KULTUR 123
STADT RÜSSELSHEIM



Wirtschaftsplan 2027

Entwurf

KULTUR123 STADT RÜSSELSHEIM

KULTUR & THEATER
VOLKSHOCHSCHULE
MUSIKSCHULE
STADTBÜCHEREI

Inhaltsübersicht zum Wirtschaftsplan 2027

Vorwort der Betriebsleitung

A. Beschluss zum Wirtschaftsplan 2027

B. Erläuterungen

1. Gesetzliche Grundlagen
2. Wirtschaftsjahr 2027
3. Strategische Grundlagen und Entwicklungsschwerpunkte
3.1. Erfolgsplan
3.2. Vermögensplan
3.3. Stellenübersicht
3.4. Finanzplan
3.5. Liquiditätsplan

C. **Anlagen**

1. Erfolgsplan Kultur123

1.1. Erfolgsplan Zentrale Dienste
1.2. Erfolgsplan Betriebsteil Volkshochschule
1.3. Erfolgsplan Betriebsteil Kultur & Theater
1.4. Erfolgsplan Betriebsteil Musikschule
1.5. Erfolgsplan Betriebsteil Stadtbücherei

2. Vermögensplan Kultur123

2.1. Vermögensplan Zentrale Dienste
2.2. Vermögensplan Betriebsteil Volkshochschule
2.3. Vermögensplan Betriebsteil Kultur & Theater
2.4. Vermögensplan Betriebsteil Musikschule
2.5. Vermögensplan Betriebsteil Stadtbücherei
2.6. Vermögensplan nach Darstellung HMIS Teil 1
2.7. Vermögensplan nach Darstellung HMIS Teil 2 (Hessisches Ministerium des Innern und für Sport)

3. Stellenübersicht Kultur123

4. Finanzplanung Kultur123

4.1. Finanzplanung Zentrale Dienste
4.2. Finanzplanung Betriebsteil Volkshochschule
4.3. Finanzplanung Betriebsteil Kultur & Theater
4.4. Finanzplanung Betriebsteil Musikschule
4.5. Finanzplanung Betriebsteil Stadtbücherei
4.6. Finanzplanung nach Darstellung HMIS Teil1
4.7. Finanzplanung nach Darstellung HMIS Teil 2 (Hessisches Ministerium des Innern und für Sport)

5. Liquiditätsplanung

Vorwort der Betriebsleitung

Der Wirtschaftsplan 2027 steht für Kultur123 im Zeichen von Verantwortung, Konsolidierung und Weiterentwicklung. Zugleich versteht er sich als konsequente Fortführung der in den vergangenen Jahren entwickelten strategischen Grundlagen und Veränderungsprozesse.
Mit dem Betriebsentwicklungsplan 2023 wurden wesentliche Leitlinien für die organisatorische, wirtschaftliche und strukturelle Weiterentwicklung von Kultur123 gesetzt. Auf dieser Grundlage wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Maßnahmen eingeleitet und erfolgreich umgesetzt, unter anderem zur Optimierung der Kosten- und Organisationsstrukturen, zur Liegenschaftskonsolidierung, zur Digitalisierung von Arbeits- und Verwaltungsprozessen sowie zur Weiterentwicklung von Kommunikation und Marketing.

Aufbauend auf den Erfahrungen und Ergebnissen des bisherigen Entwicklungsprozesses wird mit dem Betriebsentwicklungsplan 2030 die langfristige strategische Perspektive für die weitere Entwicklung von Kultur123 fortgeführt und weiterentwickelt. Der Betriebsentwicklungsplan 2030 bildet den übergeordneten Rahmen für die zukünftige organisatorische, fachliche, wirtschaftliche und strukturelle Entwicklung des Eigenbetriebs. Er greift die im Betriebsentwicklungsplan 2023 formulierten Entwicklungsziele auf, führt diese weiter und richtet sie an den veränderten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen aus.

Die Digitalstrategie 2030 ist dabei ein Bestandteil des Betriebsentwicklungsplans 2030. Sie konkretisiert innerhalb dieses übergeordneten strategischen Rahmens die digitale Dimension der weiteren Entwicklung von Kultur123. Die Digitalstrategie beschreibt, wie digitale Technologien, Prozesse und Kommunikationswege gezielt und mit einem klaren fachlichen, organisatorischen und wirtschaftlichen Nutzen weiterentwickelt werden sollen. Sie ist damit ein wichtiger strategischer Baustein des Betriebsentwicklungsplans 2030, steht jedoch nicht an dessen Stelle.

Ein wesentlicher Bestandteil der wirtschaftlichen Weiterentwicklung von Kultur123 ist die Stärkung der eigenen Ertragskraft. Vor dem Hintergrund steigender Personal-, Sach- und Betriebskosten soll der Eigenbetrieb seine Umsatzerlöse planvoll und nachhaltig weiterentwickeln. Für die mittelfristige Wirtschaftsplanung wird daher eine lineare Steigerung der Umsatzerlöse um 4 Prozent pro Jahr als wirtschaftliches Planungsziel zugrunde gelegt.
Die angestrebte Entwicklung der Umsatzerlöse soll insbesondere durch eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Programmatik, eine stärkere Zielgruppenorientierung, eine Verbesserung der Auslastung, die Entwicklung zusätzlicher Einnahmepotenziale sowie eine gezielte Nutzung von Fördermöglichkeiten und Kooperationen unterstützt werden. Die Einnahmenentwicklung steht dabei nicht isoliert neben dem öffentlichen Bildungs-, Kultur- und Teilhabeauftrag, sondern soll dazu beitragen, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Kultur123 zu stabilisieren und die vorhandenen öffentlichen Ressourcen dauerhaft für die Erfüllung dieses Auftrags einsetzen zu können.

Transformation ist dabei nicht allein eine technische oder organisatorische Aufgabe. Die Mitarbeitenden sind ein zentraler Erfolgsfaktor der weiteren Entwicklung von Kultur123. Neue digitale Systeme, veränderte Prozesse und neue Formen der Zusammenarbeit setzen entsprechende Kompetenzen voraus. Deshalb kommen der kontinuierlichen Qualifizierung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden besondere Bedeutung zu. Ziel ist es, die Beschäftigten frühzeitig in Veränderungsprozesse einzubeziehen, notwendige Kompetenzen aufzubauen und

sie in die Lage zu versetzen, neue Technologien, Arbeitsweisen und Instrumente sicher, verantwortungsvoll und gewinnbringend einzusetzen.
Damit wird Personalentwicklung zu einem wesentlichen Bestandteil der Organisationsentwicklung. Die nachhaltige Modernisierung von Kultur123 kann nur gelingen, wenn technische Innovation, Prozessentwicklung und die Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeitenden gemeinsam gedacht werden. Qualifizierung soll deshalb nicht punktuell als Reaktion auf einzelne neue Systeme erfolgen, sondern als kontinuierlicher Bestandteil des Transformationsprozesses verstanden werden.

Der Wirtschaftsplan 2027 führt diese strategischen Entwicklungen zusammen und übersetzt sie in konkrete Schwerpunkte des kommenden Wirtschaftsjahres. Dabei geht es nicht um eine bloße Fortschreibung bestehender Maßnahmen, sondern um deren gezielte Weiterentwicklung unter den inzwischen veränderten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen.
Die wirtschaftliche Verantwortung steht dabei stets im Zusammenhang mit dem öffentlichen Bildungs-, Kultur- und Teilhabeauftrag von Kultur123. Ziel ist es nicht, Ressourcen lediglich zu reduzieren, sondern sie so einzusetzen, dass eine möglichst hohe Qualität, Reichweite und gesellschaftliche Wirkung der Leistungen erreicht wird. Konsolidierung, Ertragsentwicklung und Weiterentwicklung werden dabei als miteinander verbundene Bestandteile einer nachhaltigen Organisationsentwicklung verstanden.

Für das Wirtschaftsjahr 2027 stehen daher neben der weiteren Stabilisierung der wirtschaftlichen und organisatorischen Strukturen neue Entwicklungsimpulse im Mittelpunkt. Dazu gehören die Prüfung eines KPI-gesteuerten Wirtschafts- und Steuerungsansatzes, die weitere Digitalisierung von Prozessen und die Umsetzung von Maßnahmen aus der Digitalstrategie 2030 als Bestandteil des Betriebsentwicklungsplans 2030, der verantwortungsvolle Einsatz Künstlicher Intelligenz, die Qualifizierung der Mitarbeitenden, die Weiterentwicklung von Kommunikation und Marketing sowie die strategische Weiterentwicklung der Programmatik und des Leistungsportfolios.

Ein besonders sichtbares Vorhaben ist der Relaunch der Website von Kultur123. Mit dem für Mitte 2027 vorgesehenen Go-Live soll der digitale Auftritt des Eigenbetriebs grundlegend modernisiert und adressatengerechter weiterentwickelt werden. Die neue Website soll die Angebote der vier Betriebsteile zeitgemäß zusammenführen, den Zugang zu Informationen und Veranstaltungen erleichtern und die digitale Sichtbarkeit und Erreichbarkeit von Kultur123 verbessern.

Gleichzeitig wird die Liegenschaftskonsolidierung konsequent fortgeführt und die Programmatik der vier Betriebsteile Volkshochschule, Theater, Musikschule und Stadtbücherei kontinuierlich an den sich verändernden Bedarfen der Stadtgesellschaft ausgerichtet. Auch die stärkere Vernetzung der Betriebsteile, insbesondere durch eine gemeinsame Kommunikation und Cross-Marketing, soll dazu beitragen, vorhandene Ressourcen besser zu nutzen, zusätzliche Zielgruppen zu erreichen und die Reichweite der Angebote zu erhöhen.

Der Wirtschaftsplan 2027 bildet damit nicht nur die finanziellen Rahmenbedingungen des kommenden Wirtschaftsjahres ab. Er beschreibt zugleich die nächste Entwicklungsstufe eines seit 2023 verfolgten Veränderungsprozesses. Dabei werden die im Betriebsentwicklungsplan 2023 gesetzten Grundlagen weitergeführt und im Rahmen des Betriebsentwicklungsplans 2030 langfristig ausgerichtet. Die Digitalstrategie 2030 konkretisiert als Bestandteil des Betriebsentwicklungsplans 2030 die digitale Dimension dieser Entwicklung. Der Wirtschaftsplan

2027 übersetzt diese strategischen Zielsetzungen in konkrete Maßnahmen, Prioritäten und Handlungsschwerpunkte für das Wirtschaftsjahr 2027.
Kultur123 soll damit wirtschaftlich verantwortungsvoll, organisatorisch modern, digital zukunftsfähig und fachlich leistungsstark aufgestellt sein. Im Mittelpunkt dieser Entwicklung stehen dabei die Menschen, die Kultur123 tragen und gestalten. Ihre Kompetenzen, ihre Veränderungsbereitschaft und ihre fachliche Erfahrung sind eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die eingeleiteten Transformationsprozesse nachhaltig wirken und die Leistungsfähigkeit des Eigenbetriebs langfristig gesichert werden kann.

Die wesentlichen strategischen Grundlagen, Entwicklungsfelder und Modernisierungsvorhaben des BEP 2023 werden in Punkt 3 „Grundlagen und strategische Ausrichtung des Wirtschaftsplans 2027“ ausführlich dargestellt.

A. Beschluss über den fortgeschriebenen Wirtschaftsplan 2026 des Eigenbetriebs Kultur123 Stadt Rüsselsheim

Aufgrund des § 5 Ziffer 4 des Eigenbetriebsgesetzes (EigBGes) in der Fassung vom 9. Juni 1989 (GVBI. I S. 154), zuletzt geändert durch Artikel 6 des Gesetzes vom 14. Juli 2016 (GVBI. I S. 121) hat die Stadtverordnetenversammlung der Stadt Rüsselsheim am Main am _____ folgenden Beschluss über den Wirtschaftsplan des Eigenbetriebs Kultur123 Stadt Rüsselsheim für das Wirtschaftsjahr 2027 gefasst:

§1
Der Wirtschaftsplan für das Wirtschaftsjahr 2027 wird

im Erfolgsplan
mit dem Gesamtbetrag der Erträge auf 4.476.713 €
mit dem Gesamtbetrag der Aufwendungen auf -12.969.016 €
mit einem Fehlbedarf von -8.492.303 €,

im Vermögensplan
mit dem Gesamtbetrag der Deckungsmittel auf 547.500 €
mit dem Gesamtbetrag der Ausgaben auf -547.500 €
ausgeglichen

festgesetzt.

§2
Kredite werden nicht veranschlagt.

§3
Verpflichtungsermächtigungen werden nicht veranschlagt.

§4
Liquiditätskredite werden nicht beansprucht.

§5
Es gilt die von der Stadtverordnetenversammlung als Teil des Wirtschaftsplans beschlossene Stellenübersicht.

Rüsselsheim am Main, den _____

Dr. Abdelkader Al Ghouz
Betriebsleiter

B. Erläuterungen

1. Gesetzliche Grundlagen

Grundlage ist das hessische Eigenbetriebsrecht, hier in Form des Eigenbetriebsgesetzes, das im zweiten Teil (§§ 10 ff.) Vorschriften zur Wirtschaftsführung und zum Rechnungswesen darlegt.

Der Eigenbetrieb arbeitet mit einem Wirtschaftsplan[1], der vor Beginn eines jeden Wirtschaftsjahres aufzustellen ist. Der Wirtschaftsplan besteht aus

- dem Erfolgsplan[2]
- dem Vermögensplan[3]
- der Stellenübersicht[4]
- dem Finanzplan[5]

Der Erfolgsplan muss alle voraussehbaren Erträge und Aufwendungen des Wirtschaftsjahres enthalten. Er gliedert sich analog der Gewinn- und Verlustrechnung.

Der Vermögensplan enthält die voraussehbaren Einnahmen und Ausgaben, die sich aus Anlageveränderungen und aus der Kreditwirtschaft des Betriebes ergeben.

Die Stellenübersicht weist die erforderlichen Stellen für Angestellte und Beamtinnen und Beamte aus. Diese werden im Stellenplan der Stadt nachrichtlich geführt.

Der Finanzplan enthält eine Übersicht über die Entwicklung der Ausgaben und der Deckungsmittel des Vermögensplanes, sowie eine Übersicht über die Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben und deren Wirkung auf die Finanzplanung der Stadt Rüsselsheim am Main.

Der Entwurf des Wirtschaftsplanes 2027 ist als Anlage beigefügt.

[1] § 15 EigBGes
[2] § 16 EigBGes
[3] § 17 EigBGes
[4] § 18 EigBGes
4 § 19 EigBGes

2. Wirtschaftsjahr 2027

Für das Wirtschaftsjahr 2027 liegen vor

- der Entwurf des Erfolgsplanes
- der Entwurf des Vermögensplanes
- der Entwurf der Stellenübersicht
- der Entwurf der Finanzplanung
- der Entwurf der Liquiditätsplanung

3. Strategische Grundlagen und Entwicklungsschwerpunkte

Die Aufstellung des Wirtschaftsplans für das Wirtschaftsjahr 2027 basiert auf den finanziellen Ergebnissen des abgeschlossenen Wirtschaftsjahres 2025, den aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen des Jahres 2026 sowie den inhaltlichen und strategischen Planungen für das Wirtschaftsjahr 2027. Darüber hinaus werden absehbare Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die operative Tätigkeit, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und die zukünftigen Rahmenbedingungen des Eigenbetriebs Kultur123 berücksichtigt.

Für das Wirtschaftsjahr 2027 wird der in den vergangenen Jahren eingeleitete Transformations- und Konsolidierungsprozess konsequent fortgeführt. Ausgangspunkt sind die im Betriebsentwicklungsplan 2023 formulierten Entwicklungsziele. Diese werden im Rahmen des Betriebsentwicklungsplans 2030 langfristig weitergeführt und an die veränderten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen angepasst.

Der Betriebsentwicklungsplan 2030 bildet dabei den übergeordneten strategischen Rahmen für die weitere Entwicklung von Kultur123. Er umfasst die verschiedenen Dimensionen der zukünftigen Entwicklung des Eigenbetriebs, insbesondere die fachliche und programmatische Ausrichtung, die organisatorische und strukturelle Entwicklung, die wirtschaftliche Steuerung sowie die digitale Transformation.

Die Digitalstrategie 2030 ist ein Bestandteil dieses übergeordneten Entwicklungsrahmens. Sie konkretisiert die digitale Entwicklung von Kultur123 und beschreibt insbesondere die strategischen Zielsetzungen für die Digitalisierung von Prozessen, die Weiterentwicklung digitaler Angebote und Kommunikationswege sowie den verantwortungsvollen Einsatz digitaler Technologien. Die im Wirtschaftsplan 2027 vorgesehenen Digitalisierungsmaßnahmen sind daher im Zusammenhang mit der Digitalstrategie 2030 und damit im Gesamtkontext des Betriebsentwicklungsplans 2030 zu betrachten.

Ein weiteres wesentliches Element der strategischen Ausrichtung ist die wirtschaftliche Weiterentwicklung des Eigenbetriebs. Neben der Stabilisierung der Kostenstrukturen soll die eigene Ertragskraft kontinuierlich gestärkt werden. Für die mittelfristige Wirtschaftsplanung wird deshalb eine lineare Steigerung der Umsatzerlöse um 4 Prozent pro Jahr als verbindliches wirtschaftliches Planungsziel zugrunde gelegt. Dieses Planungsziel soll dazu beitragen, die Entwicklung der eigenen Erlöse planbar zu gestalten und einen angemessenen Beitrag zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Kultur123 zu leisten. Die angestrebte Umsatzentwicklung soll insbesondere durch eine bedarfsgerechte und wirtschaftlich tragfähige Weiterentwicklung der Programmatik, eine Verbesserung der Auslastung, eine stärkere Zielgruppenorientierung, die Weiterentwicklung von Kommunikation und Marketing sowie die Erschließung zusätzlicher Einnahmepotenziale unterstützt werden.
Auch die gezielte Nutzung von Förderprogrammen und der Ausbau geeigneter Kooperationen können dazu beitragen, zusätzliche Ressourcen zu erschließen und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu stärken.
Die Steigerung der Umsatzerlöse ist dabei nicht als isoliertes betriebswirtschaftliches Ziel zu verstehen. Sie steht vielmehr im unmittelbaren Zusammenhang mit dem öffentlichen Bildungs-, Kultur- und Teilhabeauftrag von Kultur123. Eine stärkere eigene Ertragskraft soll dazu beitragen, die vorhandenen öffentlichen Mittel zu ergänzen und die finanzielle Grundlage für die nachhaltige Erfüllung des öffentlichen Auftrags zu sichern.

Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass Maßnahmen zur Einnahmensteigerung nicht zu einer unangemessenen Einschränkung des Zugangs zu den Angeboten führen. Wirtschaftlichkeit, Qualität, soziale Zugänglichkeit und gesellschaftliche Wirkung sind daher gemeinsam zu betrachten. Dabei steht die wirtschaftliche Steuerung von Kultur123 stets im Zusammenhang mit dem öffentlichen Bildungs-, Kultur- und Teilhabeauftrag. Wirtschaftlichkeit wird daher nicht ausschließlich als Kostenminimierung verstanden. Vielmehr geht es darum, die verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen so einzusetzen, dass eine möglichst hohe Qualität, Reichweite und gesellschaftliche Wirkung der Leistungen erreicht wird. Wirtschaftliche Steuerung und die Erfüllung des öffentlichen Auftrags sind dabei nicht als Gegensätze, sondern als miteinander zu verbindende Zielsetzungen zu verstehen.

Die Entwicklung der Strukturkosten ist ein wesentlicher Faktor für die mittelfristige wirtschaftliche Steuerung des Eigenbetriebs. Die in den vergangenen Jahren eingeleiteten Maßnahmen zur Optimierung der Kosten- und Organisationsstrukturen zeigen eine stabilisierende Wirkung. Für die Folgejahre wird angestrebt, dieses Kostenniveau trotz der allgemeinen Kosten- und Preisentwicklungen möglichst konstant zu halten. Dies setzt eine kontinuierliche Überprüfung der Aufgabenerfüllung, der eingesetzten Ressourcen sowie der betrieblichen Strukturen voraus.

Die wirtschaftliche Strategie von Kultur123 beruht damit auf zwei miteinander verbundenen Zielrichtungen: Zum einen sollen die Strukturkosten nachhaltig stabilisiert und vorhandene Ressourcen effizient eingesetzt werden. Zum anderen soll die eigene Ertragskraft durch eine planvolle Entwicklung der Umsatzerlöse gestärkt

werden. Die lineare Steigerung der Umsatzerlöse um 4 Prozent pro Jahr bildet hierfür ein wesentliches mittelfristiges Planungsziel.

Die im Wirtschaftsplan 2027 abgebildeten Maßnahmen leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Einhaltung des vorgesehenen mittelfristigen Finanzrahmens. Gleichzeitig schafft die Stabilisierung der Strukturkosten in Verbindung mit der geplanten Entwicklung der Umsatzerlöse die Voraussetzung dafür, die vorhandenen finanziellen Ressourcen weiterhin gezielt für die Erfüllung des öffentlichen Bildungs-, Kultur- und Teilhabeauftrags einzusetzen.

Die strategische Weiterentwicklung von Kultur123 wird im Wirtschaftsjahr 2027 insbesondere durch folgende Entwicklungs- und Modernisierungsschwerpunkte konkretisiert:

- Stabilisierung der Strukturkosten und wirtschaftliche Konsolidierung
- lineare Steigerung der Umsatzerlöse um 4 Prozent pro Jahr als mittelfristiges wirtschaftliches Planungsziel
- Prüfung und gegebenenfalls Einführung eines KPI-gesteuerten Wirtschafts- und Steuerungsansatzes
- strategische Weiterentwicklung der Programmatik und des Leistungsportfolios
- Digitalisierung und Weiterentwicklung der digitalen Angebote und Prozesse im Rahmen der Digitalstrategie 2030
- Entwicklung eines verantwortungsvollen Einsatzes Künstlicher Intelligenz
- Weiterentwicklung von Kommunikation und Marketing
- Liegenschaftsmanagement und weitere Standortkonsolidierung
- Weiterentwicklung der Kompetenzen und Qualifizierung der Mitarbeitenden als Bestandteil des Transformationsprozesses

Einführung eines KPI-gesteuerten Wirtschaftsplans

Ein wesentlicher Schwerpunkt des Wirtschaftsjahres 2027 ist die Prüfung und gegebenenfalls Einführung eines KPI-gesteuerten Wirtschaftsplans. Die Betriebsleitung ist sich dabei bewusst, dass die Steuerung über Key Performance Indicators (KPI) insbesondere aus der Privatwirtschaft bekannt ist und dort häufig zur Unternehmens- und Ergebnissteuerung eingesetzt wird.
Die Übertragung dieses Ansatzes auf einen kommunalen Eigenbetrieb im Bereich der kulturellen Bildung kann daher nicht unmittelbar erfolgen. Kultur123 wird nicht als privatwirtschaftliches Unternehmen betrachtet und kann aufgrund seines öffentlichen Bildungs-, Kultur- und Teilhabeauftrags nicht ausschließlich nach betriebswirtschaftlichen Kriterien gesteuert werden. Vielmehr soll geprüft werden, inwieweit ein an die besonderen Rahmenbedingungen eines kommunalen Eigenbetriebs angepasstes Kennzahlensystem einen zusätzlichen Nutzen für die bestehende Wirtschafts- und Betriebssteuerung bietet.
Im Rahmen dieser Prüfung sollen geeignete Finanz-, Leistungs-, Auslastungs-, Nachfrage- und Effizienzkennzahlen identifiziert und hinsichtlich ihrer Aussagekraft

und Steuerungsrelevanz bewertet werden. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, dass Kennzahlen nicht isoliert betrachtet werden. Wirtschaftliche Kennzahlen sollen stets im Zusammenhang mit der jeweiligen Leistung, dem öffentlichen Auftrag, der Zielgruppenerreichung und der gesellschaftlichen Wirkung betrachtet werden.

Eine Einführung erfolgt nur, sofern sich daraus ein konkreter Mehrwert für die Steuerung von Kultur123 ergibt. Ziel ist es, die vorhandene Steuerungssystematik um geeignete Instrumente zu ergänzen, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und den Einsatz der vorhandenen Ressourcen bedarfsgerecht, transparent und wirtschaftlich zu steuern. Sollte sich der KPI-Ansatz nach eingehender Prüfung als geeignet erweisen, soll er im Jahr 2027 schrittweise und in einer auf die Besonderheiten von Kultur123 abgestimmten Form in die bestehenden Planungs-, Controlling- und Berichtsprozesse integriert werden. Voraussetzung hierfür ist eine verlässliche Datenbasis sowie die eindeutige Definition und Zuordnung der jeweiligen Kennzahlen und Verantwortlichkeiten.

Der KPI-Ansatz soll dabei nicht zu einer ausschließlich zahlenorientierten Steuerung führen. Vielmehr soll er eine zusätzliche Informations- und Entscheidungsgrundlage schaffen, mit der Entwicklungen nachvollziehbarer gemacht, Handlungsbedarfe frühzeitig erkannt und strategische Entscheidungen fundierter getroffen werden können.

Strategische Weiterentwicklung der Programmatik und des Leistungsportfolios

Ein weiterer Schwerpunkt des Wirtschaftsjahres 2027 ist die kontinuierliche Weiterentwicklung der Programmatik der vier Betriebsteile Volkshochschule, Theater, Musikschule und Stadtbücherei. Grundlage ist der Anspruch von Kultur123, mit seinen Angeboten möglichst viele Menschen in Rüsselsheim am Main zu erreichen und allen Bevölkerungsgruppen Zugang zu Bildung, Kultur und gesellschaftlicher Teilhabe weiterhin zu ermöglichen.
Die bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Programmatik ist zugleich ein wesentlicher Ansatzpunkt für die angestrebte Entwicklung der Umsatzerlöse. Die für die mittelfristige Wirtschaftsplanung vorgesehene lineare Steigerung der Umsatzerlöse um 4 Prozent pro Jahr soll nicht allein durch allgemeine Preissteigerungen erreicht werden. Vielmehr sollen insbesondere die Qualität und Attraktivität der Angebote, die Auslastung, die Zielgruppenerreichung sowie die Entwicklung neuer beziehungsweise weiterentwickelter Angebote dazu beitragen, die Einnahmen nachhaltig zu steigern.
Die bestehenden Angebote werden regelmäßig hinsichtlich ihrer Nachfrage, Qualität, Zielgruppenerreichbarkeit und gesellschaftlichen Relevanz überprüft und entsprechend den sich verändernden Rahmenbedingungen weiterentwickelt. Dabei geht es nicht um eine Ausweitung des Angebots um ihrer selbst willen, sondern um ein qualitativ ausgewogenes, bedarfsgerechtes und wirtschaftlich tragfähiges Leistungsportfolio.

Bei der Programmplanung ist zugleich die lineare Steigerung der Umsatzerlöse um 4 Prozent pro Jahr zu berücksichtigen. Die Entwicklung der Erlöse soll dabei nicht

losgelöst von der Nachfrage und der fachlichen Zielsetzung betrachtet werden. Vielmehr sind geeignete Maßnahmen zur Einnahmenentwicklung mit den Anforderungen an Zugänglichkeit, Qualität und Erfüllung des öffentlichen Auftrags in Einklang zu bringen.
Hierzu gehören insbesondere die Überprüfung und Weiterentwicklung von Gebühren und Entgelten, die Verbesserung der Auslastung bestehender Angebote, die Entwicklung zielgruppengerechter Formate sowie die Prüfung neuer beziehungsweise ergänzender Angebote, sofern diese fachlich sinnvoll, nachgefragt und wirtschaftlich tragfähig sind. Auch Kooperationen und die gezielte Nutzung von Förderprogrammen können dazu beitragen, zusätzliche Ressourcen zu erschließen und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu stärken.

Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Frage, wie unterschiedliche Zielgruppen erreicht und bestehende Zugänge weiterentwickelt werden können. Unterschiedliche Lebenssituationen, kulturelle und biografische Hintergründe, Altersgruppen sowie sich verändernde gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen werden dabei berücksichtigt. Die regelmäßige Überprüfung der Erreichbarkeit ist damit Bestandteil einer kontinuierlichen Qualitäts- und Programmsteuerung.
Ein aktuelles Beispiel hierfür ist das von der Volkshochschule Rüsselsheim im Jahr 2026 umgesetzte Projekt „MäC – Männer in Care-Berufe 2.0 Rüsselsheim!“. Das im Rahmen des ESF-Plus-Förderprogramms „Win-Win – Durch Kooperation zur Integration“ geförderte Vorhaben richtet sich gezielt an benachteiligte junge Männer im Alter von 18 bis 35 Jahren und verbindet berufliche Orientierung, Qualifizierung, praktische Erprobung und Integration in Beschäftigung. Der kultursensible und praxisorientierte Ansatz greift damit einen konkreten Bedarf innerhalb der Stadtgesellschaft auf und verbindet gesellschaftliche Teilhabe mit beruflicher Integration und Fachkräftesicherung.
Besonders hervorzuheben ist dabei der kooperative Ansatz des Projektes. Durch die Zusammenarbeit der Volkshochschule mit kommunalen Stellen, dem Kommunalen Jobcenter, Unternehmen, sozialen Trägern und weiteren Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern werden vorhandene Kompetenzessen gebündelt und zu einer durchgängigen Förderstruktur verknüpft. Das Projekt verdeutlicht damit exemplarisch, wie Kultur123 seine Programmatik bedarfsorientiert weiterentwickelt und gleichzeitig durch Kooperationen zusätzliche Ressourcen und Fördermöglichkeiten erschließt.

Die Weiterentwicklung der Programmatik erfolgt unter den Rahmenbedingungen begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen. Qualität, gesellschaftliche Relevanz und Wirtschaftlichkeit sind daher gemeinsam zu betrachten. Wirtschaftliches Handeln bedeutet nicht, jedes Angebot ausschließlich nach seiner Kostendeckung zu bewerten. Vielmehr sind Ressourceneinsatz, Nachfrage, Zielgruppenerreichbarkeit, Qualität und gesellschaftliche Wirkung in ihrem jeweiligen Zusammenhang differenziert zu betrachten.

Die kulturelle und gesellschaftliche Bedeutung eines Angebots und die Frage seiner Wirtschaftlichkeit schließen sich in vielen Bereichen der kulturellen Bildung nicht automatisch aus. Gleichwohl ist zu berücksichtigen, dass Kultur123 in wesentlichen

Bereichen einen öffentlichen Bildungs-, Kultur- und Teilhabeauftrag erfüllt und bestimmte Leistungen, unter anderem der Stadtbücherei sowie im Bereich des Kinder- und Jugendtheaters, eine besondere gesellschaftliche und bildungspolitische Bedeutung haben. Diese Angebote dürfen daher nicht nach betriebswirtschaftlichen Kriterien bewertet werden. Ihre Bedeutung liegt nicht ausschließlich in den erzielten Erlösen oder einer unmittelbaren Kostendeckung im Hier und Jetzt, sondern ebenso in ihrer nachhaltigen Wirkung für Bildung, kulturelle Teilhabe, Chancengerechtigkeit und die gesellschaftliche Entwicklung. Dies gilt insbesondere für Angebote, die sich an Kinder und Jugendliche richten und frühzeitig Zugänge zu Bildung, Kultur und gesellschaftlicher Teilhabe schaffen.

Die Aufgabe besteht vielmehr darin, die verfügbaren öffentlichen Ressourcen verantwortungsvoll einzusetzen und gleichzeitig die Qualität und Zugänglichkeit dieser Leistungen dauerhaft sicherzustellen. Wirtschaftliche Steuerung bedeutet in diesem Zusammenhang, Einspar- und Effizienzpotenziale dort zu nutzen, wo dies ohne Beeinträchtigung des öffentlichen Auftrags möglich ist, und zugleich die für die Erfüllung gesetzlich oder fachlich gebotener Aufgaben erforderlichen Ressourcen sicherzustellen. Auch bei Angeboten mit besonderer öffentlicher Bedeutung sind daher Auslastung, Ressourceneinsatz und mögliche Synergien regelmäßig zu prüfen, ohne deren gesellschaftlichen und bildungspolitischen Wert allein an ihrer unmittelbaren Wirtschaftlichkeit zu messen.

Für das Wirtschaftsjahr 2027 soll dieser kontinuierliche Entwicklungsprozess fortgeführt und stärker mit der strategischen und wirtschaftlichen Steuerung von Kultur123 verknüpft werden. Der geplante KPI-Ansatz kann dabei perspektivisch geeignete Informationen liefern, um beispielsweise Entwicklungen bei Nachfrage, Auslastung, Zielgruppenerreichung, Umsatzerlösen und Ressourceneinsatz in die zukünftige Programmplanung einzubeziehen.
Ziel ist es, die Programmatik der vier Betriebsteile kontinuierlich an den tatsächlichen und sich verändernden Bedarfen der Stadtgesellschaft auszurichten, die Qualität und Relevanz der Angebote zu sichern, neue Zugänge zu schaffen und gleichzeitig einen verantwortungsvollen und wirtschaftlichen Einsatz der vorhandenen Ressourcen zu gewährleisten.

Digitalisierung und Digitalität

Die digitale Transformation bleibt auch im Wirtschaftsjahr 2027 ein zentraler Entwicklungsbereich von Kultur123. Sie ist dabei im Gesamtkontext des Betriebsentwicklungsplans 2030 zu betrachten. Die Digitalstrategie 2030 bildet innerhalb dieses übergeordneten Entwicklungsrahmens den strategischen Baustein für die digitale Weiterentwicklung von Kultur123.
Dabei wird zwischen Digitalisierung im Sinne der technischen und organisatorischen Weiterentwicklung bestehender Prozesse und Digitalität als der Frage unterschieden, wie sich digitale Lebens- und Arbeitswelten auf die Anforderungen an Kultur- und Bildungseinrichtungen auswirken.

Kultur123 hat in den vergangenen Jahren bereits wesentliche Schritte zur Digitalisierung interner Prozesse umgesetzt. Ein Beispiel hierfür ist die erfolgreiche Einführung und Umsetzung des Personalwirtschaftssystems LOGA. Mit der Einführung wurde ein zentraler Verwaltungsprozess digitalisiert und zugleich die Grundlage für eine effizientere und stärker standardisierte Bearbeitung personalwirtschaftlicher Vorgänge geschaffen.

Im Rahmen der weiteren Digitalisierung ist zudem die Einführung der Software SAM.Secova als digitale Ergänzung der bestehenden Arbeitsschutzsystematik von Kultur123 vorgesehen. Ziel ist es, Prozesse und Dokumentationen im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes stärker zu digitalisieren, zu strukturieren und transparent abzubilden. Die Software soll insbesondere dazu beitragen, relevante Arbeitsschutzprozesse zu vereinheitlichen, Verantwortlichkeiten und Fristen nachvollziehbar zu dokumentieren sowie die betriebliche Organisation und Nachverfolgung von Maßnahmen zu unterstützen. Damit wird die bestehende Arbeitsschutzsystematik um ein digitales Instrument ergänzt und zugleich die Grundlage für eine effizientere und nachvollziehbarere Bearbeitung entsprechender Vorgänge geschaffen.

Auf dieser Grundlage soll die Digitalisierung im Jahr 2027 konsequent weitergeführt werden. Im Mittelpunkt stehen die Vereinfachung und Standardisierung von Verwaltungs- und Arbeitsprozessen, die Reduzierung von Medienbrüchen sowie eine effizientere Nutzung bestehender digitaler Systeme. Digitale Lösungen sollen insbesondere dort eingesetzt werden, wo sie zur Entlastung der Mitarbeitenden, zur Verbesserung der Prozessqualität oder zu einem wirtschaftlicheren Ressourceneinsatz beitragen.

Digitalität geht dabei über die reine Digitalisierung von Verwaltungsprozessen hinaus. Die zunehmende Prägung des gesellschaftlichen Lebens durch digitale Medien verändert auch die Erwartungen an Kultur- und Bildungseinrichtungen. Lernen, Information, Kommunikation und kulturelle Teilhabe finden zunehmend selbstverständlich in analogen und digitalen Räumen statt. Diese Entwicklung ist bei der Weiterentwicklung der Angebote und der Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen zu berücksichtigen.

Für die vier Betriebsteile bedeutet dies, digitale Möglichkeiten gezielt dort einzusetzen, wo sie einen fachlichen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Mehrwert schaffen. Digitale und hybride Bildungs- und Kulturangebote, digitale Zugänge zu Medien und Informationen sowie zeitgemäße Kommunikationsmöglichkeiten können dabei bestehende analoge Angebote ergänzen und zusätzliche Zugänge schaffen.

Auch für die betriebliche Steuerung gewinnt die Digitalisierung an Bedeutung. Die im Zusammenhang mit dem geplanten KPI-gesteuerten Wirtschaftsplan zu entwickelnden Kennzahlen sollen perspektivisch stärker datenbasierte Planungs- und Entscheidungsprozesse ermöglichen. Voraussetzung hierfür sind verlässliche Daten, geeignete digitale Systeme und klar definierte Prozesse.

Die digitale Transformation wird damit nicht ausschließlich als technische Aufgabe verstanden. Sie erfordert auch die Weiterentwicklung von Kompetenzen, Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen. Ziel ist eine Organisation, die digitale Möglichkeiten zielgerichtet nutzt und gleichzeitig die erforderliche Flexibilität besitzt, auf zukünftige technologische und gesellschaftliche Entwicklungen zu reagieren.
Für das Wirtschaftsjahr 2027 steht daher die Konsolidierung und Weiterentwicklung der bereits eingeführten digitalen Strukturen im Vordergrund. Aufbauend auf den erfolgreich umgesetzten Maßnahmen, wie der Einführung von LOGA und der Weiterentwicklung der digitalen Arbeitsschutzsystematik, sollen weitere Prozesse systematisch auf ihr Digitalisierungspotenzial geprüft und dort weiterentwickelt werden, wo ein konkreter Beitrag zur Qualität, Effizienz, Zugänglichkeit oder Zukunftsfähigkeit von Kultur123 zu erwarten ist.

Die Maßnahmen zur digitalen Weiterentwicklung werden dabei im Rahmen der Digitalstrategie 2030 und damit als Bestandteil des Betriebsentwicklungsplans 2030 betrachtet. Dadurch wird sichergestellt, dass einzelne Digitalisierungsprojekte nicht isoliert umgesetzt werden, sondern in die übergeordnete strategische Entwicklung des Eigenbetriebs eingebettet sind.
Der geplante Relaunch der Website von Kultur123 ist dabei ein weiteres wesentliches Digitalisierungsprojekt. Mit dem für Mitte 2027 vorgesehenen Go-Live soll der digitale Auftritt des Eigenbetriebs grundlegend modernisiert und adressatengerechter weiterentwickelt werden. Die konkreten Ziele und Maßnahmen des Website-Relaunchs werden im Rahmen der Weiterentwicklung von Kommunikation und Marketing dargestellt.

Künstliche Intelligenz und Wissensmanagement

Im Rahmen des Projektes „K(I)23“ arbeitet Kultur123 derzeit an der Konzeption eines verantwortungsvollen Einsatzes Künstlicher Intelligenz in ausgewählten Arbeitsbereichen des Eigenbetriebs. Ziel ist es, geeignete Anwendungsfelder zu identifizieren und die Voraussetzungen für einen datenschutzkonformen, sicheren und wirtschaftlich sinnvollen Einsatz von KI zu schaffen.
Im Mittelpunkt steht dabei nicht die Einführung von KI als Selbstzweck, sondern die Prüfung konkreter Prozesse, bei denen durch den Einsatz geeigneter KI-Anwendungen eine Entlastung der Mitarbeitenden, eine Verbesserung der Prozessqualität oder eine effizientere Nutzung vorhandener Ressourcen erreicht werden kann. Die fachliche Verantwortung und Entscheidungshoheit verbleiben dabei bei den Mitarbeitenden.

Ein weiterer Entwicklungsbereich ist die Verknüpfung von Digitalisierung, Wissensmanagement und Künstlicher Intelligenz. Im Zuge der organisatorischen und digitalen Weiterentwicklung gewinnt die systematische Sicherung und Verfügbarkeit von Wissen zunehmend an Bedeutung. Dies betrifft insbesondere Wissen über IT-Systeme, technische Strukturen, Prozesse, Zuständigkeiten und betriebliche Abläufe. Ziel ist es, vorhandenes Wissen nicht ausschließlich personengebunden vorzuhalten, sondern strukturiert zu dokumentieren, dauerhaft verfügbar zu machen und für die Organisation nutzbar zu halten.

In diesem Zusammenhang ist vorgesehen, die IT-Dokumentation mit Docusnap weiterzuentwickeln beziehungsweise einzuführen. Dadurch sollen die vorhandenen IT-Strukturen, Systeme und Abhängigkeiten systematisch erfasst und dokumentiert werden. Eine strukturierte und aktuelle Dokumentation schafft zugleich eine wichtige Grundlage für die IT-Sicherheit, die Vertretbarkeit von Aufgaben, die Nachvollziehbarkeit von Systemstrukturen sowie die langfristige Sicherung von Organisationswissen.

Perspektivisch soll geprüft werden, inwieweit Künstliche Intelligenz genutzt werden kann, um vorhandenes Wissen besser zugänglich und nutzbar zu machen. Denkbar sind beispielsweise intelligente Such- und Auswertungsmöglichkeiten, die Unterstützung bei der Aufbereitung vorhandener Informationen oder die bedarfsgerechte Bereitstellung von Wissen für Mitarbeitende. Voraussetzung hierfür sind eine geeignete Daten- und Wissensstruktur, klare Zugriffs- und Berechtigungskonzepte sowie die Einhaltung der datenschutzrechtlichen und organisatorischen Anforderungen.

Damit wird Wissensmanagement zu einem wichtigen Bestandteil der Organisationsentwicklung. Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, sich verändernder Aufgabenprofile und zunehmender Spezialisierung ist es von Bedeutung, Wissen innerhalb der Organisation zu sichern und den Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitenden und den Betriebsteilen zu unterstützen. Auf Grundlage der im Projekt K(I)23 entwickelten Konzeption sollen geeignete KI-Anwendungsfälle im weiteren Verlauf geprüft und – sofern die rechtlichen, datenschutzrechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen gegeben sind – schrittweise umgesetzt werden. Dabei sollen insbesondere Fragen der Datensicherheit, des Datenschutzes, der Nachvollziehbarkeit und der verantwortungsvollen Nutzung berücksichtigt werden.

K(I)23, die Weiterentwicklung des Wissensmanagements und die strukturierte IT-Dokumentation ergänzen damit die bereits eingeleiteten Maßnahmen zur Digitalisierung und Prozessoptimierung. Gemeinsam bilden sie weitere Bausteine der digitalen und organisatorischen Weiterentwicklung von Kultur123 im Rahmen des Betriebsentwicklungsplans 2030 und seiner strategischen Bausteine, insbesondere der Digitalstrategie 2030.
Die mit der digitalen und organisatorischen Transformation verbundenen Veränderungen stellen zugleich neue Anforderungen an die Kompetenzen und Arbeitsweisen der Mitarbeitenden. Die Weiterentwicklung der technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen ist daher eng mit der Qualifizierung und kontinuierlichen Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden zu verbinden

Personalentwicklung und Qualifizierung – Kultur123 als lernende Organisation

Die weitere organisatorische und digitale Entwicklung von Kultur123 ist untrennbar mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeitenden verbunden. Die eingeleiteten Transformationsprozesse verändern Arbeitsabläufe, Anforderungen, Formen der Zusammenarbeit und teilweise auch bestehende

Aufgabenprofile. Damit neue Strukturen und digitale Instrumente nachhaltig wirksam werden können, müssen die Mitarbeitenden frühzeitig einbezogen und gezielt auf die veränderten Anforderungen vorbereitet werden.

Kultur123 versteht sich in diesem Zusammenhang zunehmend als lernende Organisation. Darunter wird ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess verstanden, in dem Erfahrungen ausgewertet, Wissen geteilt, Kompetenzen weiterentwickelt und Arbeitsweisen regelmäßig auf ihre Wirksamkeit überprüft und angepasst werden. Lernen wird damit nicht ausschließlich als Teilnahme an einzelnen Fortbildungen verstanden, sondern als Bestandteil des täglichen organisationalen Handelns.

Qualifizierung und Personalentwicklung sind daher wesentliche Bestandteile der Organisationsentwicklung. Im Mittelpunkt steht der bedarfsgerechte Aufbau und die Weiterentwicklung von Kompetenzen, die für die zukünftige Arbeit bei Kultur123 erforderlich sind. Dazu gehören insbesondere digitale Kompetenzen, der sichere und verantwortungsvolle Umgang mit neuen Softwarelösungen und digitalen Arbeitsinstrumenten sowie der Erwerb von Kompetenzen im Umgang mit Künstlicher Intelligenz. Ebenso relevant sind Kompetenzen in den Bereichen Prozessverständnis, Daten- und Kennzahlenorientierung, Kommunikation und Zusammenarbeit.
Die Einführung neuer digitaler Systeme und Arbeitsweisen soll dabei nicht isoliert betrachtet werden. Entscheidend ist, dass die Mitarbeitenden deren Nutzen verstehen, die erforderlichen Kenntnisse erwerben und die neuen Möglichkeiten sicher in ihre tägliche Arbeit integrieren können. Qualifizierungsmaßnahmen sollen deshalb möglichst eng mit konkreten Veränderungs- und Digitalisierungsprojekten verbunden werden. Hierzu gehören beispielsweise die Weiterentwicklung digitaler Verwaltungsprozesse, die Nutzung des Personalwirtschaftssystems LOGA, die geplante Einführung von sam©secova, die Weiterentwicklung digitaler Kommunikationsinstrumente sowie die perspektivische Nutzung von Anwendungen Künstlicher Intelligenz.

Eine lernende Organisation lebt zugleich vom Wissen und den Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden. Deshalb sollen Möglichkeiten des internen Wissenstransfers, des kollegialen Austauschs und der gemeinsamen Reflexion weiter gestärkt werden. Erfahrungen aus Projekten und Veränderungsprozessen sollen systematisch genutzt werden, um erfolgreiche Ansätze auf andere Bereiche zu übertragen, Fehler und Verbesserungspotenziale frühzeitig zu erkennen und daraus für die weitere Organisationsentwicklung zu lernen. Dabei kommt auch der Zusammenarbeit zwischen den vier Betriebsteilen eine besondere Bedeutung zu.
Auch die Weiterentwicklung der betrieblichen Steuerung stellt neue Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Sollte der geplante KPI-Ansatz umgesetzt werden, sind insbesondere Kenntnisse im Umgang mit Kennzahlen, Daten und entsprechenden Auswertungen weiterzuentwickeln. Ziel ist es, Mitarbeitende in die Lage zu versetzen, relevante Informationen einzuordnen, Entwicklungen zu erkennen und die Ergebnisse für die eigene Aufgabenwahrnehmung und die betriebliche Steuerung nutzbar zu machen.

Kommunikation und Marketing

Die Weiterentwicklung von Kommunikation und Marketing bleibt auch im Wirtschaftsjahr 2027 ein wichtiger Bestandteil der strategischen Ausrichtung von Kultur123. Ziel ist es, die Sichtbarkeit des Eigenbetriebs und seiner vier Betriebsteile zu stärken, die unterschiedlichen Zielgruppen gezielter anzusprechen und die Angebote von Volkshochschule, Theater, Musikschule und Stadtbücherei verständlich, zeitgemäß und möglichst niederschwellig zu vermitteln.

Kommunikation und Marketing sollen dabei stärker als bisher als gemeinsamer strategischer Prozess verstanden werden. Neben der Information über bestehende Angebote geht es insbesondere darum, Zielgruppen gezielt zu erreichen, neue Nutzerinnen und Nutzer anzusprechen und die gesellschaftliche Bedeutung der Angebote von Kultur123 sichtbarer zu machen. Dabei sollen die unterschiedlichen Kommunikationsbedürfnisse der vier Betriebsteile berücksichtigt und zugleich Synergien in der gemeinsamen Kommunikation genutzt werden.

Kultur123 hat hierfür bereits in den vergangenen Jahren wichtige Voraussetzungen geschaffen. Im Jahr 2024 wurde erfolgreich ein digitales Signage-System eingeführt. Mit der digitalen Ausspielung von Informationen und Veranstaltungshinweisen an geeigneten Standorten im Treff sowie in öffentlichen Räumen der Stadt Rüsselsheim mit hohem Publikumsverkehr wurde ein zeitgemäßer zusätzlicher Kommunikationskanal geschaffen. Das System ermöglicht es, Inhalte flexibel, aktuell und zielgruppengerecht bereitzustellen und damit die Sichtbarkeit der Angebote von Kultur123 auch außerhalb der eigenen Einrichtungen zu erhöhen.
Im Wirtschaftsjahr 2027 soll die Nutzung des Digital-Signage-Systems weiterentwickelt und stärker in die Gesamtkommunikation von Kultur123 eingebunden werden. Ziel ist es, vorhandene digitale Kommunikationsmöglichkeiten effizient zu nutzen, Inhalte stärker zwischen den Betriebsteilen im Rahmen eines abgestimmten Cross-Marketings zu verknüpfen und Synergien bei der Erstellung und Ausspielung von Informationen zu nutzen. Dadurch sollen die Angebote der Volkshochschule, des Theaters, der Musikschule und der Stadtbücherei stärker aufeinander aufmerksam machen, zusätzliche Zielgruppen erreicht und die Reichweite der Kommunikation erhöht werden. Gleichzeitig soll der Aufwand für die Bereitstellung und Aktualisierung von Inhalten möglichst effizient gestaltet werden.

Ein weiterer wesentlicher Schwerpunkt liegt auf der Weiterentwicklung der digitalen Kommunikation. Mit dem geplanten Relaunch der Website von Kultur123 soll der digitale Auftritt des Eigenbetriebs grundlegend modernisiert und adressatengerechter gestaltet werden. Die neue Website soll einen zeitgemäßen Zugang zu Informationen, Veranstaltungen und Angeboten ermöglichen und damit die digitale Sichtbarkeit und Erreichbarkeit von Kultur123 deutlich verbessern. Der Go-Live der neuen Website ist für Mitte 2027 vorgesehen.
Der Website-Relaunch ist dabei nicht ausschließlich als technische Erneuerung zu verstehen. Vielmehr soll er einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der digitalen Kommunikation und der öffentlichen Wahrnehmung von Kultur123 leisten. Die Website soll als zentrale digitale Plattform die Angebote der vier Betriebsteile

übersichtlich zusammenführen, den Zugang zu Informationen erleichtern und die unterschiedlichen Zielgruppen zeitgemäß bei der Orientierung und Auswahl geeigneter Angebote unterstützen.

Darüber hinaus sollen bestehende Kommunikationskanäle hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Zielgruppenerreichung regelmäßig überprüft und bedarfsgerecht weiterentwickelt werden. Dabei ist insbesondere zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Bevölkerungsgruppen über unterschiedliche Medien und Kommunikationswege erreicht werden. Neben digitalen Angeboten behalten analoge Kommunikations- und Vertriebsformen dort ihre Bedeutung, wo sie für die Erreichbarkeit bestimmter Zielgruppen erforderlich und sinnvoll sind.

Für die Weiterentwicklung von Marketing und Kommunikation sollen vorhandene Ressourcen möglichst effizient eingesetzt und geeignete Synergien zwischen den Betriebsteilen genutzt werden. Die gemeinsame Dachmarke Kultur123 soll dabei weiter gestärkt werden, ohne die eigenständigen Profile der Volkshochschule, des Theaters, der Musikschule und der Stadtbücherei aufzugeben. Bei der direkten Ansprache der Kundinnen und Kunden sollen auf der neuen Homepage die einzelnen Betriebsteile und ihre jeweiligen Angebote stärker in den Vordergrund rücken. Dadurch sollen die unterschiedlichen Zielgruppen gezielter angesprochen und die Orientierung an den konkreten Angeboten und Leistungen der Volkshochschule, des Theaters, der Musikschule und der Stadtbücherei erleichtert werden. Gleichzeitig bleibt Kultur123 als gemeinsame Dachmarke und verbindendes Element sichtbar.
Ziel ist eine strategisch ausgerichtete, zielgruppenorientierte und ressourceneffiziente Kommunikation, die sowohl die einzelnen Angebote als auch Kultur123 insgesamt sichtbar macht und damit einen Beitrag zur Nutzung, Reichweite und gesellschaftlichen Wirkung des öffentlichen Bildungs- und Kulturangebots leistet. Gleichzeitig soll eine wirksame Kommunikation dazu beitragen, bestehende Angebote besser auszulasten und damit die angestrebte Entwicklung der Umsatzerlöse zu unterstützen.

Liegenschaftsmanagement und Standortkonsolidierung

Ein wesentlicher Schwerpunkt der Betriebsleitung bleibt auch im Wirtschaftsjahr 2027 die Optimierung der räumlichen Infrastruktur und die weitere Umsetzung der Liegenschaftskonsolidierung. Dabei steht sowohl die wirtschaftliche Nutzung der vorhandenen Flächen als auch die Sicherstellung bedarfsgerechter räumlicher Rahmenbedingungen für die Erfüllung der jeweiligen betrieblichen Aufgaben im Fokus. Das Liegenschaftsmanagement ist dabei sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus fachlicher Sicht von besonderer Bedeutung. Neben den unmittelbar anfallenden Miet-, Betriebs- und Unterhaltungskosten beeinflusst die räumliche Infrastruktur maßgeblich die Qualität und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung. Ziel ist daher eine möglichst bedarfsgerechte Flächenstruktur, die einerseits die fachlichen Anforderungen der Betriebsteile erfüllt und andererseits vermeidbare beziehungsweise nicht mehr erforderliche Kosten reduziert.

Ein bedeutendes Vorhaben ist die Planung der Sanierung des Theaters der Stadt Rüsselsheim. Das Projekt wurde in den Jahren 2024 und 2025 mit den entsprechenden Planungsleistungen vorbereitet und im Jahr 2026 mit der Leistungsphase 3 weiter konkretisiert. Mit dem Abschluss dieser Planungsphase werden belastbare Erkenntnisse zu den baulichen, funktionalen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Vorhabens vorliegen. Die Ergebnisse der Planung werden einschließlich eines Sanierungs- und Finanzierungskonzeptes der Stadtverordnetenversammlung zur weiteren politischen Beratung und Entscheidungsfindung vorgelegt.

Auch der Betriebsteil Musikschule ist zur nachhaltigen Erfüllung seines Bildungsauftrags auf geeignete und funktionale Räumlichkeiten angewiesen. Auf Grundlage des Stadtverordnetenbeschlusses (DS 433/21-26 1) wurde ein Architekturbüro mit einer Zustandsuntersuchung sowie einer Nutzungsstudie zur Ertüchtigung und Umnutzung des Kulturdenkmals Palais Verna als Kultureinrichtung und Musikschule beauftragt. Das Nutzungskonzept liegt inzwischen vor. Aus Sicht der Betriebsleitung stellt die Nutzung des Palais Verna als Standort der Musikschule weiterhin eine fachlich und funktional geeignete sowie langfristig sinnvolle Perspektive dar. Die weiteren Schritte sind unter Berücksichtigung der baulichen, finanziellen und politischen Rahmenbedingungen zu prüfen.

Im Betriebsteil Volkshochschule wird die systematische Liegenschaftskonsolidierung ebenfalls fortgesetzt. Bereits Ende 2023 wurde der Standort Walter-Flex-Straße aufgegeben. Darüber hinaus wurde der bislang von der Volkshochschule genutzte Trakt in der Albrecht-Dürer-Schule an die Schule zurückgegeben, da dort aufgrund des geplanten Ausbaus von Ganztagsangeboten zusätzliche Flächen benötigt werden. Durch den Wegfall der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme hat sich zudem der Flächenbedarf der Volkshochschule im Opel-Altwerk reduziert. Die dort angemietete Fläche wurde zum Ende Mai 2025 um rund 50 Prozent reduziert. Hierdurch konnten die laufenden Mietaufwendungen gesenkt und die Kostenstruktur des Betriebsteils nachhaltig verbessert werden.

Die Liegenschaftskonsolidierung wird auch künftig mit dem Ziel fortgeführt, die räumlichen Strukturen an den tatsächlichen Bedarf der Betriebsteile anzupassen und gleichzeitig die langfristige Wirtschaftlichkeit der Standorte zu sichern. Dabei sind neben den finanziellen Auswirkungen insbesondere die Erreichbarkeit, die Funktionalität, die Qualität der Räume sowie die Anforderungen an die jeweiligen Bildungs- und Kulturangebote zu berücksichtigen.

Fazit

Insgesamt verfolgt Kultur123 eine integrierte Strategie, bei der wirtschaftliche Konsolidierung, die Stärkung der eigenen Ertragskraft, fachliche Weiterentwicklung und organisatorische Modernisierung miteinander verbunden werden. Die Maßnahmen des Wirtschaftsjahres 2027 sollen dazu beitragen, die vorhandenen Ressourcen zielgerichtet einzusetzen, die Qualität und Reichweite der Angebote zu sichern und

gleichzeitig die Voraussetzungen für eine nachhaltige Weiterentwicklung des Eigenbetriebs zu schaffen.

Der Wirtschaftsplan 2027 bildet damit nicht nur die finanzielle Planung des kommenden Wirtschaftsjahres ab, sondern dient zugleich als Instrument zur strategischen Steuerung und Weiterentwicklung von Kultur123. Im Mittelpunkt steht die Verbindung von wirtschaftlicher Verantwortung und der nachhaltigen Erfüllung des öffentlichen Bildungs-, Kultur- und Teilhabeauftrags. Dabei knüpft der Wirtschaftsplan 2027 an die im Betriebsentwicklungsplan 2023 gesetzten Grundlagen an und führt diese im Rahmen des Betriebsentwicklungsplans 2030 weiter. Der Betriebsentwicklungsplan 2030 bildet den übergeordneten strategischen Rahmen für die zukünftige Entwicklung von Kultur123. Die Digitalstrategie 2030 ist ein Bestandteil dieses Betriebsentwicklungsplans und konkretisiert die digitale Dimension der weiteren Entwicklung.
Ergänzend wird mit der linearen Steigerung der Umsatzerlöse um 4 Prozent pro Jahr ein klares mittelfristiges wirtschaftliches Planungsziel verfolgt. Zusammen mit der Stabilisierung der Strukturkosten soll damit die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Kultur123 gestärkt und die nachhaltige Erfüllung des öffentlichen Bildungs-, Kultur- und Teilhabeauftrags gesichert werden.

Der Wirtschaftsplan 2027 übersetzt damit die strategischen Zielsetzungen des Betriebsentwicklungsplans 2030 und seiner einzelnen strategischen Bausteine – insbesondere der Digitalstrategie 2030 – in konkrete Maßnahmen, Prioritäten und Handlungsschwerpunkte für das Wirtschaftsjahr 2027.
Zugleich bildet er eine weitere Etappe auf dem Weg von den im Betriebsentwicklungsplan 2023 gesetzten Grundlagen hin zu einer wirtschaftlich stabilen, organisatorisch modernen, digital zukunftsfähigen und fachlich leistungsstarken Organisation Kultur123.

3.1. Erfolgsplan

Der Entwurf des Wirtschaftsplanes von Kultur123 schließt für das Jahr 2027

in den Erträgen mit	4.476.713 €
in den Aufwänden mit	12.969.016 €
ab und somit im Betriebsergebnis mit	-8.492.303 €

Die Erfolgspläne des Gesamtbetriebes, der Zentralen Dienste und der Betriebsteile für das Jahr 2027 sind als Anlage 1. - 1.5. beigefügt.
Die Übersichten weisen alle geplanten Aufwendungen und Erlöse analog der Gewinn- und Verlustrechnung, in der Ausführung von §24 (1) des Hessischen Eigenbetriebsgesetzes aus.
Die Erfolgspläne enthalten auch die erfolgswirksamen Aufwendungen, die nach den kaufmännischen Prinzipien des HGB zu bewerten sind und demgemäß Auswirkungen auf das Betriebsergebnis haben:

- Rückstellungen für Pensionen und Altersteilzeit
- Rückstellungen für Resturlaub und Überstunden
- Abschreibungen für die Gebäude und das bewegliche Anlagevermögen

Darüber hinaus sind die Aufwendungen für Leistungen an städtische Ämter, Organisationen und Eigengesellschaften und die Kosten für die Wirtschaftsprüfung enthalten. Zudem wurden sämtliche Aufwendungen und Erlöse im Zusammenhang mit der Gebäudebewirtschaftung für die zehn von Kultur123 genutzten Liegenschaften berücksichtigt.

Die Kosten für die zentralen Leistungen des Gesamtbetriebes werden im Wirtschaftsplan 2027 gesondert ausgewiesen. Die Planung dieses Bereichs schließt mit -2.163.315 € ab.

Belastungen für das Betriebsergebnis stellen auch immer wieder neue Verwaltungsbestimmungen in den Bereichen Schutz der Mitarbeitenden, Umweltschutz, Datenschutz und IT-Sicherheit dar. Hier unternimmt der Eigenbetrieb große Anstrengungen, auch finanzieller Art, diese Vorgaben zu erfüllen.
Beispielhaft benennen kann man hier die Gefährdungsbeurteilung bei physischen und psychischen Belastungen gemäß Arbeitsschutzgesetz, Energieaudits nach dem Gesetz über Energiedienstleistungen (EDL-G) oder die Notwendigkeit ständiger Anpassungen im Bereich IT-Sicherheit um aktuellen Standards zu entsprechen.

Auch die Einhaltung der Vorgaben der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO), der Hinweisgeberschutzverordnung sowie der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Verwaltung verursachen zusätzliche Kosten. Hierzu gehören Anschaffungskosten für Software und Infomedien, Fortbildungs-, Reise-, Rechts- und Beratungskosten sowie Aufwendungen zur Anpassung innerbetrieblicher Prozesse.

Das Planergebnis für die zentralen Leistungen wird zur transparenten Darstellung der Betriebsteilergebnisse nach einem Verteilungsschlüssel auf die Betriebsteile umgelegt (vhs 29%, KT 33%, MS 18%, StaBü 20%). Das Planbetriebsergebnis inklusive des umgelegten Anteils der zentralen Leistungen ist zusätzlich in Klammern angegeben.

Der Erfolgsplan des Betriebsteiles **Volkshochschule** wird im Wirtschaftsjahr 2027

in den Erträgen mit	2.563.288 €
in den Aufwänden mit	3.354.600 €
und damit im Betriebsergebnis mit	-791.312 €
	(-1.418.673)

Hier ist durch das im Jahr 2026 begonnene Projekt „MäC – Männer in Care-Berufe 2.0 Rüsselsheim!“ auch für das Jahr 2027 eine positive wirtschaftliche Entwicklung zu verzeichnen. Das im Rahmen des ESF-Plus-Förderprogramms „Win-Win – Durch Kooperation zur Integration“ finanzierte Angebot ermöglicht es dem Eigenbetrieb, über projektbezogen befristete eingestellte Mitarbeitende hinaus, auch einen Teil des vorhandenen Personals zu refinanzieren.

Der Geschäftsbereich Sprache und Integration ist stark abhängig von Entscheidungen, Vorgaben und der Vergabepraxis der öffentlichen Finanzierungsträger. Diese Rahmenbedingungen sind jedes Jahr neu zu bewerten und in die Planung der Folgejahre mit einzubeziehen. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen der öffentlichen Arbeitsmarkt-, Sprach- und Integrationsförderung haben direkten Einfluss auf Umsatzmöglichkeiten der vhs.
Zukünftige Risiken im Betriebsteil vhs ergeben sich aus der, noch nicht abschließend geklärten, rechtlichen Beurteilung des Einsatzes von Honorarkräften im Rahmen der Angebote der vhs. Hier wird eine entsprechende Klärung möglicherweise Auswirkungen auf das Budget des Betriebsteils haben.

Der Erfolgsplan des Betriebsteils **Kultur & Theater** wird im Wirtschaftsjahr 2026

in den Erträgen mit	1.128500 €
in den Aufwänden mit	3.843.653 €
und damit im Betriebsergebnis mit	-2.715.153 €
	(-3.429.047 €)

abschließen.

Die Annahmen zu den geplanten Erlösen beruhen auf den erwarteten Einnahmen bei den Programmangeboten des Theaters und den Leistungen für kulturelle Veranstaltungen im Innen- und Außenbereich. Hier erwartet die Betriebsleitung eine Weiterführung der positiven Entwicklung der letzten Jahre. Sowohl die veranschlagten Planerlöse als auch die Veranstaltungsaufwendungen liegen über den Planerwartungen für 2026.

Weitere Kosten für eine Sanierungsplanung oder Sanierung des Theaters sind im Vermögensplan nicht abgebildet. Diese können erst nach Vorliegen der Kostenberechnung mit Abschluss der Leistungsphase 3, einer Finanzierungsplanung sowie einem positiven Sanierungsbeschluss der Stadtverordnetenversammlung in der weiteren Planung abgebildet werden.

Der Erfolgsplan des Betriebsteils **Musikschule** wird für das Jahr 2027

in den Erträgen mit	675.925 €
in den Aufwänden mit	1.715.048 €
und damit im Betriebsergebnis mit	-1.039.123 €
	(-1.428.519 €)

abschließen.

Bei den Erlösen der Musikschule wurde die angenommene Umsatzsteigerung aus der Anpassung der Entgelte ab dem 01.01.2027 berücksichtigt.

Der Erfolgsplan des Betriebsteils **Stadtbücherei** wird für das Jahr 2027

in den Erträgen mit	109.000 €
in den Aufwendungen mit	1.892.400 €
und damit im Betriebsergebnis mit	-1.783.400 €
	(-2.216.063 €)

abschließen.

3.2 Vermögensplan

Der Gesamtbetrag der Investitionen für das Wirtschaftsjahr 2027 beläuft sich auf 547.500 €.

Die geplanten Investitionen sind abgleitet vom jährlichen Abschreibungsbedarf des Eigenbetriebes und dienen dem Substanzerhalt des Betriebes. Diese sind vorgesehen für den Ersatz von Büro- und Geschäftsausstattung und die regelmäßige Anpassung der EDV-Ausstattung im Gesamtbetrieb.
Im Betriebsteil Volkshochschule liegt der Schwerpunkt im Ersatz und in der Ergänzung der Ausstattung der Bildungszentren. Dabei werden Ersatzbeschaffungen von Einrichtungsgegenständen, Medien, Werkzeugen und technischen Geräten für die Unterrichtsräume und Werkstätten berücksichtigt. Die vorgesehenen Investitionen sichern und verbessern die geforderten Qualitätsstandards bei der Durchführung von Kursen und Lehrgängen. Diese werden in den Unterrichtsgebäuden und -räumen im Rahmen der Zertifizierungsprozesse regelmäßig überprüft.
Die regelmäßigen Investitionen im Betriebsteil Kultur & Theater betreffen die technische Ausstattung des Theaters und beziehen sich wesentlich auf Ersatzbeschaffungen von Veranstaltungstechnik, Kleingeräten für die Werkstatt, die Gebäudetechnik sowie die Pflege des Kunstbestandes. Darüber hinaus werden regelmäßig Ausstattungsergänzungen für die technische Umsetzung von Kulturangeboten im Innen- und Außenbereich über den Technik- und Logistikpool sowie Ergänzungen bzw. Ersatzanschaffungen für die Bestückung der Außenveranstaltungen im Rahmen der Rüsselsheimer Kulturangebote bzw. Regelveranstaltungen (Märkte und Feste, Vereinsveranstaltungen, Klassikertreffen u.a.) vorgenommen.
In den Betriebsteilen Musikschule und Stadtbücherei beschränken sich die Investitionen auf Ersatz- und Ergänzungsanschaffungen von Musikinstrumenten und sonstiger Ausstattung. Ebenfalls vorgesehen ist die Installation eines 2. Fluchtwegs für den Musiksaal Am Treff 11.

Die über den Ansatz der Abschreibung hinaus benötigte Summe ist auf den Relaunch der Homepage des Eigenbetriebes zurückzuführen.

Die Finanzierung der Investitionen erfolgt durch die Übernahme der Abschreibungen durch die Stadt Rüsselsheim am Main über den jährlichen Verlustausgleich des Eigenbetriebes. Übersteigende Beträge werden mit den aufgelaufenen Forderungen des Eigenbetriebes gegenüber der Stadt verrechnet. Diese resultieren aus, im Zuschussbetrag enthaltenen, nicht- oder erst zukünftig liquiditätswirksamen Aufwendungen.

3.3 Stellenübersicht 2027

Die Stellenübersicht des Eigenbetriebs Kultur123 Stadt Rüsselsheim enthält die für die Realisierung der Vorhaben und Planungen dieses Wirtschaftsplanes notwendigen (Personal-) Stellen und damit die aus Sicht der Betriebsleitung erforderlichen personellen Ressourcen für das Planungsjahr 2027. Auf der Basis dieser Stellenübersicht wurden die dazu erforderlichen finanziellen Ressourcen im Wirtschaftsplan 2027 kalkuliert. Ziel der Betriebsleitung ist dabei die Bereitstellung der personellen Ressourcen zur Sicherung der Leistungsfähigkeit des Eigenbetriebs.

Im Berichtsjahr 2025 hat die Betriebsleitung vorübergehend zwei Stellen im Zentralen Bereich hinzugefügt. Diese werden benötigt, um im Jahr 2026 und 2027 einen funktionierenden Übergang bei der Rechenschaftslegung gegenüber den Gremien des Eigenbetriebes sicherzustellen. Die Leitung der Buchhaltung und die Leitung des Bereichs Finanzen und Infrastruktur werden im Januar und im April 2027 fast zeitgleich in den passiven Teil der Altersteilzeit wechseln. Die reibungslose Übernahme der Arbeiten zur Erstellung des Jahresabschlusses 2026 machen eine Nachfolgegewinnung und Einarbeitungsphase im Jahr 2026 und 2027 zwingend notwendig. Die Aufnahme in die Stellenübersicht schafft dafür die Voraussetzungen. Dies bedeutet jedoch keine dauerhafte Ausweitung der personellen Ressourcen. Die ursprünglichen Stellen erhalten einen Vermerk „künftig wegfallend“, sodass der Bestand an Stellen mittelfristig unverändert bleibt. Finanzielle Auswirkungen in einem unterjährigen Umfang werden im Wirtschaftsplan 2026 vorgesehen.

Im Jahre 2026 wurden folgende Stellen aufgrund einer externen Stellenbewertung höhergruppiert und entsprechend in der Stellenübersicht berücksichtigt:

Im Rahmen der durchgeführten Organisationsentwicklung (OE) wurde im Zentralen Bereich die bisherige Stelle der Personalfachkraft organisatorisch neu ausgerichtet und in die Stelle „Referentin Personal und HR-Kommunikation sowie stellvertretende Leitung der Zentralen Bereiche Personalmanagement und Unternehmenskommunikation Marketing“ umgewidmet.

Mit der Umwidmung wurde das Aufgabenspektrum der Stelle entsprechend den veränderten organisatorischen Anforderungen erweitert und neu strukturiert. Neben den Aufgaben im Bereich Personal umfasst die Stelle künftig insbesondere die HR-Kommunikation sowie die stellvertretende Leitungsverantwortung für die Zentralen Bereiche Personalmanagement und Unternehmenskommunikation/Marketing. Die Neubewertung der Stelle ergab eine Entgeltgruppe 11.

Im Betriebsteil „Kultur & Theater“ wurde die Stelle der „Assistenz technische Leitung und Außenveranstaltungen“ neu bewertet von der Entgeltgruppe 6 in die Entgeltgruppe 8 überführt. Die Stellen von zwei Theatertechnikern wurden neu bewertet in die Entgeltgruppe 7.

Die Kategorie „nachrichtlich“ wird auch im Berichtsjahr 2027 ausgewiesen. Diese betrifft zum einen eine Stelle, deren Inhaberin nicht mehr im aktiven Dienst ist und deren Rückkehr ungeklärt ist. Ebenso sind dort angeführt mehrere befristete Stellen für das Projekt Mäc: Die Projektleitung mit SuE 15, mehrere Stellen für sozialpädagogische Fachkräfte als Beratungskräfte mit SuE 12 sowie eine halbe Stelle EG 9c für Öffentlichkeitsarbeit. Ebenso wird die Anzahl der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse nachrichtlich aufgeführt. Diese wurden überprüft und werden mit dem aktuellen Stand ausgewiesen. Hier werden zusätzlich 68 Mitarbeitende im Eigenbetrieb eingesetzt. Befristet Beschäftigte werden nicht mehr gesondert ausgewiesen, da diese bedingt durch die Umsetzung des Stadtverordnetenbeschlusses DS-Nr. 72/16-21 (M-Nr.: 233/16) vom 03.11.2016 mengenmäßig marginal sind.

Die Darstellung in der Stellenübersicht erfolgt differenziert nach den vier operativen Betriebsteilen des Eigenbetriebs (vhs, Kultur & Theater, Stadtbücherei, Musikschule) und dem Zentralen Bereich von Kultur123. Dort sind die personellen Ressourcen für Betriebsleitung, Finanzen und Controlling mit Buchhaltung, Personalmanagement, Unternehmenskommunikation und Marketing mit Service , IT, Arbeitsschutz, Personalrat sowie das Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte angesiedelt.

3.4. Finanzplanung

Der, nach den Bestimmungen des EigBGes zu erstellende, Finanzplan umfasst einen Zeitraum von fünf Jahren und beinhaltet damit die Fortschreibung bis 2030. Der Plan prognostiziert die Entwicklungen für die kommenden Jahre bezogen auf die Vermögensübersicht und ihre Fortschreibung, als auch die Entwicklung der Erfolgsübersichten bzw. der darin abgebildeten Gewinn- und Verlustrechnungen.

Die Investitionsprogramme sind in ihrer Fortschreibung im Wesentlichen auf Ergänzungs- und Ersatzbeschaffungen des beweglichen und des unbeweglichen Anlagevermögens in Form der Gebäudeausstattung reduziert. Die im Vermögensplan aufgeführten zusätzlichen Investitionen, wie beispielsweise die Planungskosten für die Sanierung des Theaters, wurden in den Folgejahren wieder korrigiert. Da auch für den Investitionsbereich Preiserhöhungen zu kalkulieren sind, geht die Betriebsleitung von einer Zunahme des benötigten Investitionsvolumens in Höhe von jeweils 2 % zum Vorjahr aus.

Die in der Vergangenheit beschlossenen Konsolidierungsvorgaben wurden vom Eigenbetrieb Kultur123 stets umgesetzt. Refinanzierungsmittel wurden konsequent ausgeschöpft und Drittmittel akquiriert. Kostensteigerungen bei Personal- und Sachkosten, Erweiterungen des Leistungsangebots und Änderungen gesetzlicher Vorgaben, wie z.B. bei Pensionsrückstellungen, haben zu Aufwandssteigerungen geführt. Nicht beeinflussbare Verläufe über Risiken bei der Bewirtschaftung von neun Liegenschaften, Rückstellungen im Bereich Pensionen auf Grund gesetzlicher Vorgaben, Tariferhöhungen bei den Beschäftigten oder Erlösminderungen auf Grund politischer Entscheidungen im Bereich der vhs bergen auch zukünftig Risiken.

Bei der Entwicklung der Finanzdaten über den Zeitraum bis 2030 werden, bezogen auf die Vorjahreswerte, lineare Veränderungen berücksichtigt. Zusätzlich werden bekannte Faktoren, wie z.B. die Entwicklung der Pensionsrückstellungen, in die Zukunft fortgeschrieben. Einmaleffekte, wie beispielsweise Renovierungskosten für größere Projekte oder höhere Erträge und Aufwendungen durch einmalige Ereignisse, wie z.B. Rückstellungsauflösungen, werden im Folgejahr wieder korrigiert.

In der mittelfristigen Finanzplanung wird, bedingt durch die zu erwartenden Preisentwicklungen, die regelmäßige jährliche lineare Anpassung der Aufwendungen gemäß der aktuellen Preissteigerungsrate mit 2 % angenommen.
Bei der Entwicklung der Erlöse werden als betriebliche Zielsetzung 4 % lineare Anpassung vorgegeben.
Die jährliche Fortschreibung der Aufwendungen und Erlöse führt zu Erträgen von rund 4,9 Mio. € sowie Aufwendungen in Höhe von 13,4 Mio. €. Das prognostizierte Budget für

den Eigenbetrieb im Jahr 2030 bleibt damit, unter Berücksichtigung des aktuellen Kenntnisstandes, bei rund 8,5 Mio. €.

Einschätzungen über einen Zeitraum von fünf Jahren gestalten sich grundsätzlich als problematisch. Unsicherheiten über die weitere politische und wirtschaftliche Entwicklung erschweren diese zusätzlich. Darüber hinaus gilt, dass die Unwägbarkeit von politischen Entscheidungsprozessen und potentiellen Auftraggeberinnen und Auftraggeber sichere Prognosen kaum zulässt. Die Entscheidungsvorgaben (EU, Bund, Land, Kommune u.a.) haben in der Regel starken Einfluss auf mögliche Refinanzierungsformen und –größen und damit auf die Erlössituation.

Zudem ist der zukünftige Aufwand im Zentralen Bereich Liegenschaften nur schwer oder noch gar nicht abschätzbar. Die Konsolidierung der Liegenschaften sowie der Sanierungsbedarf aktuell genutzter Gebäude lässt sich noch nicht abschließend beziffern. Diese Häuser und ihre technischen Einbauten sind überwiegend 40 Jahre alt und älter. Neben der Umsetzung planmäßiger Instandhaltungsarbeiten können jederzeit Aufwendungen für Instandhaltung und Investitionen erforderlich werden, um die weitere Nutzung zu gewährleisten.

Die Anlagen 4.6. und 4.7. beinhalten die Darstellung des Finanzplanes nach HMIS gemäß § 19 Nr. 2 EigBGes.

3.5. Liquiditätsplanung

Der Liquiditätsplan verteilt die geplanten zahlungswirksamen Vorgänge des Wirtschaftsjahre 2027 auf unterjährige Perioden. Die Einzahlungen aus Verwaltungstätigkeit ergeben sich aus den, in der Erfolgsrechnung, geplanten Erlösen. Dem gegenüber stehen die Auszahlungen Verwaltungstätigkeit, ermittelt aus den geplanten Aufwendungen verringert um die geplanten Abschreibungen. Die Auszahlungen investiv umfassen die für die Investitionen benötigten Mittel.

Ausgeglichen wird der benötigte Liquiditätsbedarf des Eigenbetriebes über unterjährige Abschläge auf den Verlustausgleich und die benötigten Investitionskosten. Durch die Stadt bereit gestellte liquide Mittel, die den Verlustausgleich übersteigen, verringern den Forderungsbestand des Eigenbetriebes gegenüber der Stadt.

Anlage 1.

Erfolgsplan 2027

Kultur123

Pos.	Aufwendungen und Erträge	Plan 2027	Plan 2026	Ist 2025
	Erträge			
1	Umsatzerlöse aus Veranstaltungen	4.303.213 €	3.777.835 €	3.849.129 €
2	Sonstige Betriebliche Erträge	173.500 €	153.500 €	261.130 €
	Summe Erträge	**4.476.713 €**	**3.931.335 €**	**4.110.259 €**
	Aufwendungen			
3	Veranstaltungsaufwand			
3a	Honorare und Gagen	1.549.520 €	1.560.648 €	1.430.279 €
3b	Veranstaltungskosten	536.719 €	505.467 €	456.413 €
3c	Zuschüsse	167.765 €	174.600 €	163.350 €
	Summe Veranstaltungsaufwand	2.254.003 €	2.240.715 €	2.050.042 €
4	Personalaufwand			
4a	Löhne und Gehälter	6.263.824 €	5.636.768 €	7.372.551 €
4b	Sozialabgaben/Altervorsorge	1.895.730 €	1.808.490 €	56.210 €
4c	Altersteilzeit/Pensionen	- 164.000 €	88.000 €	507.018 €
4d	Personalnebenkosten	211.400 €	149.500 €	- €
	Summe Personalaufwand	8.206.954 €	7.682.758 €	7.935.779 €
5	Betriebliche Aufwendungen			
5a	Gebäude	1.252.719 €	1.340.030 €	1.252.521 €
5b	Geschäftsbetrieb	906.700 €	817.650 €	791.594 €
	Summe Betriebliche Aufwendungen	2.159.419 €	2.157.680 €	2.044.115 €
6	Abschreibungen			
6a	Gebäude	35.000 €	35.000 €	35.016 €
6b	Bewegliches Anlagevermögen	379.640 €	392.875 €	372.758 €
	Summe Abschreibungen	414.640 €	427.875 €	407.774 €
7	Zinsen			
7a	Zinsen	- 66.000 €	- 104.240 €	- 86.341 €
7b	Zinsen Pensionen	- €	32.000 €	80.273 €
	Summe Zinsen	- 66.000 €	- 72.240 €	- 6.068 €
	Summe Aufwendungen	**12.969.016 €**	**12.436.789 €**	**12.431.642 €**
8	**Betriebsergebnis**	**- 8.492.303 €**	**- 8.505.453 €**	**- 8.321.383 €**

Anlage 1.1.

Erfolgsplan 2027

Zentralbereich

Pos.	Aufwendungen und Erträge	Plan 2027	Plan 2026	Ist 2025
	Erträge			
1	Umsatzerlöse aus Veranstaltungen	- €	500 €	53 €
2	Sonstige Betriebliche Erträge	- €	- €	20.220 €
	Summe Erträge	**- €**	**500 €**	**20.273 €**
	Aufwendungen			
3	Veranstaltungsaufwand			
3a	Honorare und Gagen	- €	- €	2.039 €
3b	Veranstaltungskosten	3.100 €	7.000 €	118 €
3c	Zuschüsse	- €	- €	- €
	Summe Veranstaltungsaufwand	3.100 €	7.000 €	2.157 €
4	Personalaufwand			
4a	Löhne und Gehälter	1.241.570 €	1.063.274 €	1.336.552 €
4b	Sozialabgaben/Altervorsorge	375.290 €	338.420 €	27.112 €
4c	Altersteilzeit/Pensionen	5.000 €	88.000 €	137.034 €
4d	Personalnebenkosten	84.500 €	76.000 €	- €
	Summe Personalaufwand	1.706.360 €	1.565.694 €	1.500.698 €
5	Betriebliche Aufwendungen			
5a	Gebäude	50.000 €	42.500 €	46.546 €
5b	Geschäftsbetrieb	404.800 €	332.700 €	422.202 €
	Summe Betriebliche Aufwendungen	454.800 €	375.200 €	468.747 €
6	Abschreibungen			
6a	Gebäude	- €	- €	- €
6b	Bewegliches Anlagevermögen	65.735 €	76.585 €	61.373 €
	Summe Abschreibungen	65.735 €	76.585 €	61.373 €
7	Zinsen			
7a	Zinsen	- 66.680 €	- 104.920 €	- 86.322 €
7b	Zinsen Pensionen	- €	10.000 €	28.304 €
	Summe Zinsen	- 66.680 €	- 94.920 €	- 58.018 €
	Summe Aufwendungen	**2.163.315 €**	**1.929.559 €**	**1.974.957 €**
8	**Betriebsergebnis**	**- 2.163.315 €**	**- 1.929.059 €**	**- 1.954.684 €**

Anlage 1.2.

Erfolgsplan 2027

vhs

Pos.	Aufwendungen und Erträge	Plan 2027	Plan 2026	Ist 2025
	Erträge			
1	Umsatzerlöse aus Veranstaltungen	2.563.288 €	2.016.725 €	2.004.454 €
2	Sonstige Betriebliche Erträge	- €	- €	62.552 €
	Summe Erträge	**2.563.288 €**	**2.016.725 €**	**2.067.005 €**
	Aufwendungen			
3	Veranstaltungsaufwand			
3a	Honorare und Gagen	891.020 €	991.248 €	801.995 €
3b	Veranstaltungskosten	153.819 €	51.767 €	37.238 €
3c	Zuschüsse	- €	- €	- €
	Summe Veranstaltungsaufwand	1.044.838 €	1.043.015 €	839.234 €
4	Personalaufwand			
4a	Löhne und Gehälter	1.315.658 €	1.031.729 €	1.346.938 €
4b	Sozialabgaben/Altervorsorge	396.850 €	310.100 €	5.861 €
4c	Altersteilzeit/Pensionen	- €	- €	- €
4d	Personalnebenkosten	3.800 €	5.900 €	- €
	Summe Personalaufwand	1.716.308 €	1.347.729 €	1.352.799 €
5	Betriebliche Aufwendungen			
5a	Gebäude	396.319 €	410.980 €	431.699 €
5b	Geschäftsbetrieb	114.300 €	110.800 €	106.958 €
	Summe Betriebliche Aufwendungen	510.619 €	521.780 €	538.657 €
6	Abschreibungen			
6a	Gebäude	28.450 €	28.450 €	28.448 €
6b	Bewegliches Anlagevermögen	54.325 €	61.980 €	58.034 €
	Summe Abschreibungen	82.775 €	90.430 €	86.482 €
7	Zinsen			
7a	Zinsen	60 €	60 €	- €
7b	Zinsen Pensionen	- €	- €	- €
	Summe Zinsen	60 €	60 €	- €
	Summe Aufwendungen	**3.354.600 €**	**3.003.015 €**	**2.817.171 €**
8	**Betriebsergebnis**	**- 791.312 €**	**- 986.289 €**	**- 750.166 €**

Anlage 1.3.

Erfolgsplan 2027

Kultur&Theater

Pos.	Aufwendungen und Erträge	Plan 2027	Plan 2026	Ist 2025
	Erträge			
1	Umsatzerlöse aus Veranstaltungen	956.500 €	947.010 €	972.519 €
2	Sonstige Betriebliche Erträge	172.000 €	152.500 €	115.233 €
	Summe Erträge	**1.128.500 €**	**1.099.510 €**	**1.087.752 €**
	Aufwendungen			
3	Veranstaltungsaufwand			
3a	Honorare und Gagen	657.100 €	567.200 €	624.752 €
3b	Veranstaltungskosten	193.900 €	259.800 €	264.006 €
3c	Zuschüsse	135.265 €	137.600 €	131.325 €
	davon Fördervereinbarung "das Rind"	*135.265 €*	*133.900 €*	*127.500 €*
	Summe Veranstaltungsaufwand	986.265 €	964.600 €	1.020.082 €
4	Personalaufwand			
4a	Löhne und Gehälter	1.506.483 €	1.501.789 €	1.907.577 €
4b	Sozialabgaben/Altervorsorge	458.710 €	521.380 €	14.614 €
4c	Altersteilzeit/Pensionen	- 169.000 €	- €	369.984 €
4d	Personalnebenkosten	113.300 €	58.000 €	- €
	Summe Personalaufwand	1.909.493 €	2.081.169 €	2.292.174 €
5	Betriebliche Aufwendungen			
5a	Gebäude	517.300 €	620.250 €	477.975 €
5b	Geschäftsbetrieb	224.750 €	216.700 €	191.089 €
	Summe Betriebliche Aufwendungen	742.050 €	836.950 €	669.064 €
6	Abschreibungen			
6a	Gebäude	6.550 €	6.550 €	6.568 €
6b	Bewegliches Anlagevermögen	198.675 €	206.815 €	188.181 €
	Summe Abschreibungen	205.225 €	213.365 €	194.750 €
7	Zinsen			
7a	Zinsen	620 €	620 €	- €
7b	Zinsen Pensionen	- €	22.000 €	51.969 €
	Summe Zinsen	620 €	22.620 €	51.969 €
	Summe Aufwendungen	**3.843.653 €**	**4.118.704 €**	**4.228.039 €**
8	**Betriebsergebnis**	**- 2.715.153 €**	**- 3.019.194 €**	**- 3.140.287 €**

Anlage 1.4.

Erfolgsplan 2027

Musikschule

Pos.	Aufwendungen und Erträge	Plan 2027	Plan 2026	Ist 2025
	Erträge			
1	Umsatzerlöse aus Veranstaltungen	675.925 €	707.800 €	652.219 €
2	Sonstige Betriebliche Erträge	- €	- €	13.841 €
	Summe Erträge	**675.925 €**	**707.800 €**	**666.060 €**
	Aufwendungen			
3	Veranstaltungsaufwand			
3a	Honorare und Gagen	- €	- €	- €
3b	Veranstaltungskosten	42.700 €	44.400 €	9.815 €
3c	Zuschüsse	- €	- €	- €
	Summe Veranstaltungsaufwand	42.700 €	44.400 €	9.815 €
4	Personalaufwand			
4a	Löhne und Gehälter	1.141.818 €	1.021.225 €	1.441.841 €
4b	Sozialabgaben/Altervorsorge	344.800 €	307.360 €	4.116 €
4c	Altersteilzeit/Pensionen	- €	- €	- €
4d	Personalnebenkosten	4.300 €	4.100 €	- €
	Summe Personalaufwand	1.490.918 €	1.332.685 €	1.445.957 €
5	Betriebliche Aufwendungen			
5a	Gebäude	48.700 €	40.900 €	50.529 €
5b	Geschäftsbetrieb	120.150 €	116.850 €	35.864 €
	Summe Betriebliche Aufwendungen	168.850 €	157.750 €	86.393 €
6	Abschreibungen			
6a	Gebäude	- €	- €	- €
6b	Bewegliches Anlagevermögen	12.580 €	11.700 €	11.162 €
	Summe Abschreibungen	12.580 €	11.700 €	11.162 €
7	Zinsen			
7a	Zinsen	- €	- €	- €
7b	Zinsen Pensionen	- €	- €	- €
	Summe Zinsen	- €	- €	- €
	Summe Aufwendungen	**1.715.048 €**	**1.546.535 €**	**1.553.327 €**
8	**Betriebsergebnis**	**- 1.039.123 €**	**- 838.735 €**	**- 887.266 €**

Anlage 1.5.

Erfolgsplan 2027

Stadtbücherei

Pos.	Aufwendungen und Erträge	Plan 2027	Plan 2026	Ist 2025
	Erträge			
1	Umsatzerlöse aus Veranstaltungen	107.500 €	105.800 €	219.884 €
2	Sonstige Betriebliche Erträge	1.500 €	1.000 €	49.284 €
	Summe Erträge	**109.000 €**	**106.800 €**	**269.168 €**
	Aufwendungen			
3	Veranstaltungsaufwand			
3a	Honorare und Gagen	1.400 €	2.200 €	1.493 €
3b	Veranstaltungskosten	143.200 €	142.500 €	145.237 €
	davon Medien und Nebenkosten	*107.000 €*	*109.000 €*	*107.000 €*
	davon Onleihe und Bibliotheks-Software	*36.200 €*	*46.000 €*	*32.000 €*
3c	Zuschüsse	32.500 €	37.000 €	32.025 €
	Summe Veranstaltungsaufwand	177.100 €	181.700 €	178.755 €
4	Personalaufwand			
4a	Löhne und Gehälter	1.058.295 €	1.018.750 €	1.339.644 €
4b	Sozialabgaben/Altervorsorge	320.080 €	331.230 €	4.507 €
4c	Altersteilzeit/Pensionen	- €	- €	- €
4d	Personalnebenkosten	5.500 €	5.500 €	- €
	Summe Personalaufwand	1.383.875 €	1.355.480 €	1.344.151 €
5	Betriebliche Aufwendungen			
5a	Gebäude	240.400 €	225.400 €	245.773 €
5b	Geschäftsbetrieb	42.700 €	40.600 €	35.481 €
	Summe Betriebliche Aufwendungen	283.100 €	266.000 €	281.254 €
6	Abschreibungen			
6a	Gebäude	- €	- €	- €
6b	Bewegliches Anlagevermögen	48.325 €	35.795 €	54.008 €
	Summe Abschreibungen	48.325 €	35.795 €	54.008 €
7	Zinsen			
7a	Zinsen	- €	- €	- 19 €
7b	Zinsen Pensionen	- €	- €	- €
	Summe Zinsen	- €	- €	- 19 €
	Summe Aufwendungen	**1.892.400 €**	**1.838.975 €**	**1.858.148 €**
8	**Betriebsergebnis**	**- 1.783.400 €**	**- 1.732.175 €**	**- 1.588.980 €**

Vermögensplan 2027

Kultur123

Lfd. Nr.	Investitionen und Anlagevermögen	2027
1	vhs	€ 45.000,00
2	Kultur - Theater	€ 129.000,00
3	Musikschule	€ 23.000,00
4	Stadtbücherei	€ 56.500,00
5	Zentralbereich	€ 294.000,00
6		
7		
Summe		**€ 547.500,00**
	Deckungsmittel	
8	Abschreibungen	€ 414.640,00
9	Netto-Geldvermögen	€ 132.860,00
10	Andere	€ -
Summe		**€ 547.500,00**

Anlage 2.1.

Vermögensplan 2027

Zentrale Dienste

Lfd. Nr.	Investitionen und Anlagevermögen	2027
1	Ausstattung Geschäftsstelle	€ 294.000,00
2		
3		
4		
5		
6		
7		
Summe		**€ 294.000,00**
	Deckungsmittel	
8	Abschreibungen	€ 65.735,00
9	Netto-Geldvermögen	€ 228.265,00
10	Andere	€ -
Summe		**€ 294.000,00**

Anlage 2.2.

Vermögensplan 2027

vhs

Lfd. Nr.	Investitionen und Anlagevermögen	2027
1	Lehrbetrieb allgemein	€ 7.500,00
2	BZ Landrat-Harth-Heim	€ 12.500,00
3	BZ Opel-Altwerk	€ 14.500,00
4	BZ Kürbisstraße 42	€ 10.500,00
5		
6		
7		
Summe		**€ 45.000,00**
	Deckungsmittel	
8	Abschreibungen	€ 82.775,00
9	Netto-Geldvermögen	€ (37.775,00)
10	Andere	€ -
Summe		**€ 45.000,00**

Vermögensplan 2027

Kultur & Theater

Lfd. Nr.	Investitionen und Anlagevermögen	2027
1	Kultur und Technik	€ 24.200,00
2	Theater und Technik	€ 84.800,00
3	Kunst	€ 20.000,00
4		
5		
6		
7		
Summe		**€ 129.000,00**
	Deckungsmittel	
8	Abschreibungen	€ 205.225,00
9	Netto-Geldvermögen	€ (76.225,00)
10	Andere	€ -
Summe		**€ 129.000,00**

Anlage 2.4.

Vermögensplan 2027

Musikschule

Lfd. Nr.	Investitionen und Anlagevermögen	2027
1	Instrumente	€ 23.000,00
2		
3		
4		
5		
6		
7		
Summe		**€ 23.000,00**
	Deckungsmittel	
8	Abschreibungen	€ 12.580,00
9	Netto-Geldvermögen	€ 10.420,00
10	Andere	€ -
Summe		**€ 23.000,00**

Vermögensplan 2027

Stadtbücherei

Lfd. Nr.	Investitionen und Anlagevermögen	2027
1	Ausstattung	€ 56.500,00
2		
3		
4		
5		
6		
7		
Summe		**€ 56.500,00**
	Deckungsmittel	
8	Abschreibungen	€ 48.325,00
9	Netto-Geldvermögen	€ 8.175,00
10	Andere	€ -
Summe		**€ 56.500,00**

Anlage 2.6.

Vermögensplan 2027

	Deckungsmittel (Mittelherkunft)		
Lfd.Nr.	Bezeichnung	Euro	Erläuterung
1	Zuführungen zum Stammkapital [1)]		
2	Zuführungen zu Rücklagen abzüglich Entnahmen 1)		
3	Zuführungen zu langfristigen Rückstellungen abzüglich Entnahmen [1)]		
4	Zuführungen zu Sonderposten mit Rücklageanteil abzüglich Entnahmen [1)]		
5	Abschreibungen und Anlageabgänge (ohne Nr. 6)	53.820 €	
6	Vom Anschaffungswert abzusetzende Kapitalzuschüsse		
7	Zuschüsse Nutzungsberechtigter abzüglich Entnahmen aus Pos. C der Passivseite „Empfangene Ertragszuschüsse“ 1)		
8	Rückflüsse aus gewährten Darlehen		
9	Kredite a) von der Gemeinde b) von Dritten		
10	Netto-Geldvermögen	493.680 €	
11	Deckungsmittel des Vermögensplans insgesamt	547.500 €	

1) Wenn die Entnahmen überwiegen, ist hier ein Negativposten auszuweisen.

Anlage 2.7.

Vermögensplan 2027

Lfd.Nr.	Ausgaben (Mittelverwendung)	Planansatz		Investitionen (nachrichtlich)		
	Bezeichnung	Ausgaben des Wirtschaftsjahres Euro	Verpflichtungsermächtigungen des Wirtschaftsjahres [1] Euro	Gesamtausgabebedarf Euro	bisher bereitgestellt [2] Euro	Erläuterungen
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	Sachanlagen und immaterielle Anlagewerte [3]					
	für vhs	45.000 €				
	für Kultur/Theater	129.000 €				
	für Musikschule	23.000 €				
	für Stadtbücherei	56.500 €				
	für Geschäftsstelle	294.000 €				
2	Finanzanlagen					
3	Tilgung von Krediten					
4	Rückzahlung von Stammkapital					
5	**.....**					
6	Ausgaben/Verpflichtungsermächtigungen des Vermögensplans insgesamt	547.500 €				

Anlage 3.

Stellenübersicht 2027
Kultur123 Stadt Rüsselsheim

2027

	Zentraler Service	vhs	Kultur & Theater	Musikschule	Stadtbücherei
Beamte					
A 15					
A 14hd					
A 13 hd					
A 12					
Angestellte TVöD					
15	1				
14	2*				
13	1	1	1	1	1
12		1	1		
11	7,85*	1,78	3		1
10		0,5	1	1	1
9a	0,9	1	4,7		
9b			2	11,5	4,75
9c			1	5	
8	2,4	1	2,5	1,5	2
7			2		1
6	1,8	3,8	1,5		8
5	0,9				
3					
2			1		
Angestellte TVöD SuE					
S15		1,0			
S12	0,33	6			
S11b		0,63			
Gesamt	**18,18**	**17,71**	**20,70**	**20,00**	**18,75**
					95,34

* jeweils 1 St. kw *kw

Nachrichtliche Stellen - Projekte befristet-	Zentraler Service	vhs	Kultur & Theater	Musikschule	Stadtbücherei
E11		0,25			
E9c		0,5			
S15		1			
S 12		2,1			
Gesamt	**0,00**	**3,85**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
					3,85

nachrichtlich: Geringfügig Beschäftigte	Zentraler Service	vhs	Kultur & Theater	Musikschule	Stadtbücherei
Auszubildende	1	1	3		1
Praktikanten		1			
geringf. Beschäftigte	3	4	54	1	6

2026

	Zentraler Service	vhs	Kultur & Theater	Musikschule	Stadtbücherei
Beamte					
A 15					
A 14hd			1*		
A 13 hd					
A 12					
Angestellte TVöD					
15	1				
14	2*				
13	1	1	1	1	1
12		1	1		
11	7*	1,78	3		1
10		0,5	1	1	1
9a	0,9	1	4,7		
9b	0,85		2	11,5	4,75
9c			1	5	
8	2,4	1	2	1,5	2
7					1
6	1,8	3,8	2		8
5	0,9		1		
3					
2			1		
Angestellte TVöD SuE					
S15		1,0			
S12	0,33	6			
S11b		0,63			
Gesamt	**18,18**	**17,71**	**20,70**	**20,00**	**18,75**
					95,34

* jeweils 1 St. kw *kw

Nachrichtliche Stellen	Zentraler Service	vhs	Kultur & Theater	Musikschule	Stadtbücherei
S 12		1,6			
Gesamt	**0,00**	**1,60**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
					1,60

nachrichtlich: Geringfügig Beschäftigte	Zentraler Service	vhs	Kultur & Theater	Musikschule	Stadtbücherei
Auszubildende	1	1	3		1
Praktikanten		1			
geringf. Beschäftigte	3	4	54	1	6

Anlage 4.

Finanzplan 2027

Kultur123

Pos.	Jahre	2026	2027	2028	2029	2030
	Vermögensübersicht					
1	Sachanlagen	1.649.795 €	547.500 €	378.500 €	386.100 €	393.800 €
	Investition Anlagevermögen	**1.649.795 €**	**547.500 €**	**378.500 €**	**386.100 €**	**393.800 €**
	Erfolgsübersicht					
1	Erträge	3.931.335 €	4.476.713 €	4.505.782 €	4.686.013 €	4.873.453 €
2	Aufwendungen	12.436.789 €	12.969.016 €	12.913.397 €	13.121.666 €	13.354.100 €
	Betriebsergebnis	**-8.505.453 €**	**-8.492.303 €**	**-8.407.615 €**	**-8.435.653 €**	**-8.480.647 €**

Anlage 4.1.

Finanzplan 2027

Zentralbereich

Pos.	Jahre	2026	2027	2028	2029	2030
	Vermögensübersicht					
1	Sachanlagen	147.000 €	294.000 €	119.900 €	122.300 €	124.700 €
	Investition Anlagevermögen	**147.000 €**	**294.000 €**	**119.900 €**	**122.300 €**	**124.700 €**
	Erfolgsübersicht					
1	Erträge	500 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2	Aufwendungen	1.929.559 €	2.163.315 €	2.216.582 €	2.210.914 €	2.225.132 €
	Betriebsergebnis	**-1.929.059 €**	**-2.163.315 €**	**-2.216.582 €**	**-2.210.914 €**	**-2.225.132 €**

Anlage 4.2.

Finanzplan 2027

vhs

Pos.	Jahre	2026	2027	2028	2029	2030
	Vermögensübersicht					
1	Sachanlagen	172.000 €	45.000 €	45.900 €	46.800 €	47.700 €
	Investition Anlagevermögen	**172.000 €**	**45.000 €**	**45.900 €**	**46.800 €**	**47.700 €**
	Erfolgsübersicht					
1	Erträge	2.016.725 €	2.563.288 €	2.665.820 €	2.772.453 €	2.883.351 €
2	Aufwendungen	3.003.015 €	3.354.600 €	3.421.692 €	3.490.126 €	3.559.929 €
	Betriebsergebnis	**-986.289 €**	**-791.312 €**	**-755.872 €**	**-717.673 €**	**-676.578 €**

Anlage 4.3.

Finanzplan 2027

Kultur&Theater

Pos.	Jahre	2026	2027	2028	2029	2030
	Vermögensübersicht					
1	Sachanlagen	1.278.000 €	129.000 €	131.600 €	134.200 €	136.900 €
	Investition Anlagevermögen	**1.278.000 €**	**129.000 €**	**131.600 €**	**134.200 €**	**136.900 €**
	Erfolgsübersicht					
1	Erträge	1.099.510 €	1.128.500 €	1.023.640 €	1.064.586 €	1.107.169 €
2	Aufwendungen	4.118.704 €	3.843.653 €	3.680.526 €	3.754.137 €	3.829.220 €
	Betriebsergebnis	**-3.019.194 €**	**-2.715.153 €**	**-2.656.886 €**	**-2.689.551 €**	**-2.722.051 €**

Anlage 4.4.

Finanzplan 2027

Musikschule

Pos.	Jahre	2026	2027	2028	2029	2030
	Vermögensübersicht					
1	Sachanlagen	17.000 €	23.000 €	23.500 €	24.000 €	24.500 €
	Investition Anlagevermögen	**17.000 €**	**23.000 €**	**23.500 €**	**24.000 €**	**24.500 €**
	Erfolgsübersicht					
1	Erträge	707.800 €	675.925 €	702.962 €	731.080 €	760.323 €
2	Aufwendungen	1.546.535 €	1.715.048 €	1.664.349 €	1.697.636 €	1.731.589 €
	Betriebsergebnis	**-838.735 €**	**-1.039.123 €**	**-961.387 €**	**-966.556 €**	**-971.266 €**

Anlage 4.5.

Finanzplan 2027

Stadtbücherei

Pos.	Jahre	2026	2027	2028	2029	2030
	Vermögensübersicht					
1	Sachanlagen	35.795 €	56.500 €	57.600 €	58.800 €	60.000 €
	Investition Anlagevermögen	**35.795 €**	**56.500 €**	**57.600 €**	**58.800 €**	**60.000 €**
	Erfolgsübersicht					
1	Erträge	106.800 €	109.000 €	113.360 €	117.894 €	122.610 €
2	Aufwendungen	1.838.975 €	1.892.400 €	1.930.248 €	1.968.853 €	2.008.230 €
	Betriebsergebnis	**-1.732.175 €**	**-1.783.400 €**	**-1.816.888 €**	**-1.850.959 €**	**-1.885.620 €**

Anlage 4.6.

Finanzplan 2027

siksch	Übersicht über die Entwicklung der Ausgaben und der Deckungsmittel des Vermögensplans (§19 Nr.1 EigBGes)					
Nr.	Bezeichnung	2026	2027	2028	2029	2030
	Deckungsmittel (Mittelherkunft)					
1	Zuführung zum Stammkapital					
2	Zuführung zu Rücklagen abzüglich Entn.					
3	Zuführung zu langfristigen Rückstellungen abz. Entn.					
4	Zuführung zu Sonderposten mit Rücklageanteil abz. Entn.					
5	Abschreibungen und Anlagenabgänge	427.875 €	414.640 €	418.786 €	422.974 €	427.204 €
6	Vom Anschaffungswert abzusetzende Kapitalzuschüsse					
7	Zuschüsse Nutzungsberechtigter abzügl. Entn.					
8	Rückflüsse aus gewährten Darlehen					
	Kredite					
	a) von der Gemeinde					
9	b) von Dritten					
10	Netto-Geldvermögen	1.221.920 €	132.860 €	-40.286 €	-36.874 €	-33.404 €
	Deckungsmittel gesamt	1.649.795 €	547.500 €	378.500 €	386.100 €	393.800 €
	Ausgaben (Mittelverwendung)					
1	Sachanlagen und immaterielle Anlagewerte					
	Zentral	147.000 €	294.000 €	119.900 €	122.300 €	124.700 €
	vhs	172.000 €	45.000 €	45.900 €	46.800 €	47.700 €
	Kultur/Theater	1.278.000 €	129.000 €	131.600 €	134.200 €	136.900 €
	Musikschule	17.000 €	23.000 €	23.500 €	24.000 €	24.500 €
	Stadtbücherei	35.795 €	56.500 €	57.600 €	58.800 €	60.000 €
2	Finanzanlagen					
3	Tilgung von Krediten					
4	Rückzahlung von Stammkapital					
	Ausgaben insgesamt	1.649.795 €	547.500 €	378.500 €	386.100 €	393.800 €

Anlage 4.7.

Finanzplan 2027

iksc	Übersicht über die Einnahmen und Ausgaben, die sich auf die Finanzplanung für den Haushalt der Gemeinde auswirken (§19 Nr.2 EigBGes)					
Nr.	Bezeichnung	2026	2027	2028	2029	2030
	Einnahmen					
1	Zuweisungen zur Eigenkapitalaufstockung	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2	Zuweisungen zum Verlustausgleich	9.730.000 €	8.630.000 €	8.407.615 €	8.435.653 €	8.480.647 €
3	Zuweisungen zum Verlustausgleich Vorjahre	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
4	Auflösung Rückstellungen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
5	Verwaltungskostenbeiträge, Zinsen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
6	Darlehen der Gemeinde	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Gesamt	9.730.000 €	8.630.000 €	8.407.615 €	8.435.653 €	8.480.647 €
	Ausgaben					
1	Gewinnabführungen	- €	- €	- €	- €	- €
2	Konzessionsabgaben	- €	- €	- €	- €	- €
3	Verwaltungskostenbeiträge, Zinsen	- €	- €	- €	- €	- €
4	Eigenkapitalrückzahlung	- €	- €	- €	- €	- €
5	Tilgung von Darlehen der Gemeinde	- €	- €	- €	- €	- €
	Gesamt	- €	- €	- €	- €	- €

Liquiditätsplanung für das Jahr 2027
- in € -

	Einzahlungen Verwaltungstätigkeit	Auszahlungen Verwaltungstätigkeit	Einzahlungen investiv	Auszahlungen investiv	Tilgungen	Abschläge Verlustausgleich und Investitionsbedarf	Saldo	fortlaufender Saldo
Zahlungsmittelbestand zum Anfang des Jahres							82.564	
Januar 27	373.059	1.046.198		45.625		719.167		**82.967**
Februar 27	373.059	1.046.198		45.625		719.167		**83.370**
März 27	373.059	1.046.198		45.625		719.167		**83.773**
April 27	373.059	1.046.198		45.625		719.167		**84.176**
Mai 27	373.059	1.046.198		45.625		719.167		**84.579**
Juni 27	373.059	1.046.198		45.625		719.167		**84.982**
Juli 27	373.059	1.046.198		45.625		719.167		**85.386**
August 27	373.059	1.046.198		45.625		719.167		**85.789**
September 27	373.059	1.046.198		45.625		719.167		**86.192**
Oktober 27	373.059	1.046.198		45.625		719.167		**86.595**
November 27	373.059	1.046.198		45.625		719.167		**86.998**
Dezember 27	373.059	1.046.198		45.625		719.167		**87.401**
Zahlungsmittelbestand zum Ende des Jahres	**4.476.713**	**12.554.376**		**547.500**		**8.630.000**	**87.401**	