

# Zwischenbericht

## zum Beschluss der II. Landessynode vom 30.11.2019 zu TOP 6.2 Haushaltsgesetz und Haushaltsplan 2020/2021

(Drucksachen-Nr. 6.2/3 B)

### Inhaltsverzeichnis

1	Beschluss der II. Landessynode vom 30.11.2019 (Drucksachen-Nr. 6.2/3 B)	2
2	Ausgangslage	2
2.1	Der Eigenbetrieb Tagungs- und Begegnungsstätten der EKM	2
2.2	Profile der Häuser	3
2.2.1	Evangelisches Augustinerkloster zu Erfurt	3
2.2.2	Familienbildungs- und Erholungsstätte Burg Bodenstein	3
2.2.3	Evangelisches Zentrum Kloster Drübeck	3
2.2.4	Jugendbildungsstätte Junker Jörg Eisenach	3
2.2.5	Evangelisches Zentrum Zinzendorfhaus Neudietendorf	4
2.3	Die Geschäftsführung des Eigenbetriebes	4
2.4	Personalmanagement	4
2.5	Marketing und Qualitätsmanagement	5
2.6	Der Eigenbetrieb und seine Zielgruppen	5
2.7	Investitionen und Instandhaltung der landeskirchlichen Immobilien und Finanzierung des laufenden Betriebs des Eigenbetriebs	5
2.8	Einbußen aufgrund der Corona-Pandemie	6
2.9	Jährliche Kostensteigerungen	6
3	Maßnahmen zur Reduzierung der Zuschüsse	6
3.1	Übersicht zum Jahresabschluss 2020	6
3.2	Zuschüsse zum operativen Geschäft	8
3.3	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit	8
3.3.1	Kloster Drübeck	9
3.3.2	Burg Bodenstein	9
3.3.3	Jugendbildungsstätte Junker Jörg	9
3.4	Outsourcing	9
3.5	Vermietung und Darlehen	10
3.6	Personalkonzept und Stellenplan	10
3.7	Bauliche Unterhaltung der Gebäude	10
3.8	Zinsen aus der Substanzerhaltungsrücklage	11
3.9	Fortführung der Geschäftsführungsregelung gemäß § 23 Eigenbetriebsordnung	11
4	Tabellarische Zusammenfassung des Zwischenergebnisses	11
5	Fazit	12

## 1 Beschluss der II. Landessynode vom 30.11.2019 (Drucksachen-Nr. 6.2/3 B)

Die Landessynode hat am 30. November 2019 auf Antrag des Synodalen Wachter zum Haushaltsplan 2020/2021 der EKM folgenden Beschluss gefasst:

**Die Landessynode bittet das Landeskirchenamt in Verbindung mit dem Verwaltungsrat des Eigenbetriebes „Tagungs- und Begegnungsstätten der EKM“ bis zur Herbstsynode 2020 Wege aufzuzeigen, wie innerhalb der kommenden vier Jahre, also bis 2024, der Zuschuss für die Tagungs- und Begegnungsstätten deutlich zurückgefahren werden kann.**

## 2 Ausgangslage

### 2.1 Der Eigenbetrieb Tagungs- und Begegnungsstätten der EKM

Bereits vor mehreren Jahren wurde damit begonnen, die Tagungsstätten unter Berücksichtigung ihres kirchlichen Auftrags wirtschaftlicher zu gestalten. Grundlage hierfür bildete das Konzept für die Tagungs- und Begegnungsstätten der EKM in seiner Fassung vom 29.07.2015.<sup>1</sup> Darin finden sich neben Ausführungen zur Gastfreundschaft, zu den Besonderheiten der einzelnen Tagungsstätten bis hin zur Auflistung von Vor- und Nachteilen möglicher Rechtsformen die grundlegenden Gedanken, wie die weitere Entwicklung der Tagungsstätten gestaltet werden kann. Nach umfassenden Analysen zu vorhandenen Besonderheiten der einzelnen Häuser, der Belegungszeiten, Zielgruppen etc. hat sich die Landeskirche entschieden, einen kirchlichen Eigenbetrieb mit fünf Standorten zu gründen. Mit Wirkung vom 01.01.2019 wurden das Augustinerkloster zu Erfurt, die Burg Bodenstein, die Jugendbildungsstätte Junker Jörg in Eisenach sowie die Evangelischen Zentren Kloster Drübeck und Zinzendorfhaus Neudietendorf zu einer unselbständigen landeskirchlichen Einrichtung gemäß der am 01.07.2018 in Kraft getretenen Ordnung für den kirchlichen Eigenbetrieb „Tagungs- und Begegnungsstätten der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland“<sup>2</sup> zusammengefasst. Gegenstand des Eigenbetriebs sind der Betrieb und die Verwaltung der Tagungs- und Begegnungsstätten in Trägerschaft der EKM. Bestandteil des Konzeptes ist es, Orte der Bildung, Begegnung, geistlichen Einkehr und Erholung einschließlich Beherbergung und Verpflegung zur Verfügung zu stellen. Der Eigenbetrieb erfüllt diejenigen Aufgaben, die an den jeweiligen Standorten nicht effizient oder die im Rahmen des Eigenbetriebs besser erledigt werden können. Jede eingegliederte Tagungs- und Begegnungsstätte wird in Abstimmung mit der Geschäftsführung im Rahmen der Ordnung weiterhin eigenständig und eigenverantwortlich betrieben (siehe Punkt 2.3).

Von besonderer Bedeutung ist der Auftrag, den die zu einem Eigenbetrieb zusammengefassten fünf Tagungsstätten für die Evangelische Kirche in Mitteldeutschland und auch für viele weitere Gäste erfüllen sollen. So heißt es im Tagungsstättenkonzept: „Für unsere Landeskirche sind kirchliche Orte wie die Tagungsstätten wichtig, deren Gemeindebild über das der Parochie hinausreicht, da sich deren Verkündigungsauftrag in besonderer Weise mit Gastfreundschaft verbindet und in einer kurzen Zeitspanne realisiert. Die Kirche kann Menschen erreichen, wenn sie ihnen Zugänge zum christlichen Glauben eröffnet. In den Tagungsstätten können Gäste in Bildungsangeboten, Gottesdiensten und Andachten, bei Einkehrtagen und seelsorgerlichen Gesprächen etc. ihre Fragen nach Gott und dem Menschsein stellen. Sie können Spiritualität und gelebte Glaubenspraxis erfahren.<sup>3</sup> Gäste finden ... nicht nur Unterkunft und Bewirtung, sondern auch Angebote der Besinnung, Bildung und Begegnung, Spiel und Spaß an Orten mit besonderer Atmosphäre. Wo solche Gastfreundschaft gelingt, können wir als Kirche die Zuwendung Gottes zum Menschen erfahrbar machen. ... Es zeigt auf, welche missionarische Chance der kirchliche Auftrag unter dem Aspekt der Gastfreundschaft in den Tagungsstätten eröffnet.“<sup>4</sup>

<sup>1</sup> OKRin Martina Klein, KR Torsten Bolduan: Konzept für die Tagungs- und Begegnungsstätten der EKM, Fassung vom 29.07.2015.

<sup>2</sup> Ordnung für den kirchlichen Eigenbetrieb „Tagungs- und Begegnungsstätten der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland“ vom 30. Januar 2018 (ABl. S. 82), geändert am 4. Dezember 2018 (ABl. 2019 S. 50).

<sup>3</sup> Ebd., S. 4.

<sup>4</sup> Ebd., S. 3.

Dieser Auftrag spiegelt sich auch in der Präambel der Ordnung wider, die da lautet: „Die Tagungs- und Begegnungsstätten der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland sind geistliche Orte der kirchlichen Arbeit, der Gastlichkeit, Einkehr und Erholung, der Begegnung, des gegenseitigen Austauschs und der Kultur. Ihre Bildungs- und Freizeitangebote richten sich an verschiedene Zielgruppen. Die Zusammenfassung der Tagungs- und Begegnungsstätten zu einem kirchlichen Eigenbetrieb soll Transparenz schaffen und wirtschaftliches Handeln sowie die inhaltliche Arbeit stärken und fördern. Dies geschieht im Geist eines guten Zusammenwirkens mit anderen kirchlichen Einrichtungen und Arbeitsstellen.“<sup>5</sup> Der Eigenbetrieb bietet damit die Infrastruktur für die kirchliche Arbeit.

## 2.2 Profile der Häuser

Die inhaltliche und geistliche Profilbildung spielt für die Verwirklichung des kirchlichen Auftrags eine große Rolle. Hierzu tragen in Drübeck und Neudietendorf die dort ansässigen Einrichtungen, auf Burg Bodenstein und im Augustinerkloster die Pfarrerin/der Pfarrer sowie die pädagogischen Teams sowie in der Jugendbildungsstätte Junker Jörg die pädagogischen Mitarbeitenden bei. Mit ihren spezifischen Angeboten sprechen sie kirchliche Mitarbeitende, Ehrenamtliche, Menschen unterschiedlicher Milieus und jeglichen Alters, kirchlich Verbundene sowie auch Menschen an, die bisher kaum oder noch keinen Kontakt zur Kirche hatten.

### 2.2.1 Evangelisches Augustinerkloster zu Erfurt

Das Evangelische Augustinerkloster zu Erfurt ist ein einmaliges Zeugnis lutherischer Tradition, protestantischen Glaubens und gegenwärtigen kirchlichen Lebens. In seiner Vollständigkeit und Geschlossenheit mit Kirche, drei umbauten Höfen, Konvents- und Wirtschaftsgebäuden ist das Kloster ein selten gewordenes Beispiel mittelalterlicher Ordensbaukunst. Heute präsentiert sich das Augustinerkloster als ein Ort vielfältigen geistlichen und geistigen Lebens und evangelisch gastfreundliche Tagungs-, Begegnungs- und Beherbergungsstätte mit reichhaltigen Bildungsangeboten. Modern ausgestattete Veranstaltungsräume und Gästezimmer laden zum Tagen und Verweilen ein.

### 2.2.2 Familienbildungs- und Erholungsstätte Burg Bodenstein

Die Familienbildungs- und Erholungsstätte Burg Bodenstein steht in einer 500-jährigen evangelischen Tradition. Deshalb finden deren Gäste nicht nur Unterkunft und Bewirtung, sondern auch die Möglichkeit zur Besinnung, Bildung und Begegnung. Gastfreundschaft soll die Zuwendung Gottes zum Menschen erfahrbar machen. Die Bewahrung der Schöpfung, der Umgang miteinander in der Familie und eine wertschätzende Kommunikation auf der Grundlage des christlichen Menschenbildes und die Einübung in Achtsamkeit sind Themen, die in der inhaltlichen Gestaltung der Wochenendseminare und Familienferienwochen ihren Platz finden

### 2.2.3 Evangelisches Zentrum Kloster Drübeck

Das Kloster Drübeck versteht sich als Ort der Besinnung, Bildung und Begegnung in der Tradition der Benediktinerinnen und des ehemaligen evangelischen Frauenstifts. Das vielfältige geistliche Leben in Kombination mit einladender Gastlichkeit hält Einzug in die sorgfältigen Gebäude- und Gartenkonzepte. Besonderer Wert wird hierbei auf die faire und achtsame Kollegialität in Verbindung mit ökologisch bewusstem Handeln gelegt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Klosters leben und arbeiten im Geist des Evangeliums von Jesus Christus.

### 2.2.4 Jugendbildungsstätte Junker Jörg Eisenach

Die Jugendbildungsstätte Junker Jörg versteht sich als Haus, das Jugendliche zum Nachdenken und Wohlfühlen einlädt. Für die Arbeit gilt: Alle Menschen sind vor Gott gleich und haben ungeachtet ihrer Herkunft das gleiche Recht auf Bildung und freie Entfaltung. Daher werden alle Menschen in unserem Haus willkommen geheißen und erleben einen achtsamen und respektvollen Umgang miteinander. Als evangelisches Haus wird allen Gästen und Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben, christlichen Glauben zu erleben und darüber ins Gespräch zu kommen. Die Arbeit zielt darauf, dass die Gäste sich rundum wohl fühlen. Das bedeutet: Orientierung an den Bedürfnissen und Wünschen der (jugendlichen) Gäste und darauf einzugehen. Junge Menschen finden sich mit

<sup>5</sup> Eigenbetriebsordnung, a. a. O., Präambel.

ihren Interessen in den Angeboten wieder. Die Bildungsarbeit unterstützt Jugendliche in ihrer Entfaltung zu eigenständigen und verantwortungsbewussten Persönlichkeiten in einer demokratischen Gesellschaft. In der gemeinsamen Arbeit wird ein offener und respektvoller Umgang miteinander gelebt und Entscheidungen transparent gemacht.

### 2.2.5 Evangelisches Zentrum Zinzendorfhaus Neudietendorf

Das Evangelische Zentrum Zinzendorfhaus Neudietendorf hat das Ziel, auf der Grundlage des Evangeliums Kirche zu bauen und erfahrbar zu machen. Seine Aufgabe ist, im Dialog mit kirchlichen und außerkirchlichen Gesprächspartnerinnen und -partnern evangelisches Leben zu ermöglichen und zu stärken. Es ist eine "Denkwerkstatt" für die Zukunft der Kirche und macht christliche Lebensformen im säkularen Raum sichtbar. Es steht in der Tradition der Ökumenischen Versammlung. Deren Leitbegriffe Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung sind Orientierung für die Arbeit des Evangelischen Zentrums Zinzendorfhaus Neudietendorf. Der durch herrnhutische Spiritualität und die Tradition des Zinzendorfhauses geprägte Ort ist für die hier ansässigen Institutionen und Einrichtungen eine wichtige Quelle der Inspiration. Das Zinzendorfhaus selbst ist ein besonderer Ort, vereint christliche Tradition mit modernem Flair und ist das Herzstück des Evangelischen Zentrums – ein Refugium, in dem Menschen auftanken und loslassen können.

## 2.3 Die Geschäftsführung des Eigenbetriebes

Der Geschäftsführung obliegt die Leitung des Eigenbetriebs. Sie erledigt die dem Unternehmensgegenstand entsprechenden laufenden Angelegenheiten eigenverantwortlich nach den Grundsätzen eines ordentlichen Kaufmanns. Dabei beachtet sie das staatliche Recht, die kirchliche Ordnung und insbesondere die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Das wirtschaftliche Handeln des Eigenbetriebs dient der Stärkung und Förderung kirchlicher Arbeit. Deshalb unterstützt die Geschäftsführung die Zusammenarbeit der in den Eigenbetrieb eingegliederten Tagungs- und Begegnungsstätten untereinander sowie mit den kirchlichen Einrichtungen und Arbeitsstellen des jeweiligen Standorts. Sie ist nur für diejenigen Geschäftsvorgänge zuständig, die an den Standorten nicht effizient oder die im Rahmen des Eigenbetriebs besser erledigt werden können.

## 2.4 Personalmanagement

Die Mitarbeitenden im Eigenbetrieb sind durch die steigende Nachfrage nach außergewöhnlichen Tagungsorten und anwachsenden Erwartungen der Gäste einer hohen Belastung an ihren Arbeitsplätzen ausgesetzt. Gäste erwarten Gastfreundlichkeit, Flexibilität und Professionalität im Dienstleistungsbereich.

Für die Umsetzung der Aufgaben des Eigenbetriebs werden fachkundige, freundliche und motivierte Mitarbeitende benötigt. Obwohl die Entlohnung im kirchlichen Eigenbetrieb nach KAVO-Ost deutlich besser als im Gaststättengewerbe ist, wird es zunehmend schwieriger, junge Menschen für einen Beruf im Hotel- und Veranstaltungsmanagement zu begeistern. Grund sind die in der Branche üblichen familienunfreundlichen Arbeitszeiten, hohe körperliche und geistige Belastung sowie saisonale Beschäftigungsverträge. Anhand der Belegungskurve eines Jahres kann man die Spitzenzeiten mit hohem Personalbedarf erkennen.

Die meisten Beschäftigten in den Tagungshäusern der EKM sind fest angestellte Mitarbeitende mit Teilzeit- und Vollzeitverträgen. Im Falle einer hohen Auslastung bzw. Belegung in einem der Tagungshäuser oder bei Personalengpässen kann personelle Unterstützung aus einem anderen Tagungshaus des Eigenbetriebes angefragt werden. Unter Beachtung der Zumutbarkeit werden Mitarbeitende mit Teilzeit- und Vollzeitverträgen in dem gleichen operativen Bereich im Rahmen einer befristeten Abordnung entsandt, sofern es die eigene Personalsituation erlaubt. Die im Rahmen der Abordnung gesammelten Erfahrungen und Arbeitsweisen können für das eigene Tagungshaus gewinnbringend genutzt bzw. mögliche Kritikpunkte durch den „Einblick von außen“ mit den anderen Hausleitungen beraten werden, damit hier Abhilfe geschaffen werden kann. Diese Regularien dienen der Absicherung und Stärkung des Geschäftsablaufes in den Häusern, d. h., dass die Mitarbeitenden bei betrieblicher Notwendigkeit und zur kurzfristigen Unterstützung in einem anderen Tagungshaus zum Einsatz kommen.

## 2.5 Marketing und Qualitätsmanagement

In den letzten Jahren haben die Tagungsstätten vermehrt auf ein gemeinsames Auftreten geachtet, um die Zusammengehörigkeit zu betonen und den Wiedererkennungswert zu steigern. Es gibt den gemeinsamen Internetauftritt „www.tagen-begegnen.de“, auf dem alle Häuser vorgestellt werden und per Klick erreichbar sind. Auch über die Homepage jeder Tagungsstätte können die jeweils anderen Häuser (mit Bild dargestellt) direkt per Klick aufgerufen werden.

Die Geschäftsführung hat sich zudem auf ein gemeinsames Layout für Flyer, Visitenkarten und Roll-Up's verständigt. Auf der Tourismusmesse gibt es einen gemeinsamen Auftritt der Tagungsstätten. Auch wird das Logo der Dachmarke auf Merchandising-Produkten verwendet.

Das Qualitätsmanagement dient innerhalb der Einrichtungen als strukturierendes, optimierendes und demnach entlastendes Instrument zur praktischen Unternehmensführung. Mittels einer genauen Analyse der innerbetrieblichen Prozesse werden kontinuierlich Verbesserungspotenziale aufgedeckt und somit die Qualität nachhaltig gesichert und gesteigert. Gewünschte Faktoren, wie strukturelle Transparenz, optimierte Kommunikation, Verringerung von Fehlern und Fehlerkosten, weniger Leerlauf, standardisierte Verfahren und Dokumentationen können u. a. umgesetzt werden.

## 2.6 Der Eigenbetrieb und seine Zielgruppen

Unsere Tagungsstätten befinden sich im Wettbewerb zur Hotellerie und dem Tagungsmarkt.

„Allgemeine Trends machen vor den Toren der kirchlichen Häuser nicht halt. Auch wenn manche dieser Entwicklungen nicht auf alle Gäste zutreffen, schnelllebig sind und sich mit den Jahren verändern, ist es wichtig, sie im Blick zu behalten, systematisch auszuwerten und in die strategische Ausrichtung der einzelnen Häuser mit einzubeziehen. Zu den allgemeinen Entwicklungen kommen die spezifischen Bedürfnisse der unterschiedlichen Nutzergruppen. Aufgrund ihrer inhaltlichen Profile sprechen die Tagungsstätten bewusst unterschiedliche Gästegruppen an.“

Die Jugendbildungsstätte Junker Jörg ist auf Kinder und Jugendliche ausgerichtet. Die Burg Bodenstein ist als staatlich anerkannte Familienferienstätte für Familien, aber auch für Kinder- und Jugendgruppen gut geeignet. In diesem Segment muss vor allem auf die Preisgestaltung geachtet werden.<sup>6</sup>

Das Augustinerkloster Erfurt sowie die Evangelischen Zentren Kloster Drübeck und Zinzendorfhaus Neudietendorf „sprechen vor allem Erwachsene als Gäste an. Auch hier sind die Erwartungen nicht homogen. Teilnehmende von Tagungen suchen große helle Räume mit guter technischer Ausstattung und erwarten ein gut funktionierendes Internet; der Tagungsservice soll sich an den Pausen im Tagungsverlauf orientieren. Fortbildungs- und Seminargruppen brauchen unterschiedlich große Räume für Plenums- und Kleingruppenarbeit. Die kirchlichen Anbieter haben das Interesse, langfristig reservieren und kurzfristig stornieren zu können.“<sup>7</sup>

Die Ansprüche und Erwartungen der Gäste sind ständig gewachsen und werden dies auch weiterhin tun. Dies macht eine angepasste Preisbildung unumgänglich. Es ist insbesondere notwendig, die Dienstleistungsangebote marktüblich zu kalkulieren und anzubieten.

## 2.7 Investitionen und Instandhaltung der landeskirchlichen Immobilien und Finanzierung des laufenden Betriebs des Eigenbetriebs

Als eine besondere Herausforderung in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit der Tagungsstätten sind die diesen von der Landeskirche zur Verfügung gestellten teils Jahrhunderte alten und denkmalgeschützten Gebäude und deren Instandsetzung, Erhaltung und Unterhaltung zu betrachten.

<sup>6</sup> Tagungsstättenkonzept., S. 11.

<sup>7</sup> Ebd.

Für die Tagungshäuser besteht seit vielen Jahren eine Substanzerhaltungsrücklage, der jährlich 1.200.000 Euro von der Landeskirche zugeführt werden. Aus dieser Rücklage erhalten die Tagungshäuser die Mittel, mit denen landeskirchlichen Immobilien saniert und erhalten werden.

Darüber hinaus erhielt der Eigenbetrieb im Haushaltsjahr 2020 590.400 Euro zur Finanzierung des laufenden Betriebs, insgesamt also 1.790.400 Euro. Der Investitionshaushalt für 2020 und 2021 ist bereits durch die Landessynode beschlossen. Dabei wurde für 2021 ein Betrag in Höhe von 400.000 Euro mit einem Sperrvermerk versehen. Den Tagungsstätten stehen in 2021 somit zunächst 800.000 Euro für Maßnahmen zur Erhaltung der landeskirchlichen Immobilien zur Verfügung.

## 2.8 Einbußen aufgrund der Corona-Pandemie

Ab März 2020 kam es aufgrund der Corona-Pandemie zu gravierenden Einschränkungen, die auch vor den Tagungsstätten nicht Halt gemacht haben: Belegungsrückgang auf Null, Schließung der Häuser und Kurzarbeit für die meisten der Mitarbeitenden. Nach einem vorsichtigen Neustart im Sommer 2020, der uns bis in den Oktober hinein sehr optimistisch gestimmt hatte, kam im November der 2. Lockdown. Dieser hat unseren Eigenbetrieb hart getroffen. Wieder gab es einen harten Einbruch bei Gruppenbelegungen und im Tagungsgeschäft. Die Umsätze 2020 betragen kumuliert 2.880.447,86 EUR. Dies entspricht 45 Prozent vom Gesamtumsatz des Eigenbetriebes im Jahr 2019 und einem Umsatzrückgang von 55 Prozent.

Durch die Inanspruchnahme von Kurzarbeitergeld (408.722,20 Euro), Einsparungen z. B. beim Wareneinsatz, zusätzlichen Liquiditätszuschüssen der Landeskirche (1.375.000 Euro) sowie Bundes- und Landesmittel (497.218,89 Euro) konnte der Umsatzausfall kompensiert werden. Die November- und Dezemberhilfen werden durch das Steuerbüro BDO beantragt, eine Auszahlung ist noch nicht erfolgt. Die Landessynode hat zudem beschlossen, für das Jahr 2021 zur Finanzierung der Corona-bedingten Umsatzausfälle 1.750.000 Euro in den Haushalt einzustellen.

## 2.9 Jährliche Kostensteigerungen

Generell ist in allen Häusern die immerwährende Herausforderung, wie die Personalpolitik – Personalkosten sind noch vor der Gebäudeinstandhaltung der größte Kostenfaktor – vor Ort effektiver gestaltet werden kann. Die jährlichen Tarifsteigerungen der KAVO (Lohnkosten, Jahressonderzahlung, Jubiläumszuwendungen, Zeitzuschläge) müssen die Tagungsstätten zusätzlich erwirtschaften. Die KAVO bietet keinen Spartentarif für die Mitarbeiterschaft der Tagungsstätten an, so dass diese quasi wie Verwaltungsangestellte eingruppiert sind.

Aufgrund der allgemeinen Preissteigerungen haben die Tagungsstätten mit ständig steigenden Sachkosten zu kämpfen.

# 3 Maßnahmen zur Reduzierung der Zuschüsse

## 3.1 Übersicht zum Jahresabschluss 2020

Die nachfolgende Chefübersicht wird viermal jährlich erstellt und bildet die wichtigsten Kennzahlen für das operative Geschäft kumuliert ab. Dies sind reale Zahlen der Erlöse in Logis, Verpflegung, Tagungsgeschäft und sonstige Erlöse, des Weiteren werden prozentuale Zahlen der Personalkosten genannt, die sich auf den Gesamtumsatz beziehen. Die prozentuale Darstellung des Wareneinsatzes bezieht sich ausschließlich auf den Umsatzerlös Verpflegung.

Eine der wichtigsten Kennzahlen ist die Durchschnittsrate. Dieser Wert zeigt das Ergebnis aus dem Umsatz Beherbergung geteilt durch die Anzahl der verkauften Zimmer. Die Durchschnittsrate entspricht nicht dem Übernachtungspreis, da die Anzahl der belegten Betten pro Zimmer hierbei keine Rolle spielt. Mit der Durchschnittsrate wird verdeutlicht, wie Preisentwicklungen sich auf die verkauften Zimmer auswirken.



Die Chefübersicht ist ein transparentes und übersichtliches Instrument, um die geschäftliche Entwicklung der einzelnen Häuser und des gesamten Eigenbetriebes zu spiegeln. Es ist möglich, daraus zukünftige Strategien und Verfahrensweisen zu entwickeln, um den Eigenbetrieb wirtschaftlich zu führen.

**Chefübersicht zum Jahresabschluss 2020**

	Augustinerkloster		Drübeck		Burg Bodenstein		Zinzendorfhaus		Junker Jörg		Gesamt	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Anzahl Einzelzimmer	43		44		9		24		4		124	
Anzahl Doppelzimmer	47		35		31		31		6		150	
Anzahl Mehrbettzimmer	0		0		5		1		12		18	
verfügbare Zimmer	32.940	28.285	28.914	28.835	16.470	16.425	20.496	20.440	8.052	8.030	106.872	102.015
verkaufte Zimmer	7.491	15.538	8.999	20.502	3.596	7.812	3.811	8.590	1.597	3.569	25.494	56.011
Zimmerbelegung %	22,74%	54,93%	31,12%	71,10%	21,83%	47,56%	18,59%	42,03%	19,83%	44,45%	23,85%	54,90%
Durchschnittsrate/Zimmer (€)	72,09	65,93	49,47	45,51	42,38	45,60	50,24	47,15	45,57	36,35	54,99	50,86
Bettenbelegung %	21,53%	47,43%	27,02%	69,47%	17,19%	48,43%	18,41%	42,51%	14,53%	40,95%	19,74%	49,76%
Verweildauer	1,67	1,7	2,42	2,2	2,68	2,4	2,9	1,4	3,3	2,5	2,59	2,04
Erlöse Beherbergung (€)	540.018	1.024.491	445.205	933.084	152.402	356.219	191.460	404.977	72.774	129.719	1.401.859	2.848.491
Erlöse Verpflegung (€)	290.937	768.193	480.032	1.169.117	104.659	294.633	196.117	427.538	45.444	131.781	1.117.190	2.791.262
Erlöse Tagungsbetrieb (€)	111.990	201.796	32.452	88.590	3.838	7.673	58.263	118.802	9.910	4.688	216.453	421.549
Erlöse Klosterladen (€)	8.407	0	60.895	0	0	0	151	0	0	0	69.453	0
Erlöse Sonstiges (€)	637	32.025	46.024	147.237	26.963	100.221	1.199	10.227	670	1.490	75.492	291.201
Summe Erlöse (€)	951.989	2.026.505	1.064.609	2.338.028	287.863	758.746	447.189	961.544	128.799	267.679	2.880.448	6.352.503
Wareneinsatz (€)	84.391	232.690	191.375	444.115	45.184	104.630	47.860	136.000	11.569	36.762	380.378	954.198
Wareneinsatz %	29,01%	30,29%	39,87%	37,99%	43,17%	35,51%	24,40%	31,81%	25,46%	27,90%	34,05%	34,19%
Personalkosten (€)	981.252	1.160.093	1.209.085	1.618.954	500.764	734.476	450.511	559.116	173.971	223.602	3.315.583	4.296.241
Personalkosten %	103,07%	57,25%	113,57%	69,24%	173,96%	96,80%	100,74%	58,15%	135,07%	83,53%	115,11%	67,63%
In PK enthaltenes KUG (€)	110.341		172.357		40.513		64.343		21.168		408.722	
Zuschuss Landeskirche 2020 (€)	550.000		350.000		250.000		225.000		0		1.375.000	
Staatl. Zuschüsse (€)	0		25.000		333.297		0		138.922		497.219	

### 3.2 Zuschüsse zum operativen Geschäft

Die Landeskirche gewährte dem Eigenbetrieb Zuschüsse zum operativen Geschäft in Höhe von 590.400 Euro für das Jahr 2020. Unterstützt werden die Burg Bodenstein, das Kloster Drübeck sowie die Jugendbildungsstätte Junker Jörg. Durch die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (vgl. Punkt 3.3) sowie weitere Sparmaßnahmen sollen diese Zuschüsse bis 2024 um 125.350 Euro reduziert werden.

Weiterhin sind im Haushalt Gelder für unvorhergesehene Ausgaben und Mindereinnahmen in Höhe von 157.763 Euro eingeplant, von denen insgesamt 57.763 Euro eingespart werden sollen.

### 3.3 Erhöhung der Wirtschaftlichkeit

Wie kann eine zielgerichtete Positionierung auf dem freien Markt gelingen, und welche Erfordernisse bringt dies mit sich?

Aus Sicht des für Finanzen und Investitionen zuständigen Geschäftsführers ist es zwingend erforderlich, in den Häusern, welche heute noch auf Zuschüsse zum laufenden Haushalt angewiesen sind, die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen. Dabei muss die Basis aller Überlegungen sein, nicht den Eigenbetrieb aus Kirchensteuermitteln zu finanzieren, sondern die kirchlichen Gruppen und Einrichtungen, die die Tagungs- und Begegnungsstätten nutzen. Eine Umsatzsteigerung wird jedoch nicht in erster Linie durch eine höhere Belegung der Gästezimmer und Auslastung der Tagungsmöglichkeiten zu erzielen sein, wohl aber durch Anpassung und marktorientierte Neustrukturierung der Preispolitik. Dies heißt konkret:

	Durchschnittsrate/ Zimmer in 2019	Steigerung	Durchschnittsrate/ Zimmer (2024)	Mehrumsatz
Kloster Drübeck	45,51 EUR	20 %	54,61 EUR	200.000 EUR
Burg Bodenstein*	45,60 EUR	10 %	50,16 EUR	50.000 EUR
Junker Jörg*	47,15 EUR	20 %	56,58 EUR	60.000 EUR
<b>Gesamt (Logis)</b>				<b>310.000 EUR</b>

\*Mehrbettzimmer, es ist nicht geplant, die Preise an das Kloster Drübeck anzupassen

Weiterhin ist darauf zu achten, dass sich zukünftig auch die Verpflegungssätze an den marktüblichen Einkaufspreisen orientieren und entsprechend anzupassen sind. Dies ist durch aktualisierte Kalkulationen und Preisadjustierungen am Markt zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang wird auch die Möglichkeit des Outsourcings überprüft (vgl. Punkt 3.4).

Zur Verdeutlichung einer wirtschaftlich auskömmlichen Kalkulation werden beispielhaft die Kosten der 9. Tagung der II. Landessynode der EKM vom 9. bis 11. Mai 2019 im Kloster Drübeck herangezogen:

Leistung	Betrag lt. Rechnung vom 21.05.2019 - netto	Betrag bei nicht subventio- nierten Preisen - netto	Differenz
Logis in EZ und DZ	5.363,00 EUR	6.923,00 EUR	- 1.560,00 EUR
Frühstück	1.092,00 EUR	1.482,00 EUR	- 390,00 EUR
Mittag	3.222,00 EUR	5.191,00 EUR	- 1.969,00 EUR
Abendessen	1.778,00 EUR	2.921,00 EUR	- 1.143,00 EUR
Kaffeepause n. d. Mittag*	466,00 EUR	815,50 EUR	- 349,50 EUR
<b>Gesamtbetrag einschl. aller sonstigen Kosten</b>	<b>21.732,23 EUR</b>	<b>28.310,73 EUR</b>	<b>- 6.578,50 EUR</b>

\*Weitere Kosten für sonstige Kaffeepausen, Obst, Vesper sind hier nicht mit berechnet.

Die Differenz von 6.578,50 Euro ergibt sich für eine 3-tägige Veranstaltung bei voller Belegung. Ohne den laufenden Zuschuss der Landeskirche müsste der nicht marktübliche Preis gezahlt werden. Angesichts der bisherigen Preisgestaltung (s. o., 2019 im Vergleich zu 2024) ist diese Preisadjustierung angemessen.



### 3.3.1 Kloster Drübeck

Um die Zuschüsse der Landeskirche zu reduzieren, hat die Geschäftsleitung im Kloster Drübeck vielfältige Maßnahmen in den Blick genommen. An erster Stelle steht dabei die Umsatzerhöhung durch Preisanpassungen bei Übernachtung, Verpflegung, im Tagungsgeschäft und bei Feierlichkeiten (vgl. Punkt 3.2). Auch soll der Personalbestand auf eine notwendige Stärke angepasst werden, um die anstehenden Arbeiten mit gleichbleibender Qualität fortführen zu können. Durch die gezieltere Positionierung der kirchlichen Veranstaltungen und dem damit verbundenen Vorbelegungsrecht der kirchlichen Einrichtungen könnten mehr Zimmer an Drittgäste verkauft werden, die durch den Besuch der Weinstube, das Zubuchen z. B. von Grillfesten oder anderen Feierlichkeiten mehr Umsatz generieren. Es ist vorgesehen, die Kooperation mit Reisebüros und Reiseveranstaltern auszubauen. Energiesparmaßnahmen sollen in den nächsten Jahren weiterverfolgt und in allen Abteilungen konsequenter durchgeführt werden. Durch Outsourcing könnten ggf. weitere Kosten eingespart werden. Ziel ist die Einsparung von bis zu 40.000 Euro pro Jahr.

### 3.3.2 Burg Bodenstein

Auch auf der Burg Bodenstein wird man zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit Preisanpassungen vornehmen müssen. Gerade im Veranstaltungsbereich ist eine am Markt orientierte Kalkulation notwendig, sollen die bisherigen Formate fortgeführt werden. Weiterhin werden Konzepte zur Erhöhung der Auslastung entwickelt, um dadurch die Zielgruppen zu erweitern und auch ein touristisches Gästeklientel anzusprechen. Ein besonderes Augenmerk liegt bei der Burg Bodenstein auf der Erstellung eines Personalkonzepts. Bei den Bewirtschaftungskosten wird geprüft, wo effizienter gewirtschaftet werden kann. So wird beispielsweise zur Reduzierung der Energiekosten in den Gebäuden der Burg kontinuierlich auf LED-Beleuchtung umgerüstet und der Einbau des PREVAL-Wassersparsystems vollzogen. Ziel ist die Einsparung von jährlich 25.000 Euro neben den an anderen Stellen bereits vorgesehenen Anpassungen (z. B. Outsourcing, vgl. Punkt 3.4).

### 3.3.3 Jugendbildungsstätte Junker Jörg

Das wirtschaftliche Ergebnis der Jugendbildungsstätte hat sich – die Corona-bedingten Einbußen nicht berücksichtigt – in den letzten zwei Jahren positiv entwickelt, so dass nach heutigem Stand eine Zuschussreduzierung auf 20.000 Euro pro Jahr möglich ist.

## 3.4 Outsourcing

Die Verwaltung der landeskirchlichen Immobilien könnten vom Eigenbetrieb abgetrennt und durch die Landeskirche in einem eigenständigen Betrieb gewerblicher Art geführt werden. Die Tagungsstätten zahlen zur Finanzierung der Geschäftstätigkeit dieses Betriebes eine Pacht für die genutzten landeskirchlichen Gebäude. Damit würden sämtliche Investitionen in die Er- und Unterhaltung der Gebäude und auch die Zuschüsse der Landeskirche in die Substanzerhaltungsrücklage aus dem Wirtschaftsplan des Eigenbetriebes herausgenommen.

Outsourcing ist in verschiedenen weiteren Bereichen denkbar, wie beispielsweise der Zimmerreinigung und der gärtnerischen Anlagenpflege, aber auch des Gärtnerhauses (mit Klostercafé, Klosterladen und Weinstube) im Kloster Drübeck oder des Cafés „Am Türmchen“ auf der Burg Bodenstein. Der gezielte Einsatz von Convenience Produkten<sup>8</sup> in der Küche mit Verringerung des Personaleinsatzes wäre denkbar und würde die Wirtschaftlichkeit im Rahmen der Gästeverpflegung deutlich erhöhen, jedoch gewisse Einbußen bei der Qualität mit sich bringen können. Auch die Reduzierung des Einsatzes von deutlich teureren Bio-Produkten muss geprüft werden. Die einfache Umsetzung von Maßnahmen darf generell nie den Blick darauf verlieren, diese Maßnahmen bis zum Ende durchzurechnen und damit sicher zu sein, dass diese ergebnisrelevant sind. So kann z. B. die Vergabe der Zimmerreinigung an eine Fremdfirma zwar Einsparungen im Personalbereich mit sich bringen,

---

<sup>8</sup> Convenience-Produkte (eng.: convenience = Bequemlichkeit) ist ein Oberbegriff für Fertigprodukte oder Fertiggerichte wie Konserven, Tiefkühlkost, Komplettgerichte für die Mikrowelle, Backmischungen, Instant-Pudding und Tütensuppen. Diese Produkte sind verzehrfertig. Je nach Verwendungszweck und Zustand müssen Fertigprodukte zum Verzehr nur noch aufgetaut und erwärmt werden.

problematisch könnten jedoch eine sinkende Qualität, fehlende Persönlichkeit sowie immer weiter steigende Kosten in der Reinigungsbranche sein. Die Möglichkeiten des sinnvollen Outsourcings werden noch geprüft.

### 3.5 Vermietung und Darlehen

Das Zinzendorfhaus Neudietendorf erwirtschaftet einen großen Teil des Wirtschaftsplanes durch Vermietung von Immobilien. Zur Finanzierung der Errichtung dieser Immobilien wurden Darlehen aufgenommen, die den Wirtschaftsplan mit Hypotheken belasten. Die Tilgung des zinslosen landeskirchlichen Darlehens in Höhe von 900.000 Euro hat im Jahr 2015 begonnen. Jährlich werden 90.000 Euro zurückgezahlt. Bis 2019 wurden insgesamt 450.000 Euro getilgt. Weitere Rückzahlungen erfolgen von 2020 bis 2024 mit jährlich 90.000 Euro = 450.000 Euro. Ab 2025 kann daher die Summe von 90.000 Euro in den eigenen Investitionshaushalt fließen und damit den Zuschuss der Landeskirche entsprechend verringern.

Zum Augustinerkloster Erfurt gehört auch das Waidhaus, welches als Gästehaus im Portfolio des Klosters enthalten ist. Zur Errichtung dieses Hauses wurde die Waidhaus GmbH gegründet, die das Waidhaus durch Aufnahme eines Darlehens finanziert hat. Das Augustinerkloster zahlt an die Waidhaus GmbH jährlich Miete in Höhe von 60.000 EUR p.a. Es ist geplant, die Waidhaus GmbH bis 2024 aufzulösen, wenn das Darlehen getilgt ist. Damit würde die jährliche Mietzahlung entfallen und in den Haushaltsplan des Klosters fließen, um damit zukünftig zu wirtschaften oder eigene Rücklagen zu bilden. Insgesamt werden 150.000 Euro eingespart.

### 3.6 Personalkonzept und Stellenplan

Es war geplant, dass in den nächsten Monaten auf Grundlage der Organisationsberatung durch die DEHOGA das vorhandene Personalkonzept für den Eigenbetrieb überarbeitet wird, damit der Stellenplan den Erfordernissen der Häuser hinsichtlich der festangestellten Mitarbeitenden angepasst werden kann. Dies war aufgrund der durch die Corona-Pandemie geschlossenen Häuser bislang nicht umsetzbar.

Die Anzahl der geringfügig und damit nicht sozialversicherungspflichtig Beschäftigten kann damit auf ein tatsächlich notwendiges Minimum begrenzt werden. Es wird eine Überprüfung der Eingruppierung und des Stellenumfangs der festangestellten Mitarbeitenden stattfinden, um notwendige Korrekturen in den Stellenplan aufnehmen zu können. Dabei wird auch die Frage der Einrichtung eines Spartentarifs in der KAVO geklärt werden müssen.

Zu beachten ist bei der Anzahl der verfügbaren Stellen im Stellenplan, dass eine angestrebte höhere Auslastung auch einen höheren Personaleinsatz bedingt – es sind mehr Gäste zu bewirten, mehr Zimmer und Tagungsräume zu reinigen, Empfang und Tagungsservice sind höher ausgelastet. Auch Wareneinsatz sowie Investitionen wegen Verschleiß etc. werden steigen.

In der Mitarbeiterschaft des Eigenbetriebes gibt es einen relativ hohen Altersdurchschnitt (47 Jahre). Die Mitarbeitenden sind teilweise bereits seit vielen Jahren in den Häusern beschäftigt und haben die höchste Erfahrungsstufe in ihrer Entgeltgruppe erreicht. Durch Ruhestandseintritte und dadurch bedingte Neubesetzungen mit geringer Erfahrungsstufe kommt es zunächst zu Einsparungen im Personalbereich, die jedoch bei fortschreitender Beschäftigungsdauer schrittweise wieder abschmelzen.

Angestrebt ist in den kommenden Jahren eine Einsparung an Personalkosten in Höhe von bis zu 200.000 Euro (entspricht ca. vier Vollzeitstellen) pro Jahr.

### 3.7 Bauliche Unterhaltung der Gebäude

Die Gebäude der Tagungshäuser befinden sich derzeit in einem guten baulichen Zustand. Die Landeskirche stellt für die Sanierung der Häuser jährlich 1.200.000 Euro zur Verfügung. In den zurückliegenden Jahren wurde die Substanzerhaltungsrücklage immer ausgeschöpft. Die Mittel in Höhe von jährlich 1.200.000 Euro könnten daher in den nächsten Jahren sukzessive zurückgefahren und ab 2024 auf 800.000 Euro begrenzt werden. Durch eine langfristige und gute Planung bei der Instandhaltung ist eine Finanzierung der anstehenden Investitionen auch dann noch aus der Substanzerhaltungsrücklage möglich.

### 3.8 Zinsen aus der Substanzerhaltungsrücklage

Im Laufe der Jahre hat die Substanzerhaltungsrücklage einen Bestand in Höhe von 10 Mio. Euro erreicht. Die Rücklage wird verzinst. Die Zinsen in Höhe von ca. 200.000 Euro pro Jahr können zur Senkung des landeskirchlichen Zuschusses auch weiterhin eingesetzt werden.

### 3.9 Fortführung der Geschäftsführungsregelung gemäß § 23 Eigenbetriebsordnung

Derzeit wird der Eigenbetrieb von drei Geschäftsführern und einer Geschäftsführerin in kollegialer Zusammenarbeit geführt. Alle Mitglieder der Geschäftsführung sind gleichzeitig Hausleiter einer in den Eigenbetrieb eingegliederten Tagungs- und Begegnungsstätte. Jedes Mitglied der Geschäftsführung hat zusätzlich noch einen konkreten Aufgabenbereich wahrzunehmen. Das Kollegium des Landeskirchenamtes hat die folgenden Zuständigkeiten auf Vorschlag des Verwaltungsrates beschlossen:

1. Die Geschäftsführerin für das Zinzendorfhaus Neudietendorf und die Jugendbildungsstätte Junker Jörg in Eisenach fungiert als Sprecherin der Geschäftsführung mit Wahrnehmung organisatorischer Aufgaben und als die für Personal zuständige Geschäftsführerin.
2. Der Kurator des Augustinerklosters Erfurt ist der für die Vermögensverwaltung und das Rechnungswesen sowie für die investiven Angelegenheiten zuständige Geschäftsführer.
3. Der Geschäftsführer des Kloster Drübeck ist der für Marketing zuständige Geschäftsführer.
4. Der Hausleiter der Burg Bodenstein ist der für Qualitätsmanagement zuständige Geschäftsführer.

Die Übergangsregelung des § 23 Eigenbetriebsordnung gilt bis zum 31.12.2022. Danach ist gemäß § 6 der Ordnung durch das Kollegium des Landeskirchenamtes auf Vorschlag des Verwaltungsrats ein Geschäftsführer zu bestellen. Da der Aufgabenbereich für einen Geschäftsführer sehr umfassend ist, könnte dies keiner der Hausleiter zusätzlich wahrnehmen. Es bedarf daher einer zusätzlichen übergeordneten Geschäftsführung, die lt. Ordnung in einem landeskirchlichen Anstellungsverhältnis stehen und die für eine unternehmerische Führung eines Eigenbetriebs notwendige Fachkunde besitzen soll. Eine solche Geschäftsführung ist entsprechend zu vergüten und zudem mit weiteren Sach- und Personalkosten auszustatten.

Die Fortführung der Geschäftsführung im derzeitigen kollegialen Modell hat sich bislang bewährt, so dass die zusätzlichen Kosten einer übergeordneten Geschäftsführung ab 2023 vermieden werden könnten. Diese Frage wird in dem nächsten Bericht ausführlich beleuchtet werden (vgl. Punkt 5).

## 4 Tabellarische Zusammenfassung des Zwischenergebnisses

Punkt		Zuschüsse aktuell	Einsparungen bis 2024	Mehreinnahmen bis 2024
3.2	Zuschuss für Unvorhergesehenes	157.763 EUR	57.763 EUR	
3.3	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (Preisanpassungen)			310.000 EUR
3.3.1	Kloster Drübeck	149.927 EUR	40.000 EUR	
3.3.2	Burg Bodenstein	202.360 EUR	25.000 EUR	
3.3.3	Jugendbildungsstätte Junker Jörg	80.350 EUR	60.350 EUR	
3.5	Beendigung Darlehensrückzahlung		150.000 EUR	
3.6	Personalkonzept		200.000 EUR	
3.7	Zuführung Investitionszuschüsse (Substanzerhaltungsrücklage)	1.200.000 EUR	400.000 EUR	
3.8	Zinsen aus der Substanzerhaltungsrücklage		200.000 EUR	
	<b>Ergebnis</b>	<b>1.790.400 EUR</b>	<b>1.133.113 EUR</b>	<b>310.000 EUR</b>

Im Ergebnis könnte der landeskirchliche Zuschuss jährlich um 1.133.113 Euro gemindert werden. Dies entspricht einer Senkung des landeskirchlichen Zuschusses um 63,3 Prozent. Durch die Generierung von Mehreinnahmen kommen weitere 310.000 Euro hinzu, womit eine Zuschussreduzierung um insgesamt 80,6 Prozent erreicht werden könnte.

## 5 Fazit

Zusammenfassend kann aufgrund der Corona-Pandemie von der ursprünglich positiven Entwicklung nicht mehr die Rede sein. Der weitere Fortgang ist derzeit noch nicht absehbar. Jedoch wird es möglich sein, zukünftig die Zuschüsse der Landeskirche an den kirchlichen Eigenbetrieb „Tagungs- und Begegnungsstätten der EKM“ durch Einsparungen und Generierung von Mehreinnahmen deutlich zu reduzieren.

Neben den Maßnahmen (vgl. Punkt 3), die innerhalb der Struktur des Eigenbetriebes realisiert werden sollen, ist in einem zweiten Schritt über die Arbeitsrechtliche Kommission über einen Spartentarif in Anlehnung an vergleichbare Tarifsysteme zu verhandeln. Bei allen Maßnahmen darf jedoch nicht vergessen werden, dass die Häuser kirchliche Dienstleister und Gastgeber sind. Die Aufrechterhaltung der Qualität der täglichen Arbeit in den Tagungsstätten ist weiterhin oberstes Gebot.

**„Mit ihren Tagungsstätten hat die EKM einen besonderen Schatz, dessen materieller und immaterieller Wert hoch ist.“<sup>9</sup>**

Der nächste Bericht ist für das Frühjahr 2023 vorgesehen, so dass die Ergebnisse in die Haushaltsplanung 2024/25 einfließen können.

---

<sup>9</sup> Tagungsstättenkonzept, S. 7.