** bestehen, die nicht zugleich Mitglieder des Stiftungsrates oder des Kuratoriums sein dürfen.
- Die Mitglieder des Vorstandes werden vom **Stiftungsrat auf 5 Jahre gewählt**.
- **Näheres zu den Rechten und Pflichten** der Vorstandsmitglieder, der Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung sowie der Entscheidungsfindung innerhalb des Gesamtvorstandes **regelt eine Geschäftsordnung für den Vorstand**, die vom Stiftungsrat zu beschließen ist.
- Im Interesse der Einheitlichkeit der Leitung und des einheitlichen Auftritts nach außen soll ein **Vorsitzender oder ein Sprecher des Vorstandes** benannt werden.
- Neben den Führungsaufgaben im operativen Geschäft wird es wesentliche Aufgabe des Vorstandes sein, die Integration der einheitlichen Organisationsstruktur „Unternehmen neue Stiftung Zollverein“ in der Unternehmensorganisation nach Innen um- und durchzusetzen.
- Neben dem Vorstand können für bestimmte Geschäftsbereiche oder Aufgaben auch besondere Vertreter im Sinne von § 86 i. V. m. § 30 BGB bestellt werden. Ihre Vertretungsmacht erstreckt sich auf alle Geschäfte, die die Führung des zugewiesenen Geschäftsbereiches gewöhnlich mit sich bringt.

Gremienstruktur

- **Das Kuratorium**
 - hat **beratende Funktion** gegenüber dem Stiftungsrat und gegenüber dem Vorstand.
 - Es besteht aus **15 bis 20 Mitgliedern**. Das Land, die Stadt Essen und der LVR entsenden jeweils 5 der Mitglieder, die darüber hinausgehenden bis zu 5 Mitglieder werden im Einvernehmen zwischen Land, Stadt Essen und LVR bestellt.
 - Die Mitglieder des Kuratoriums sind für jeweils eine gemeinsame Amtsperiode von 5 Jahren zu bestellen.
 - Wahl eines Vorsitzenden und Stellvertreters aus der Mitte des Kuratoriums, der die Geschäfte des Kuratoriums führt.
 - Das Kuratorium wählt **einen Ausschuss von 6 Mitgliedern**, der das Kuratorium für die **unselbständige Stiftung RuhrMuseum** darstellt.
- Das Kuratorium gibt sich eine Geschäftsordnung, es wird mindestens 1 mal jährlich einberufen.

Einbindung des Ruhrmuseums als unselbständige Stiftung

Das RuhrMuseum wird **als fachlich und vermögensrechtlich selbständige Einrichtung** in der Rechtsform der unselbständigen Stiftung in der Trägerschaft der Stiftung Zollverein eingebunden.

- Die Wahl der Rechtsform entspricht dem Vorschlag der von der Stadt Essen zur Klärung der Trägerschaftsmodelle gegründeten Arbeitsgruppe.
- Die unselbständige Stiftung **stellt einen eigenen Vermögensbereich** dar, der von den Organen der Stiftung Zollverein -ähnlich der Funktion eines Treuhänders- **gesondert zu verwalten** ist (eigene Satzung, eigener Wirtschaftsplan, gesonderter Buchungskreis und Jahresabschluss für das RuhrMuseum).
- Grundsätzlich sind die **Organe der Stiftung Zollverein**, die den rechtsfähigen Träger (Treuhänder) der unselbständigen Stiftung darstellt, für die Führung der Geschäfte des RuhrMuseums verantwortlich.
- Der geschäftsführende **Direktor des RuhrMuseums** **verantwortet** als Mitglied des Vorstandes der Stiftung Zollverein oder als besonderer Vertreter gem. §§ 80, 36 BGB den **Geschäftsbereich RuhrMuseum**.

Durch diese Rechtsformgestaltung wird die **selbständige fachliche Leitung** des RuhrMuseums

- bei **gleichzeitiger Integration in die einheitliche Gesamtorganisation** „Unternehmen neue Stiftung Zollverein“ gegenüber anderen Trägerschaftsmodellen am besten gewährleistet und
- die Voraussetzungen für eine **umsatzsteuerliche Organschaft** zwischen RuhrMuseum und Stiftung Zollverein geschaffen, so dass Leistungsbeziehungen zwischen den getrennten Vermögenskreisen nicht der Umsatzsteuer unterliegen.
- Die **Overhead-Bereiche** (Öffentlichkeitsarbeit/Kommunikation, Marketing, Verwaltung und Zentrale Dienste) werden organisatorisch im Verbund mit der Stiftung Zollverein strukturiert. Dadurch wird die Nutzung von **Synergien** ermöglicht.

Einbindung des Ruhrmuseums als unselbständige Stiftung

- Das Kuratorium der Stiftung Zollverein wählt einen Ausschuss bestehend aus 6 Personen, der das Kuratorium für die unselbständige Stiftung RuhrMuseum bildet.
- Die unselbständige Stiftung wird durch die Sifter Stadt Essen, Land NRW und Landschaftsverband Rheinland durch den Abschluss eines Stiftungsgeschäftes errichtet.
- Der Rechtsrahmen wird durch eine eigene Satzung für die unselbständige Stiftung RuhrMuseum und die Regelungen in der entsprechend anzupassenden Satzung der Stiftung Zollverein definiert.
- Das RuhrMuseum erhält das Sammlungsvermögen als Dauerleihgabe der Stadt Essen auf Basis eines Dauerleihvertrages, da eine Eigentumsübertragung des städtischen Sammlungsvermögens von der Kommunalaufsicht nicht genehmigt wurde.
- Die Neuorganisation des RuhrMuseums ist –vorbehaltlich der rechtzeitigen Genehmigung durch die Stiftungsaufsicht- für den 1. Januar 2008 geplant.
- Die Rechte der Beschäftigten beim Betriebsübergang auf die Stiftung Zollverein werden entsprechend der bei der Stadt Essen üblichen Praxis durch einen Personalüberleitungsvertrag geregelt.
- Die Finanzierung (Errichtung u. laufender Betrieb) des RuhrMuseums kann als gesichert angesehen werden.
 - Finanzierungsanteil LVR an den laufenden Betriebskosten jährlich € 1,85 Mio. zzgl. T€ 150 für den Betrieb des Besucherzentrums, zusammen € 2,0 Mio. p.a.
 - Finanzierungsanteil Stadt Essen an den laufenden Betriebskosten € 2,5 Mio. p.a. zzgl. Personal-gestellung für Aufsichtsdienst in 2008/2009 € 0,42 Mio. p.a. (eingeschränkter Betrieb Museum Folkwang).
 - Finanzierungsanteil Land NRW an den laufenden Betriebskosten € 1,0 Mio. p.a.

Einbindung einer Betriebs- und Entwicklungsges. mbH

Die Einbindung einer (gewerblichen) Betriebs- und Entwicklungsgesellschaft mbH

- Grundsätzlich ist eine gewerbliche GmbH aus steuerlichen Gründen **nur für solche Tätigkeitsfelder** erforderlich und sinnvoll, die nicht dem gemeinnützigen Bereich oder der steuerunschädlichen Vermögensverwaltung zuzuordnen sind, also die Gemeinnützigkeit gefährden könnten.
- Die GmbH muss bei einer Integration als Tochtergesellschaft der Stiftung Zollverein so **kosteneffizient aufgestellt** sein, dass sie sich aus eigenen Leistungs-Erträgen (Abrechnung zu marktüblichen Bedingungen) oder direkten Zuschüssen der Finanziers finanziert; ein Verlustausgleich durch die Stiftung Zollverein ist gemeinnützigkeitsschädlich.
- **Andererseits können** durch Zwischenschaltung der GmbH bei risikobehafteten Betätigungen **Haftungsrisiken beschränkt** werden. Vor diesem Hintergrund ist im Einzelfall näher zu prüfen, für welche Tätigkeiten eine gewerbliche GmbH sinnvoll und erforderlich ist.
- Um die Vorteile der **umsatzsteuerlichen Organschaft** nutzen zu können, sollte die
 - Mehrheit der Anteile von der Stiftung Zollverein gehalten werden (finanzielle Eingliederung)
 - und die Geschäftsführung der GmbH durch den Vorstand der Stiftung besetzt werden (organisatorische Eingliederung).
- Die **Gesellschafterversammlung** kann durch ein anderes Vorstandsmitglied der Stiftung oder durch Vertreter aus dem Stiftungsrat besetzt werden.
- Organisatorisch ist die gewerbliche GmbH dem Geschäftsbereich „Standortvermarktung, Design und Immobilienbewirtschaftung“ zuzuordnen.