

Archäologisches Zentrum Hitzacker

Gutachten zur Businessplanung und Weiterentwicklung

Menschen bewegen

Kai Fischer
August 2010

Inhalt

1. Auftrag	3
2. Ausgangssituation	4
3. Derzeitige Einnahmen und Kostendeckungsbeiträge.....	5
4. Strategische Handlungsoptionen	6
4.1 Anpassung der Preise und Änderung des Preismodells..	7
4.2 Erschließung neuer Zielgruppen	8
4.2.1 <i>Übernachtungsgäste aus dem Landkreis Lüchow-Dannenberg</i>	9
4.2.2 <i>Tagesbesucher und Familien</i>	9
4.2.3 <i>Erwachsenengruppen</i>	9
4.2.4 <i>Seniorengruppen</i>	10
4.2.5 <i>Fahrrad-Touristen und Flusskreuzfahrer</i>	10
4.2.6 <i>Gewinnung von Stammgästen</i>	10
4.2.7 <i>Voraussetzungen für die Erschließung neuer Zielgruppen</i>	11
4.3 Erzielung zusätzlicher Einnahmen	13
4.3.1 <i>Museumsshop</i>	13
4.3.2 <i>Café</i>	13
4.4 Fundraising	15
5. Investitionsbedarfe zur Weiterentwicklung des AZH.....	16
5.1 Erweiterung des Museums	16
5.2 Marketing und Werbung	16
5.3 Sonderausstellungen und Veranstaltungen.....	17
5.4 Personal.....	17
5.5 Fundraising-Infrastruktur.....	17
6. Zukünftige Aufgabenbereiche am AZH.....	18
7. Wirtschaftlichkeitsberechnung	19
7.1 Einnahmenprognose	19
7.2 Ausgabenprognosen	20
8. Schlussfolgerungen	23

1. Auftrag

Das Archäologische Zentrum Hitzacker (AZH) hat Planungen für eine Erweiterung des Museums vorgelegt. Der geplante Neubau sieht eine Ausstellung, ein Café und Büroräume vor sowie eine Erweiterung des Freigeländes, um die Besiedelung zur Zeit der Slawen zu zeigen. Mit Hilfe der Erweiterung sollen Voraussetzungen geschaffen werden, das AZH langfristig - auch nach Wegfall der Zuwendung des Landkreises - zu führen.

Spendwerk wurde beauftragt, im Rahmen einer Business-Planung zu den zu erwartenden Kosten beim Betrieb des erweiterten Museums Stellung zu nehmen.

Gegenstand des Auftrags ist weder eine Marketing- und Kommunikationsplanung noch eine Fundraising-Planung. Hinsichtlich der Analyse von vergleichbaren Einrichtungen wird auf die vorliegende Erweiterungsplanung verwiesen. Eigene Untersuchungen zu wirtschaftlichen Aktivitäten vergleichbarer Einrichtungen waren nicht Gegenstand des Auftrags und wurden deshalb nicht durchgeführt. Eine Personalplanung ist ebenfalls nicht Bestandteil des Auftrags. Zu erwartende Personalkosten wurden deshalb geschätzt.

Dieses Gutachten zeigt Handlungsfelder für den Fall auf, dass die geplante Erweiterung umgesetzt ist. Wegen der dann zu erwartenden Folgekosten sind Maßnahmen notwendig, die auf das Erschließen weiterer Einnahmequellen abzielen. Die zu erwartenden Betriebskosten, insbesondere nach der Realisierung des geplanten Erweiterungsbaus, erfordern zusätzliche Einnahmen, damit der Betrieb des AZH kostendeckend erfolgen kann.

2. Ausgangssituation

Das AZH besteht seit zwanzig Jahren. In dieser Zeit konnte ein Besucherstamm von durchschnittlich etwa 11.000 Personen pro Jahr aufgebaut werden. Die Besucher setzen sich jeweils zur Hälfte aus Einzelgästen und Gruppengästen zusammen. Von den Gruppen sind etwa 95% Jugendgruppen, die an Programmen des AZH teilnehmen.

Die Auslastung des AZH ist jahreszeitlich sehr unterschiedlich. Als Freilicht-Museum ist es im Winter geschlossen. Jugendgruppen - insbesondere aus Schulen - fragen Leistungen vorwiegend vor und nach den Sommerferien nach. Bei besonderen Veranstaltungen sind heute schon bis zu 2.500 Menschen auf der Anlage. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass heute schon zu Nachfragespitzen die Besucher-Kapazität des AZH ausgelastet ist.

In den letzten Jahren bekam das AZH eine Zuwendung in Höhe von 35.000 € vom Landkreis Lüchow-Dannenberg. Diese Zuwendung entfällt zum 1.01.2011.

Zurzeit hat das AZH einen Jahresetat von etwa 125.000 €. Hinzu kommen Arbeitskräfte, die ALG II beziehen und aufstocken (1 €-Jobber). Es steht zu befürchten, dass aufgrund einer geänderten Förderpolitik der Bundesagentur für Arbeit diese Arbeitskräfte im nächsten Jahr nicht mehr zur Verfügung stehen.

Damit ist die weitere Existenz des AZH als Museum grundsätzlich infrage gestellt. Es ist nicht ersichtlich, wie die fehlenden Mittel durch Einsparungen ausgeglichen werden können. Vielmehr ist nach Wegfall der bisher durch die Bundesagentur für Arbeit geförderten Mitarbeitern mit einer Erhöhung der Personalkosten zu rechnen.

Unter diesen Bedingungen kann die weitere Existenz nur gesichert werden, wenn in das AZH investiert wird. Hierzu liegt ein Konzept der Museumsleitung vor, welches sowohl den Neubau eines Ausstellungshauses mit Café und Büroräumen sowie eine Erweiterung des Freilichtgeländes mit einer Ausstellung zur Slawenzeit vorsieht.

3. Derzeitige Einnahmen und Kostendeckungsbeiträge

Das AZH finanziert sich zurzeit aus Eintritten, öffentlichen Zuwendungen sowie selbsterwirtschafteten Mitteln im Museums-Shop. Zu den Eintritten kommen Einnahmen aus Führungen sowie aus den Programmen, die vorwiegend von den Gruppengästen gebucht werden, hinzu. Nach den vorliegenden Zahlen des AZH werden für 2010 mit folgenden Einnahmen gerechnet:¹

Einnahmeart	Bemerkung	Höhe der Einnahmen pro Jahr	Einnahmen pro Besucher	Kosten pro Besucher	Über-/ Unterdeckung pro Besucher
Eintritte	6.000 Besucher nur Eintritt, Durchschnitt 2,75 €/ Besucher	16.500 €	2,75 €	9,75 €	7,00 €
Einnahmen aus Führung	6,10 €/ Teilnehmer inkl. Eintritt	1.400 €	6,10 €	11,32 €	5,22 €
Einnahmen aus Programmen	7 €, 17,50 €, 10 €, 12 €, 22 €/ Teilnehmer, je nach Programm, inkl. Eintritt	41.700 €	9,07 €	15,84 €	6,77 €
Zuwendung Öffentlicher Haushalte		35.000 €	3,18 €	- €	3,18 €
Museums-Shop	Rohgewinn 1,05 € Umsatz/ Besucher, abzgl. 5.000 € Kosten	6.000 €	1,05 €	0,55 €	0,50 €
Umsatz AZH		95.600 €			

¹ Ausgaben laut Haushaltsplan und bei 11.000 Besucher. Eigene Berechnung auf Basis der Zahlen vom AZH.

4. Strategische Handlungsoptionen

Um der strukturellen Unterdeckung begegnen zu können, stehen dem AZH vier strategische Handlungsoptionen zur Verfügung:

- Änderung des Preismodells und Anpassung der Eintrittspreise an die Kosten
- Erschließung neuer Zielgruppen
- Erschließung weiterer Einnahmequellen
- Aufbau einer Fundraising-Infrastruktur

Alle strategischen Handlungsoptionen verfolgen das Ziel, die Einnahme-Situation des AZH zu verbessern. Dies kann mit jeder Option geschehen. Die einzelnen Optionen sind jedoch mit unterschiedlichen Kosten verbunden - sowohl auf investiver als auch auf betrieblicher Ebene - und haben einen unterschiedlich langen Vorlauf, bis sie sich amortisieren. Teilweise haben sie Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, die erfüllt sein müssen, wenn sie ihr Potenzial voll entfalten sollen.

Im Folgenden werden die strategischen Handlungsoptionen im Einzelnen erörtert.

4.1 Anpassung der Preise und Änderung des Preismodells

Zurzeit zahlen erwachsene Besucher 3,50 € und Kinder 2 € Eintritt. Wie die Gegenüberstellung von Einnahmen und Kostendeckungsbeiträgen zeigt, reichen die Einnahmen bei Weitem nicht aus, um die Kosten, die mit dem Betrieb des AZH verbunden sind, zu decken. Dies betrifft nicht nur die Eintritte, sondern auch die Teilnahme an den Programmen. Diese decken im Durchschnitt ebenfalls nicht alle Kosten, auch wenn sich dies bei einzelnen Programmen anders darstellt.

Um langfristig die Arbeit des AZH finanzieren zu können, ist eine Erhöhung der Eintrittspreise unumgänglich. Damit die Eintrittspreise die Betriebskosten decken, müssten sie bei der derzeitigen Besucherzahl mehr als verdreifacht werden.

Da mit zusätzlichen Besuchern die Betriebskosten pro Person minimiert werden können, brauchen bei einer Kombination verschiedenen Strategien die bestehenden Deckungslücken nicht nur durch die Erhöhung der Eintrittspreise aufgefangen werden. Eine Verdreifachung des Eintritts kann darüber hinaus als zu teuer wirken, wenn dem keine Leistungssteigerungen gegenüber stehen.

Es wird ein familienfreundliches Modell der Preisgestaltung vorgeschlagen, bei dem die Eintritte der Erwachsenen angehoben werden und Kinder keine Eintritte mehr zahlen:

- Erwachsene zahlen in Zukunft 6 € pro Person.
- Kinder und Jugendliche bis 16 Jahre haben grundsätzlich freien Eintritt.
- Der bisherige Eintritt der Kinder, die an einem Programm teilnehmen, wird in die Programmkosten eingepreist, d.h. die Programmkosten erhöhen sich um 2 € pro Person.

Durch dieses Modell tragen Erwachsene, die zurzeit etwa die Hälfte aller Besucher im AZH ausmachen, die Hauptlast der Preiserhöhung. Familien werden maßvoll belastet, d.h. sie zahlen bisher 9 € und werden in Zukunft 12 € (zwei Erwachsene) zahlen. Da die meisten Kinder als Gruppengäste das AZH besuchen und auch an einem Programm teilnehmen, treten hier keine Verluste beim Eintritt auf.

Die Akzeptanz des Eintritts ist gebunden an den Erlebniswert des AZH. Hierzu gehört nicht nur die Vermittlung der Inhalte, sondern auch die Frage, wie lange man sich auf der Anlage aufhalten kann. In diesem Zusammenhang ist die geplante Erweiterung eine wichtige Voraussetzung, um höhere Preise aufgrund eines verbesserten Angebots auch langfristig durchsetzen und neue Besucher gewinnen zu können.

4.2 Erschließung neuer Zielgruppen

Zurzeit besuchen etwa 11.000 Menschen jährlich das AZH. Dies ist für einen kostendeckenden Betrieb zu wenig. Aufgrund dieser geringen Besucherzahl müssen die Betriebskosten auf relativ wenige Besucher verteilt werden. Beim größten Teil der Kosten handelt es sich um Fixkosten (bspw. Personalkosten, Betriebskosten des AZH, Kosten vor Ausstellungen). Folglich nehmen die Kosten pro Besucher mit jedem zusätzlichen Besucher ab.

Bisher richtet sich das AZH stark an Schüler- und Jugendgruppen, denen im AZH Wissenswertes zum Leben in der Bronzezeit vermittelt wird. Die Programme sind mit den Lehrplänen abgestimmt, sodass die Lehrer die Programme mit ihrem Unterrichtsstoff verknüpfen können.

Sollen neue Zielgruppen erschlossen werden, wird die Konzentration auf Erwachsene empfohlen. Dabei sind folgende Gründe ausschlaggebend:

- Durch die Preiserhöhung haben Erwachsenen einen vergleichbaren Deckungsbeitrag wie Schüler- und Jugendgruppen.
- Gruppenbesucher bedeuten gegenüber Einzelgästen einen höheren Aufwand, gerade auch im Management des AZH, ohne dass dem entsprechende Einnahmen gegenüber stehen.
- Durch die Begrenzung von Raum und Personal ist die maximale Anzahl der Gruppen auf der Anlage begrenzt. Es gibt damit Wachstumsgrenzen.
- Das Zielgruppenpotenzial scheint weitgehend ausgeschöpft zu sein. Der Aufwand neue Schüler- und Jugendgruppen als Besucher zu gewinnen, scheint höher als der Aufwand, erwachsene Gäste und Familien als Besucher anzusprechen.

Zur Gewinnung neuer „erwachsener“ Zielgruppen empfiehlt es sich auf nachfolgende Zielgruppen zu fokussieren:

4.2.1 Übernachtungsgäste aus dem Landkreis Lüchow-Dannenberg

Im Landkreis Lüchow-Dannenberg übernachten pro Jahr etwa 120.000 Übernachtungsgäste, von denen mindestens 20% als Besucher des AZH gewonnen werden sollten. Dies entspricht 24.000 Gästen, die Eintritt zahlen.

Für Urlauber in der Region ist ein attraktives Museum einen Besuch wert. Neben der Freizeitgestaltung bietet das AZH Möglichkeiten zur Bildung, da die Besucher etwas über die bronzezeitliche und – nach der Erweiterung – mittelalterliche Besiedelung erfahren.

4.2.2 Tagesbesucher und Familien

Im Umkreis von 200 km liegen die beiden Großstädte Hamburg und Hannover sowie die Universitätsstadt Lüneburg. Die Ballungsräume bieten sich an, Tagesbesucher und Familien zu werben. Ziel sollte es sein, 20.000 Tagesbesucher zu werben. Dies entspricht weniger als 0,5% der Bewohner innerhalb dieses Umkreises.

Das AZH ist mit seinem Angebot attraktiv für „Bildungsbürger“, die sich für das Leben in der Bronzezeit oder im Mittelalter interessieren. Ebenso für Familien, die ein Ziel für einen Tagesausflug suchen und die ihren Kindern bronzezeitliches oder mittelalterliches Leben vermitteln wollen.

4.2.3 Erwachsenengruppen

Ob Betriebsausflüge, Weihnachtsfeiern oder auch Kegelklubs auf Ausfahrt: Es gibt eine Reihe von Erwachsenengruppen, die für eine Kurzreise oder einen Tagesausflug ein lohnendes Ziel mit viel Erlebniswert suchen. Mit seinen Programmen zur Bronzezeit oder in Zukunft auch zum Mittelalter kann das AZH ein entsprechendes Ausflugsziel sein.

Zudem gibt es einen großen Markt an Trainings-Einheiten zur Personal-Entwicklung und Team-Building. Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit, Gruppen in die Bronzezeit zu versetzen und sie durch Entwicklungsprozessen durch entsprechende Programme und Trainings zu ermöglichen. Hierfür sind allerdings spezielle Programme zu entwickeln, die auch beworben werden müssen.

Umsätze in diesen Zielsegmenten sind stark von den zu entwickelnden Programmen und dem vorhandenen Know-how abhängig. Entscheidend für den ökonomischen Erfolg sind auch hier die Vermarktung und der Zugang zu Entscheidern

4.2.4 Seniorengruppen

Senioren stellen eine interessante Zielgruppe dar. Seniorengruppen sind Tagesgäste, die mit einem Bus einen Ausflug ins AZH unternehmen. Als Kooperationspartner kommen sowohl Busunternehmen als auch Wohnanlagen für Senior/innen in Betracht, die für ihre Bewohner Freizeitaktivitäten organisieren.

Aufgrund von möglichen motorischen und sensorischen Einschränkungen sollten für diese Zielgruppe spezielle Programme entwickelt und angeboten werden. Statt mitzumachen wird es stärker darum gehen, ihnen die Lebensweise in der Bronzezeit bzw. im Mittelalter vorzuführen.

Für Seniorengruppen - genauso wie für Familien, Kindern und erwachsenen Einzelgästen - ist die Infrastruktur entscheidend. Insbesondere ist ein Café zur Rast ein wichtiger Punkt, der für die Auswahl als Ausflugsziel von großer Bedeutung ist.

Umsätze mit Seniorengruppen sind stark von den Absprachen und Vereinbarung mit den Busunternehmen abhängig. Es ist deshalb zurzeit nicht möglich, Umsätze mit dieser Zielgruppe abzuschätzen.

4.2.5 Fahrrad-Touristen und Flusskreuzfahrer

Fahrrad-Touristen und Flusskreuzfahrer stellen wachsende touristische Gruppen im Landkreis sowie in der Stadt Hitzacker dar. Beide sind damit auch Zielgruppen des AZH.

Beide Gruppen stellen das Marketing vor erhebliche Probleme, da sie sich auf der Durchreise befinden und allenfalls kurzzeitig Station machen. Damit diese Gruppen angesprochen und als Besucher geworben werden können, muss auf ihre besondere Situation - wenig Zeit und bei Kreuzfahrern eingeschränkte Mobilität - eingegangen werden. Lösungen, die für diese Zielgruppen entwickelt werden, versprechen allerdings ein wachsendes Potenzial an Besuchern.

4.2.6 Gewinnung von Stammgästen

Die Gewinnung neuer Besucher ist aufgrund des damit verbundenen Marketing- und Werbeaufwands relativ teuer. Alle schon durchgeführten Aktivitäten zur Bindung von Besuchern sind zu verstärken. Für die finanzielle Stabilität sind Stammgäste unabdingbar.

Es ist auch zu überlegen, ob spezielle Angebote und Dienstleistungen für Stammgästen und Förderer die Bindung an das AZH noch ausbauen können.

4.2.7 Voraussetzungen für die Erschließung neuer Zielgruppen

Die Gewinnung der oben beschriebenen Zielgruppen als Besucher des AZH ist an eine Reihe von Voraussetzungen geknüpft, die erfüllt sein müssen, wenn das Marketing erfolgreich sein soll. Zu ihnen gehören:

- **Erlebniswert**

Die Entscheidung für einen Besuch des AZH ist eng mit dem vermuteten Erlebniswert verbunden. Da der Besuch eine Reihe von Kosten verursacht, muss ein entsprechender Nutzen vorhanden sein, um das AZH zu besuchen. Es ist sicherzustellen, dass ein entsprechender Erlebniswert vorhanden ist. Hierzu gehört u.a. auch, dass Besucher sich mindestens drei bis vier Stunden auf der Anlage aufhalten können, ohne Teile doppelt gesehen zu haben. Der geplante Ausbau des AZH schafft eine gute Möglichkeit, dass der Erlebniswert für die Besucher gesteigert wird.

- **Angebote**

Erfahrungen zeigen, dass die Angebote wie die Programme, aber vor allem auch Sonderausstellungen, Events und Veranstaltungen zu einem erhöhten Besucheraufkommen führen und gute Möglichkeiten zu PR und Marketing bieten. Bei der Kalkulation der Kosten ist deshalb auf eine hinreichende Ausstattung mit Mitteln zur Durchführung von Veranstaltungen und Sonderausstellungen zu achten.

- **Infrastruktur**

Der Besuch von Museen ist auch von der Infrastruktur mit abhängig. So ist ein Café notwendig, damit sich Besucher ausruhen und mit Essen und Getränken versorgen können.

Zur Infrastruktur gehören auch Toilettenanlagen, Ausstellungen sowie die Besucherführung und Erklärungen. Alle Punkte sind für die positive Wahrnehmung des AZH wichtig.

- **Barrierefreiheit**

Barrierefreiheit spielt heute schon eine große Rolle bei der Gestaltung von Ausstellungen und Infrastruktur. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um neue Zielgruppen werben und für einen Besuch im AZH interessieren zu können. Zusätzliche Zielgruppen können Erweiterungen der Barrierefreiheit notwendig machen. Hier entstehen u.U. weitere Notwendigkeiten für Investitionen, die im Rahmen dieses Gutachtens nicht abgeschätzt werden können.

- **Marketing/Werbung**

Ohne systematisches und kontinuierliches Marketing inklusive PR und Werbung wird es nicht gelingen, neue Besucher für das AZH zu werben. Die bisherigen Anstrengungen sind nicht ausreichend, um die notwendigen Besucher zu werben. Es ist davon auszugehen, dass mindestens 25.0000 € bzw. 20% der Einnahmen aus Eintritten in Marketing und Werbung investiert werden müssen.

- **Aufbau einer Kultur-Marke**

Das AZH wird sich im Marketing leichter tun, wenn es eine Kultur-Marke aufbaut und pflegt. Hierzu gehören neben der inhaltlichen Positionierung inklusive der Nutzen- und Wertversprechen auch Name und Logo, die beides transportieren.

Für den Aufbau einer Marke muss zur Initiierung mindestens mit einem Investment von 15.000 € gerechnet werden.

4.3 Erzielung zusätzlicher Einnahmen

Museen haben grundsätzlich zwei Optionen, zusätzliche Einnahmen zu erzielen:

- Umsätze im Museumsshop
- Umsätze in einem Café

4.3.1 Museumsshop

Zurzeit macht der bestehende Museumsshop etwas mehr als 1 € Umsatz pro Besucher. Dies entspricht einem Umsatz von knapp 11.000 € pro Jahr. Diesem Umsatz stehen Kosten in Höhe von ca. 5.000 € gegenüber, sodass ein Rohgewinn¹ von etwa 6.000 € als Deckungsbeitrag für das AZH verbleibt.

Bei einer Zunahme der Anzahl der Besucher kann auch mit einer Steigerung des Umsatzes im Museumsshop gerechnet werden. Neben der Ergänzung des Bildungsauftrags des Museums ist eine wichtige Aufgabe des Museumsshops auch die Finanzierung der Arbeit. Das Sortiment sollte auf Nachfrage und Erträge optimiert werden.

4.3.2 Café

Die Restauration in einem Museum ist ein wichtiger Baustein für das Erlebnis der Besucher und die Möglichkeit, zu verweilen und auszuruhen. Je länger sich Besucher auf der Anlage aufhalten, desto höher wird der wahrgenommene Gegenwert für den Eintritt.

Durch den Ausschank von Kaffee und anderen Getränken sowie Erfrischungen wie Eis bzw. Kuchen kann ein positiver Deckungsbeitrag erreicht werden, ohne dass zusätzlich in Marketing und Werbung investiert werden muss: Die Kunden befinden sich bereits auf der Anlage.

Empfohlen wird deshalb die Investition in ein Café oder in Räumlichkeiten, die einem Pächter ermöglichen, ein Café einzurichten. Bei der Planung ist von vornherein auf die notwendige Infrastruktur und Ausstattung (Küche, Lagerflächen, Kühlung, Toiletten etc.) Rücksicht zu nehmen.

¹ Personalkosten zum Betrieb des Shops sind im Rohgewinn noch enthalten und müssen für die Ermittlung des Gewinns noch herausgerechnet werden.

Steuerliche Rahmenbedingungen

Einnahmen aus Shop und Café sowie eventuell aus Sponsoring oder auch aus Vermietungen fallen im steuerpflichtigen, wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb an. Bevor hier anfallende Überschüsse für die Arbeit des AZH eingesetzt werden dürfen, müssen sie u.U. zunächst versteuert werden. Es kann notwendig sein, zur Optimierung der Einnahmen zusätzliche Arrangements zu treffen.

Grundsätzlich sollte überlegt werden, ob ein Café oder eine Restauration durch das AZH selbst betrieben oder verpachtet werden sollte. Für eine Verpachtung sprechen nicht nur relativ sichere Pachteinnahmen, die auch an die Besucherzahl geknüpft werden kann. Ebenso vermindert sich das Risiko und der Aufwand im Management, der nicht unterschätzt werden sollte. Dies geht allerdings auch mit geringeren Erlösen und einer Verminderung der Steuerfähigkeit einher. Eine Pacht muss auch für den Pächter ein lohnendes Geschäft sein.

Auf eine Beratung durch einen ausgewiesenen Steuerexperten auf dem Gebiet der Gemeinnützigkeit sollte in diesem Zusammenhang nicht verzichtet werden.

4.4 Fundraising

Durch den Aufbau einer Fundraising-Infrastruktur - z.B. der Erweiterung des Freundeskreises und der Gewinnung von Spendern und Förderern - können sowohl zusätzliche Mittel als auch freiwillige Arbeit eingeworben werden. So können einerseits Kosten gesenkt und damit der Deckungsbeitrag erhöht als auch mit den zusätzlichen Einnahmen direkt das AZH unterstützt werden.

Der Aufbau einer Fundraising-Infrastruktur beinhaltet neben der Gewinnung von Freiwilligen und privaten Unterstützern auch das Einwerben von Mitteln von Stiftungen und Unternehmen zur Unterstützung der Arbeit des AZH. Die positiven Effekte von Fundraising dürfen nicht nur in den zusätzlichen Mitteln gesehen werden. Durch Fundraising wird eine Unterstützerbasis für das AZH aufgebaut. Damit wird das Image bzw. die Marke gestärkt und für zusätzliche Bekanntheit gesorgt. Fundraising kann sich somit auch zu zusätzlichen Besuchern führen.

Der Aufbau einer Fundraising-Infrastruktur bedarf einer langfristigen Investition, da Beziehungen erst aufgebaut werden müssen, bevor sie zur Finanzierung der Arbeit des AZH beitragen können. Grundsätzlich ist zu beachten, dass weder private Spender noch Stiftungen oder Unternehmen Personalkosten oder Defizite tragen. Vielmehr sind sie in Projekte einzubinden, die die Idee des AZH mit tragen und zu verwirklichen helfen.

Eine tragfähige und zur Finanzierung des AZH beitragende Fundraising-Infrastruktur ist kostenintensiv. So müssen zur Werbung und zur Betreuung von Förderern und Ehrenamtlichen Personalkapazitäten aufgebaut und zur Verfügung gestellt werden. Hinzu kommen Kosten für die Kommunikation mit Förderern und Ehrenamtlichen, ohne die weder eine Werbung noch eine Pflege bzw. Bindung möglich ist. Die Höhe der Kosten und der notwendigen Investition - zunächst werden Gelder bereit gestellt erst dann können auch Erträge erwartet werden - richten sich nach der Höhe und der Geschwindigkeit, mit der Einnahmen erwartet werden.

Fundraising ist in Deutschland mittlerweile eine hochspezialisierte Profession. Es ist deshalb notwendig, Personalstellen mit Mitarbeiter/innen zu besetzen, die hierfür speziell qualifiziert sind. Stehen diese auf dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung, müssen unter Umständen auch Kosten für Qualifizierungen berechnet werden.

5. Investitionsbedarfe zur Weiterentwicklung des AZH

Um die Einnahmen erzielen zu können, die langfristig und nachhaltig die Existenz des AZH sichern, bedarf es einer Reihe von Investitionen in unterschiedliche Bereiche des Museums.

5.1 Erweiterung des Museums

Eine Planung zur Erweiterung des Museums um einen Neubau sowie um eine weitere Freiluft-Anlage zum Thema „Mittelalter und Slawen-Besiedelung“ liegt bereits vor. Die Umsetzung dieser Planung ist eine wichtige Voraussetzung, um eine Infrastruktur zu schaffen, die eine Erhöhung der Umsätze erst ermöglicht:

- Durch die Ausweitung verbessert sich der Erlebniswert des AZH. Besucher können sich länger auf der Anlage aufhalten und den Alltag in zwei historischen Epochen erleben.
- Die Erweiterung erweitert die Möglichkeiten für Sonderausstellungen. Diese sind für das Marketing und die Gewinnung zusätzlicher Besuchergruppen notwendig.
- Das Ausstellungsgebäude schafft neue Möglichkeiten der Vermittlung. Gleichzeitig wird die Abhängigkeit von Wetter und Jahreszeit verringert. Eine ganzjährige Öffnung ermöglicht die Erzielung zusätzlicher Einnahmen.
- Die Kapazität der Infrastruktur des AZH sollte der erhöhten Nachfrage angepasst werden. Dabei ist auf Nachfragespitzen abzustellen, um das Erlebnis nicht zu beeinträchtigen.
- Durch das Café lassen sich notwendige zusätzliche Einnahmen generieren.
- Das Café trägt darüber hinaus für viele Gäste zum positiven Erlebnis bei. Einige Besucher (z.B. Senioren) werden nur dann zu gewinnen sein, wenn ein Café zur Infrastruktur gehört.
- Büroräume werden dringend benötigt, da auch in Personal investiert werden muss (s.u.).

5.2 Marketing und Werbung

Ohne systematische Investitionen in Marketing und Werbung wird es nicht gelingen, die Besucherzahlen signifikant zu erhöhen. Potenzielle Besucher müssen erfahren, dass es das AZH überhaupt gibt und warum sich ein Besuch lohnt. Darüber hinaus wären für die verschiedenen Zielgruppen unterschiedliche Marketing- und Werbekonzepte zu erstellen und umzusetzen.

Investitionen in Marketing und Werbung sind erfolgskritisch. An dieser Stelle zu sparen, schlägt sich unmittelbar in Anzahl der Besucher sowie der erzielten Einnahmen nieder. Es ist damit zu rechnen, dass die Investitionen mindestens 20% der zu erzielenden Einnahmen ausmachen.

5.3 Sonderausstellungen und Veranstaltungen

Sonderausstellungen und Veranstaltungen sind gute Anlässe zur Kommunikation und Werbung. Und sie stellen einen guten Anlass für Gäste dar, das AZH zu besuchen.

Um die ökonomischen Ziele zu erreichen, sollte in entsprechende Sonderausstellungen und Veranstaltungen investiert werden.

5.4 Personal

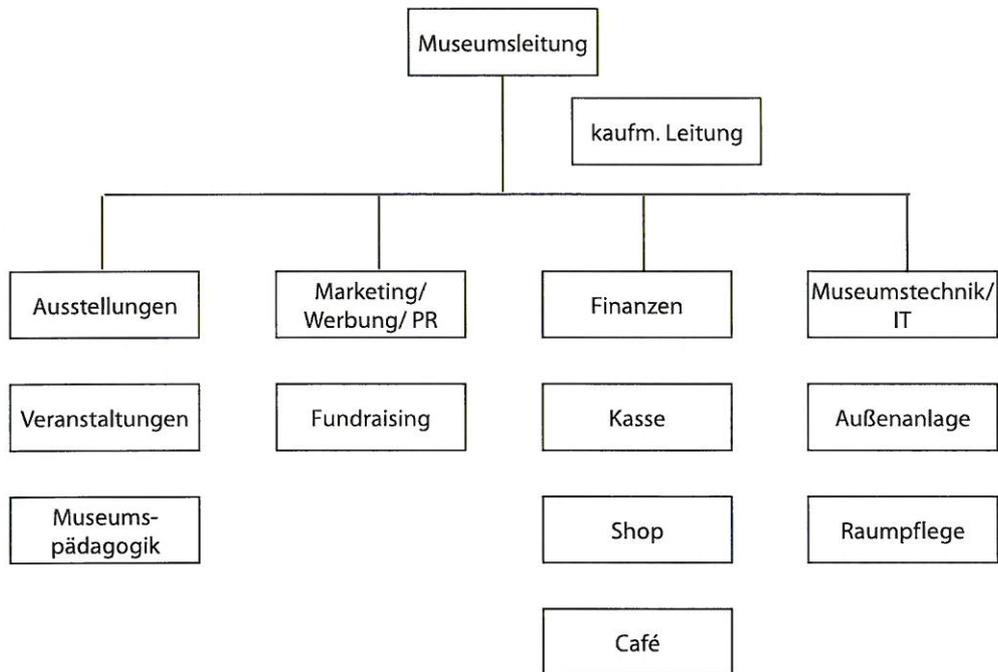
Die Erweiterung des Museums bedingt auch Investitionen in Personal:

- Für zusätzliche Aufgaben, wie Marketing und Fundraising sollte Know-how im AZH bereit gestellt werden. Auch für die Bewirtschaftung des Cafés, wenn es in Eigenregie betrieben wird, wird Personal benötigt.
- Durch die Ausweitung der Besucherzahlen wird die Anlage stärker genutzt, sodass zusätzliche Kapazitäten im Betrieb des AZH vorgehalten werden sollte. Das betrifft sowohl die Kasse als auch den unmittelbaren Museumsbetrieb.
- Die Komplexität der Führung und des Managements des AZH nimmt zu. Deshalb werden auch hier Anpassungen notwendig sein.
- Durch eine Ausweitung der Aktivitäten wird ebenfalls weitere Personalressourcen für die innere Organisation des AZH benötigt.

5.5 Fundraising-Infrastruktur

Einnahmen in Fundraising und Sponsoring lassen sich nur erzielen, wenn systematisch in diese Bereiche investiert wird. Investitionen sollten nicht unterhalb von 25% der beabsichtigten Einnahmen - mindestens jedoch bei 25.000 € - liegen. Nur so können in einem mittleren Zeitraum Strukturen geschaffen werden, die substantiell zur Deckung der Betriebskosten des AZH beitragen.

6. Zukünftige Aufgabenbereiche am AZH



7. Wirtschaftlichkeitsberechnung

7.1 Einnahmenprognose

Einnahmen		11.000	20.000	30.000	40.000	50.000	60.000	70.000	80.000	90.000	100.000
	Anzahl der Besucher										
1	Eintrittsgelder und Programme										
	1.1 Eintritte	36.000,00 €	90.000,00 €	150.000,00 €	210.000,00 €	270.000,00 €	330.000,00 €	390.000,00 €	450.000,00 €	510.000,00 €	570.000,00 €
	1.2 Führungen	2.728,00 €	4.960,00 €	7.440,00 €	9.920,00 €	12.400,00 €	14.880,00 €	17.360,00 €	19.840,00 €	22.320,00 €	24.800,00 €
	1.3 Programme	34.160,00 €	39.200,00 €	44.800,00 €	50.400,00 €	56.000,00 €	61.600,00 €	67.200,00 €	72.800,00 €	78.400,00 €	84.000,00 €
	Zwischensumme	72.888,00 €	134.160,00 €	202.240,00 €	270.320,00 €	338.400,00 €	406.480,00 €	474.560,00 €	542.640,00 €	610.720,00 €	678.800,00 €
2	Gewerbliche Einnahmen										
	2.1 Museums-Shop Überschuss	4.400,00 €	8.000,00 €	12.000,00 €	16.000,00 €	20.000,00 €	24.000,00 €	28.000,00 €	32.000,00 €	36.000,00 €	40.000,00 €
	2.2 Café Überschuss	13.750,00 €	25.000,00 €	37.500,00 €	50.000,00 €	62.500,00 €	75.000,00 €	87.500,00 €	100.000,00 €	112.500,00 €	125.000,00 €
	Zwischensumme	18.150,00 €	33.000,00 €	49.500,00 €	66.000,00 €	82.500,00 €	99.000,00 €	115.500,00 €	132.000,00 €	148.500,00 €	165.000,00 €
3	Seminare/Veranstaltungen/ Vermietungen	1.000,00 €	1.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
4	Sponsoring/ Unternehmens- kooperationen	2.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	5.000,00 €	7.500,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
5	Fundraising	11.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €	40.000,00 €	50.000,00 €	60.000,00 €	70.000,00 €	80.000,00 €	90.000,00 €	100.000,00 €
	Zwischensumme	14.000,00 €	23.000,00 €	35.000,00 €	47.000,00 €	60.500,00 €	73.000,00 €	83.000,00 €	93.000,00 €	103.000,00 €	113.000,00 €
	Summe	105.038,00 €	190.160,00 €	286.740,00 €	383.320,00 €	481.400,00 €	578.480,00 €	673.060,00 €	767.640,00 €	862.220,00 €	956.800,00 €

7.2 Ausgabenprognosen

Ausgaben												
	11.000	20.000	30.000	40.000	50.000	60.000	70.000	80.000	90.000	100.000		
1	Anzahl der Besucher	11.000	20.000	30.000	40.000	50.000	60.000	70.000	80.000	90.000	100.000	
	Löhne und Gehälter	311.000,00 €	320.000,00 €	330.000,00 €	340.000,00 €	350.000,00 €	360.000,00 €	370.000,00 €	380.000,00 €	390.000,00 €	400.000,00 €	
2	Sachaufwand											
	Betriebsbedarf	10.550,00 €	11.000,00 €	11.500,00 €	12.000,00 €	12.500,00 €	13.000,00 €	13.500,00 €	14.000,00 €	14.500,00 €	15.000,00 €	
	2.1 Marketing	14.577,80 €	26.832,00 €	40.448,00 €	54.064,00 €	67.680,00 €	81.296,00 €	94.912,00 €	108.528,00 €	122.144,00 €	135.760,00 €	
	2.2 Fundraising	2.800,00 €	4.600,00 €	7.000,00 €	9.400,00 €	12.100,00 €	14.600,00 €	16.600,00 €	18.600,00 €	20.600,00 €	22.600,00 €	
	2.3 Buchhaltung	3.550,00 €	4.000,00 €	4.500,00 €	5.000,00 €	5.500,00 €	6.000,00 €	6.500,00 €	7.000,00 €	7.500,00 €	8.000,00 €	
	2.4 Beratung	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	
	2.5 IT	6.220,00 €	6.400,00 €	6.600,00 €	6.800,00 €	7.000,00 €	7.200,00 €	7.400,00 €	7.600,00 €	7.800,00 €	8.000,00 €	
	2.7 Fort- und Weiterbildung	15.550,00 €	16.000,00 €	16.500,00 €	17.000,00 €	17.500,00 €	18.000,00 €	18.500,00 €	19.000,00 €	19.500,00 €	20.000,00 €	
	2.7 Versicherungen	4.105,04 €	4.190,16 €	4.286,74 €	4.383,32 €	4.481,40 €	4.578,48 €	4.673,96 €	4.767,64 €	4.862,22 €	4.956,80 €	
	Zwischensumme	62.352,64 €	78.022,16 €	95.834,74 €	113.647,32 €	131.761,40 €	149.674,48 €	167.085,06 €	184.495,64 €	201.906,22 €	219.316,80 €	
3	Gebäudekosten											
	3.1 Betriebskosten	5.300,00 €	5.300,00 €	5.300,00 €	5.300,00 €	5.300,00 €	5.300,00 €	5.300,00 €	5.300,00 €	5.300,00 €	5.300,00 €	
	3.2 Instandhaltung Bau	10.500,00 €	10.500,00 €	10.500,00 €	10.500,00 €	10.500,00 €	10.500,00 €	10.500,00 €	10.500,00 €	10.500,00 €	10.500,00 €	
	3.3 Instandhaltung Technik	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €	8.500,00 €	
	3.4 Instandhaltung Ausrüstung	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	
	3.5 Instandhaltung Außen- gelände/ Außengebäude	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	
	3.6 Abschreibungen	13.700,00 €	13.700,00 €	13.700,00 €	13.700,00 €	13.700,00 €	13.700,00 €	13.700,00 €	13.700,00 €	13.700,00 €	13.700,00 €	
	Zwischensumme	62.000,00 €	62.000,00 €	62.000,00 €	62.000,00 €	62.000,00 €	62.000,00 €	62.000,00 €	62.000,00 €	62.000,00 €	62.000,00 €	
4	Ausstellung/ Anschaffungen	10.503,80 €	19.016,00 €	28.674,00 €	38.332,00 €	48.140,00 €	57.848,00 €	67.306,00 €	76.764,00 €	86.222,00 €	95.680,00 €	
5	Gesamtausgaben	445.856,44 €	479.038,16 €	516.508,74 €	553.979,32 €	591.901,40 €	629.522,48 €	666.391,06 €	703.269,64 €	740.128,22 €	776.996,80 €	
6	Fehlbetrag/ Überschuss	- 340.818,44 €	- 288.878,16 €	- 229.768,74 €	- 170.659,32 €	- 110.501,40 €	- 51.042,48 €	6.668,94 €	64.380,36 €	122.091,78 €	179.803,20 €	

Anmerkungen zur Wirtschaftlichkeitsberechnung

Die Wirtschaftlichkeitsberechnung geht von der Realisierung des Bauvorhabens und der gegebenen Unterdeckung aus. Aufgezeigt wird, mit welchen Einnahmen und Kosten bei unterschiedlichen Größen von Besuchern zu rechnen ist.

Dabei werden die in dieser Betrachtung folgende Annahmen unterstellt: Um zusätzliche Besucher anzuziehen, muss ins Marketing investiert werden. Ebenso wird unterstellt, dass durch das Marketing neue Zielgruppen gewonnen werden und der Schwerpunkt auf erwachsene Einzelgäste liegt. Das Café ist ausgebaut, um zusätzliche Einnahmen erzielen zu können.

Die erwachsenen Einzelgäste zahlen 6 € Eintritt. Der bisherige Rohgewinn des Shops wird entsprechend der Zahl der Gäste hochgerechnet. Im Café wird ein Rohgewinn von 1,25 € zugrunde gelegt. Dieser ist eher gering und unterstellt, dass vorwiegend Kaffee und andere Getränke sowie Eis verkauft werden. Durch einen Ausbau des Restauration lassen sich durchaus höhere Rohgewinne erwirtschaften

Kinder- und Jugendgruppen bleiben im bisherigen Umfang Gäste des AZH und buchen die Programme. Hier ist eine moderate Erhöhung vorgesehen. Preise steigen nicht.

Bei den Ausgaben wurde unterstellt, dass das AZH sechs bis acht Vollzeitstellen (bzw. deren Äquivalente bei Teilzeitstellen) benötigt. Dies entspricht einem Gehaltsvolumen (Arbeitgeber brutto) von ca. 300.000 €. Darüber hinaus gibt es einen Personalbedarf, der von der Nutzung des AZH abhängig ist. Zu denken ist hier in erster Linie an die Besetzung der Kasse, der Bedienung im Café oder auch in der Reinigung und der Pflege der Anlage.

Die Kosten für Marketing und Fundraising enthalten keine Personal-, sondern ausschließlich Kosten für Beratung, Medien und zur Schaltung der Werbung. Der Personalanteil ist in den Personalkosten berücksichtigt.

Der Betriebs- und der IT-Bedarf beziehen sich auf den Büro-Betrieb des AZH. Besteht ein IT-Bedarf für die Ausstellungen, ist dies im Bedarf für Ausstellungen berücksichtigt.

Der Fort- und Weiterbildungsbedarf ist relativ hoch angesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass gerade in den ersten Jahren ein hoher Bedarf an Fort- und Weiterbildung bestehen wird. Die Neuausrichtung des AZH macht dies notwendig.

Für die Instandhaltung des Neubaus sind Kosten in Höhe von 8 € pro Quadratmeter, bei der Instandhaltung der Technik von 6,50 € pro Quadratmeter sowie 0,9 € pro Quadratmeter für die Instandhaltung der Ausstellung angesetzt. Für Außenflächen und Außengebäuden wurden 1,50 € pro Quadratmeter an Kosten angenommen. Diese Kostenansätze basieren auf den bisherigen Erfahrungen in AZH.

Betriebskosten setzen sich aus 1,40 € pro Quadratmeter für Müllabfuhr, 2,08 € pro Quadratmeter für Wasser und Abwasser sowie 0,60 € pro Quadratmeter für Energie zusammen. Da der Neubau als Passivhaus (Null-Energie-Haus) mit Energieüberschussproduktion konzipiert ist, sind die geringen Energiekosten realistisch.

Für die Ausstellung selbst sind 10% der Mittel vorgesehen. Dies ist notwendig, um regelmäßig die Ausstellung überarbeiten und ergänzen oder Sonderausstellungen durchführen zu können. Nur Investitionen in die Ausstellung schaffen einen Anreiz, dass Besucher die Ausstellung als hochwertig wahrnehmen und einen Anlass haben, das AZH wiederholt zu besuchen. Es wird immer günstiger sein, Stammgäste zu gewinnen, die regelmäßig kommen, als neue Besucher zu werben.

Abschreibungen sind nur auf die Eigenmittel der Kommune berücksichtigt. Diese entsprechend nach Berechnung des Kämmerer 13.700 €. Investitionsmittel, die von Dritter Seite zugewendet werden, werden in den Abschreibungen hingegen nicht berücksichtigt.

8. Schlussfolgerungen

Die Analyse der Betriebszahlen zeigt, dass Investitionen in das AZH notwendig sind, wenn langfristig dessen Existenz gesichert werden soll. Fallen die öffentlichen Zuwendungen zum 1.01.11 weg, ist die weitere Existenz in Frage gestellt. Es besteht kaum eine Möglichkeit, den Wegfall der öffentlichen Zuwendungen mit Einsparungen zu kompensieren.

Vom AZH wurde ein Plan vorgelegt, das Museum mit einem Neubau und einer zusätzlichen Freiluft-Einrichtungen zur Slawen-Zeit zu erweitern. Durch die Erweiterung wird die Voraussetzung geschaffen, sowohl neue Zielgruppen gewinnen als auch durch die Verbesserung der Infrastruktur zusätzliche Einnahmen erzielen zu können.

Durch den Neubau erhöhen sich die reinen Betriebskosten - ohne eventuell notwendiges Personal - um ca. 57.000 €. Den größten Anteil an den zusätzlichen Kosten haben Pflege und Instandhaltung der neuen Anlagen. Energiekosten fallen hingegen ausgesprochen gering aus, da der Neubau als Passiv-Haus konzipiert ist.

Entscheidend für den ökonomischen Erfolg sind jedoch vor allen Dingen Investitionen in Marketing und interessante Veranstaltungen und Sonderausstellungen, sowie Projekte für spezielle Zielgruppen.

Den größten Kostenblock nehmen Personalkosten, gefolgt von Marketing- und Werbekosten, sowie Investitionen in die Ausstellung ein. Kosten für den Betrieb des AZH sind im Verhältnis hingegen eher untergeordnet.

Bei Zugrundelegung der gemachten Annahmen über Einnahmen und Ausgaben zeigt die Abschätzung der Kosten, dass etwa 70.000 Besucher im Jahr gewonnen werden müssten, damit das AZH kostendeckend arbeitet. Dies bedeutet eine Steigerung der Besucherzahlen um mehr als 600%.

Für eine sinnvolle Planung fehlt bisher die Festlegung der quantitativen Zielgrößen und der investiven Rahmenbedingungen. So kann ohne eine Festlegung der zu erzielenden Besucherzahlen weder die Anlage und die Neubauten dimensioniert noch Umsetzungen in einzelne Maßnahmen geplant werden. So kann beispielsweise nicht entschieden werden, ob die zwei im Neubau geplanten Büroräume ausreichend sind. Dies betrifft auch die Dimensionierung der Infrastruktur wie Kassen, Toiletten oder die Größe von Café und Shop.

Um einzelne Umsetzungsschritte differenziert planen zu können, wird dem AZH die Entwicklung eines Marketingplans empfohlen. Grundlage der Planung sollte eine Festlegung der erwarteten Besucherzahlen sein. Gleichzeitig sollten Kosten- und Zeitrahmen definiert werden. Damit wären die Ausgangspunkte festgelegt, die durch die Planung erreicht bzw. eingehalten werden sollen.

Im Rahmen eines Marketingplans sollte festgelegt werden:

- Welche Zielgruppen als Besucher geworben werden sollen und welchen Nutzen sie von einem Besuch im AZH haben.
- Skizzierung des Pricing-Modells, um die notwendigen Einnahmen zu erzielen. Dabei sind unterschiedliche Einnahme-Möglichkeiten zu berücksichtigen und zu quantifizieren.
- Beschreibung des Leistungsportfolios, damit die Zielpersonen ihren Besuch im AZH als positiv erleben und wieder kommen.
- Festlegung der Kommunikation (Inhalte und Wege), um die Zielgruppen anzusprechen und ihren jeweiligen Nutzen zu kommunizieren. Hierbei sind auch Mittler (z.B. Busunternehmen, örtliche Beherbergungsbetriebe u.s.w.) zu berücksichtigen und in die Planung mit einzubeziehen.
- Hieraus lassen sich Rückschlüsse auf Ausbau und Betrieb des AZH gewinnen. Dies bezieht sich sowohl auf die Infrastruktur als auch auf Ausstellungen und Veranstaltungen.
- Aufgrund konkreter Planungen lassen sich Kosten genauer abschätzen und quantifizieren. Dies erlaubt den Rückschlüsse auf den gegebenen Kostenrahmen. Eventuell sind einzelne Maßnahmen zu optimieren bzw. anzupassen.
- Sind die einzelnen Maßnahmen festgelegt, lassen diese sich in einer zeitlichen Umsetzungsplanung anordnen. Damit können auch Meilensteine und Controlling-Prozesse definiert werden.
- Die Umsetzungsplanung liefert die Basis zur Erstellung einer differenzierten Finanzplanung. Diese umfasst neben der Investitionsplanung auch die Erlös-/Kostenplanung und die Cash-Flow-Planung.
- Da Planung sich immer in der Realität erweisen müssen, ist es sinnvoll, die Umsetzungsplanung in zwei oder drei Szenarien zu planen (erwartetes Szenario, Worst-Case-Szenario, optimales Szenario). Hierdurch werden Handlungsoptionen deutlich, die es ermöglichen, Planungen den tatsächlichen Entwicklungen anzupassen.
- Schließlich sollten auch Exit-Strategien und Ausstiegs-Szenarien geplant werden.

Kontakt

- ▶ Brigitte Conta Gromberg
bcg@spendwerk.de
- ▶ Ehrenfried Conta Gromberg
ecg@spendwerk.de
- ▶ Kai Fischer
fischer@spendwerk.de

Spendwerk

Spendwerk GmbH
das Beratungshaus für soziale Innovation
Reindorfer Schulweg 42 b
21266 Jesteburg

Tel 0 41 81 - 923 0 900

Fax 0 41 81 - 923 0 909

www.spendwerk.de

Geschäftsführung

Brigitte Conta Gromberg
Ehrenfried Conta Gromberg
Kai Fischer

Amtsgericht Tostedt HRB 4774