



***Kompetenzzentrum  
für Naturstein und Baukultur  
Sandsteinmuseum***

***Betriebskonzept***

Stand: 9. März 2018  
-89 Seiten-

Verfasser  
THEMATA- Freizeit- und Erlebniswelten Services GmbH  
Norbert Alenhöner, Felix Hartmann  
Plantagenhof 5  
14482 Potsdam-Babelsberg  
[www.themata.com](http://www.themata.com)

Auftraggeber  
Gemeinde Havixbeck  
– Fachbereich II – Bürgerservice, Planung –  
Frau Monika Böse  
Willi-Richter-Platz 1  
48329 Havixbeck  
[www.havixbeck.de](http://www.havixbeck.de)



## 0 EINLEITUNG, ÜBERSICHT

### 0.1 EINIGE VORBEMERKUNGEN ZUM SPRACHGEBRAUCH

Die deutsche Sprache bietet uns keine flüssigen Begriffe, die den **weiblichen und männlichen Akteuren** gleichermaßen gerecht werden. Entweder wird der Text langatmig oder der Lesbarkeit liegen Stolperschwellen im Wege. Da wir die ohnehin komplexe Materie nicht unnötig belasten wollen, verwenden wir da wo möglich neutrale Bezeichnungen und passen uns ansonsten dem gängigen Sprachgebrauch an.

Dieses Konzept analysiert und beschreibt das *Kompetenzzentrum für Naturstein und Baukultur* als **Projekt-Komplex**. Daher muss sprachlich zwischen dem *Kompetenzzentrum für Naturstein und Baukultur* und dem bisherigen Baumberger-Sandstein-Museum unterschieden werden, das integrativer Bestandteil des Kompetenzzentrums ist.

### 0.2 AUFGABENSTELLUNG

Das bestehende Baumberger-Sandstein-Museum soll im Rahmen eines „Regionale 2016“-Projektes zu einem „*Kompetenzzentrum für Naturstein und Baukultur*“ ausgebaut werden. Zu diesem Zweck wird das bestehende Gebäudeensemble überarbeitet sowie u. a. um einen neuen Anbau erweitert. Auf diesen Flächen sollen Sonder- und Wechselausstellungen, Veranstaltungen, ein Shop sowie ein gastronomisches Angebot verortet werden, zu dem ein Betriebskonzept erarbeitet werden soll.

#### **Ziel des Betriebskonzeptes**

Zwar handelt es sich bei der vorliegenden Expertise nicht um eine umfassende Machbarkeitsstudie, allerdings sind die Zielsetzungen des beauftragten Betriebskonzeptes damit weitgehend identisch:

*„Eine Machbarkeitsstudie untersucht die grundsätzliche Realisierungsmöglichkeit einer bereits formulierten Planung.“<sup>1</sup> Ausgangspunkt wäre damit eine gegebene Projektidee, die hinreichend konkretisiert sein muss, um verbindliche Aussagen treffen zu können. Dabei werden mögliche Lösungsansätze für ein Projekt hinsichtlich ihrer Durchführbarkeit überprüft und so modifiziert und formuliert, dass Entscheidungsträger in die Lage versetzt werden,*

- + „die Realisierungsfähigkeit eines Projektes genauer beurteilen zu können;
- + Stärken und Schwächen präziser einschätzen zu können;
- + evtl. das Projekt modifizieren zu können;
- + oder sogar vom Projekt Abstand nehmen zu können, wenn es sich als nicht machbar erweist.“<sup>2</sup>

Auftragsgemäß wurde das Betriebskonzept insbesondere mit dem Fokus auf einen **vollständigen** Überblick der erforderlichen Maßnahmen, Kosten und Ergebnisse in der Betriebsphase erarbeitet, wozu, in Abstimmung mit den Auftraggebern, eine strategische Ausrichtung, ein Angebotsmodell und die dazugehörige Betriebsorganisation ausgearbeitet wurden.

Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass das aufeinander abgestimmte Planen von Inhalt und Wirtschaftlichkeit insbesondere beim Einsatz öffentlicher Mittel eine hohe Bedeutung hat und zukünftig an Bedeutung noch weiter zunehmen wird:

*„(Es wird) für Kultureinrichtungen essentiell, neben den kulturellen Aspekten auch betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte in den Fokus zu rücken (...)*

---

<sup>1</sup> Quelle: Prof. Dr. Helmut Wachowiak, Internationale Fachhochschule für Tourismus-, Hotel- und Luftverkehrsmanagement: Anforderungen an Machbarkeitsstudien. Bad Honnef, Bonn: 2002.

<sup>2</sup> A. a. O.



*Es reicht nicht aus, Kunst bzw. Kunstwissenschaft zu Bereichen zu erklären, die man mit betriebswirtschaftlichen Maßstäben nicht messen kann.*

*Vielmehr muss man sich betriebswirtschaftliche Methoden zu Eigen machen, um den Erfolg einer Institution auch unter diesem Blickwinkel zu betrachten und ggf. Maßnahmen – in dem einen oder anderen Fall evtl. sogar gegen kunstwissenschaftliche Interessen – entsprechend zu bewerten, um langfristig bestehen zu können.”<sup>1</sup>*

Insofern gilt es, die vorliegenden Planungen auf ihre wirtschaftlichen Aspekte zu untersuchen. Im Falle einer Projektumsetzung wird das hier vorliegende Betriebskonzept, mit ggf. vorzunehmenden Projekt-Modifizierungen, fortgeschrieben werden müssen.

### 0.3

## INHALTSÜBERSICHT

<b>0</b>	<b>Einleitung, Übersicht .....</b>	<b>2</b>
0.1	Einige Vorbemerkungen zum Sprachgebrauch.....	2
0.2	Aufgabenstellung.....	2
0.3	Inhaltsübersicht.....	3
0.4	Vorgehensweise, Beteiligte.....	6
0.5	Zur Verfügung gestellt Unterlagen .....	7
<b>1</b>	<b>Strategische Ausrichtung und Ziele .....</b>	<b>10</b>
1.1	Projektbeschreibung.....	10
1.1.1	Standort .....	10
1.1.2	Baumberger-Sandstein-Museum .....	11
1.2	Ziele, Zielsystem .....	11
1.2.1	Wirtschaftlichkeit erhöhen .....	12
1.2.2	Kulturstandort werden.....	14
1.2.3	Bildungsort entwickeln.....	16
1.2.4	Besucherzahl steigern.....	18
1.2.5	Weiche Standortförderung bewirken.....	20
1.3	Touristisches Marketing, Vertrieb .....	21
1.3.1	Touristische Kooperationen .....	21
1.3.2	Kooperationspartner .....	22
1.3.3	Kooperationsziele.....	24
1.3.4	Zukunftstrends im Tourismus.....	25
1.3.5	Potenziale in Tourismussegmenten .....	26
<b>2</b>	<b>Angebote des Kompetenzzentrums.....</b>	<b>28</b>
2.1	Baumberger-Sandstein-Museum .....	28
2.1.1	Dauerausstellung.....	29
2.1.2	Sonder- und Wechselausstellungen.....	32
2.2	Vermietungen, Gastronomie .....	33
2.3	Merchandising.....	36
2.4	Programme / Events .....	37
2.4.1	Management Netzwerk Baukultur .....	37
2.4.2	Events von oder mit Dritten.....	37
2.4.3	Kompetenzvermittlung & Workshops.....	37

<sup>1</sup> Saarländischer Rechnungshof Saarländischer Rechnungshofs zur Prüfung der Stiftung Saarländischer Kulturbesitz am 19.01.2011.



2.4.4	Museumsführungen.....	40
2.4.5	Kulturgeburtstage .....	40
2.4.6	Eigen-Events .....	40
2.5	Serviceangebote .....	41
<b>3</b>	<b>Betriebsorganisation.....</b>	<b>42</b>
3.1	Übersicht und Struktur.....	42
3.2	Stellenplan.....	43
3.3	Operative Parameter - Determinanten der Potenzialausschöpfung.....	47
3.3.1	Flächenbilanz.....	47
3.3.2	Besuchszahlen .....	49
3.3.3	Shop .....	49
3.3.4	Öffnungszeiten, Betriebsstunden .....	50
<b>4</b>	<b>Wirtschaftlichkeit.....</b>	<b>51</b>
4.1	Vorbemerkungen.....	51
4.1.1	Allgemeines.....	51
4.1.2	Einflussfaktoren, Managementimmobilie.....	51
4.1.3	Steuerliche Anmerkungen .....	52
4.1.4	Preisanpassung der Kosten und Einnahmen .....	54
4.1.5	Investition .....	54
4.1.6	Aufbau der Ergebnisplanung.....	58
4.2	Einnahmen .....	58
4.2.1	Einnahmen aus Eintritten .....	58
4.2.2	Einnahmen aus Vermietungen .....	60
4.2.3	Verkaufserlöse Shop, Merchandising .....	63
4.2.4	Programme, Events.....	63
4.2.5	Projektfördermittel, -sponsorship, -spenden.....	66
4.2.6	Sonstige Einnahmen.....	68
4.3	Ausgaben.....	69
4.3.1	Wareneinsatz.....	69
4.3.2	Personalkosten .....	69
4.3.3	Gebäudekosten.....	71
4.3.4	Verwaltungskosten.....	72
4.3.5	Werbung, Marketing.....	72
4.3.6	Versicherungen.....	73
4.3.7	Grundstückskosten.....	73
4.3.8	Programmkosten.....	73
4.4	Weitere Erträge und Aufwendungen.....	73
4.5	Abschreibungen und Zuschreibungen (AfA) .....	73
4.6	Übersicht / Ergebnis .....	74
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>85</b>
5.1	Ergebnisse.....	85
5.2	Einflussfaktoren und Maßnahmen .....	87
<b>6</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis / Glossar .....</b>	<b>88</b>



### ***Verzeichnis der Tabellen***

Tabelle 1: Kulturverständnis in den Generationen	18
Tabelle 2: Übersicht Kooperationsziele	24
Tabelle 3: Übersicht der Trends in Freizeit und Tourismus	25
Tabelle 4: Ausgesuchte Merkmale für Gäste eines Kompetenzzentrum-Bistros	36
Tabelle 5: Positionen und Aufgaben der Stellen	43
Tabelle 6: Flächenbilanz Kompetenzzentrum	47
Tabelle 7: Öffnungszeiten	50
Tabelle 8: Aufstellung Investitionskosten	55
Tabelle 9: Kostenberechnung Gastronomie	61
Tabelle 10: Kalkulation der weiteren Mieteinnahmen	61
Tabelle 11: Kalkulation Programme, Events	63
Tabelle 12: Kostenschema Stellen	69
Tabelle 13: Verteilung der Personalkosten auf die Teilbereiche	71
Tabelle 14: Übersicht Investitionen und Jahreswerte AfA	74
Tabelle 15: Ergebnisrechnung Kompetenzzentrum gesamt im Vergleich	75
Tabelle 16: Ergebnisrechnung „Overhead“	77
Tabelle 17: Ergebnisrechnung Museum	78
Tabelle 18: Ergebnisrechnung Vermietung	80
Tabelle 19: Ergebnisrechnung Merchandising	81
Tabelle 20: Ergebnisrechnung Programme	83

### ***Verzeichnis der Abbildungen***

Abbildung 1: Lage Gemeinde Havixbeck	10
Abbildung 2: Zielpyramide des Kompetenzzentrums	12
Abbildung 3: Entwicklung des Zuschussbedarfes 2009 – 2016/2024	13
Abbildung 4: Entwicklung Betriebsergebnis nach AfA im Vergleich	13
Abbildung 5: Veranstaltungsangebote im Umfeld	15
Abbildung 6: Möglicher Wirkungskreis der Akademie für Baukultur	17
Abbildung 7: Veränderung der Besuchszahlen 1994 bis 2017	18
Abbildung 8: Veränderung der Besuchszahlen 2007 bis 2017	19
Abbildung 9: Veränderungen der Besuchszahlen 2007 bis 2017 – ohne Events	19
Abbildung 10: Resonanz von Freizeitanlagen in Printmedien	21
Abbildung 11: Vergleich von Potential, Passung und Eignung verschiedener Tourismus-Segmente	27
Abbildung 12: Angebote des Kompetenzzentrums	28
Abbildung 13: Positionierung und Einfluss auf die Besuchszahl	30
Abbildung 14: Auszüge aus: Impuls-Design: Gestaltungskonzept vom 20.11.17	30
Abbildung 15: Anfahrtsbereitschaft und Besuchintensität ausgewählter Freizeitangebote	31
Abbildung 16: Kulinarisches Angebot der Umgebung	35
Abbildung 17: Betriebsmodell	42
Abbildung 18: Nutzungsflächen des Kompetenzzentrums nach Nutzungsart	49
Abbildung 19: Besucherverteilung Sandstein-Museum	49
Abbildung 20: Verhältnis Shop- zu Ausstellungsflächen im Vergleich	50



Abbildung 21: Aufteilung der Investitionskosten auf Angebote	57
Abbildung 22: Anteilige Investitionskosten im Verhältnis zu den Nutzflächen	57
Abbildung 23: Aufbau der Ergebnisplanung	58
Abbildung 24: Eintrittspreise in Museen	59
Abbildung 25: Überblick typische Einnahmen bei Kindergeburtstagen	65
Abbildung 26: Übersicht Preise pro Stunde für ausgewählte Workshop-Anbieter	66

## 0.4

### VORGEHENSWEISE, BETEILIGTE

Auftraggeberin und Verfasser legen großen Wert auf eine kooperative Erarbeitung des Betriebskonzeptes.

Die inhaltlichen Ausführungen entstanden im Austausch mit der Fachbereichsleiterin des Fachbereichs II - Bürgerservice, Planung, Frau Monika Böse, und dem Leiter des Baumberger-Sandstein-Museum, Herrn Dr. Joachim Eichler. In einem **Auftaktworkshop** am 26.10.2017 wurden die Vorgehensweise, die Termine und die Kommunikationsmittel abgestimmt sowie der Inhalt des Betriebskonzeptes genauer beschrieben.

Weiterhin wurde am 14.11.2017 ein **Zieleworkshop** in zwei Teilen durchgeführt.

Die Teilnehmer waren:

- + Frau M. A. Rieke Köhler, Leiterin Bildhauer-Kurse
- + Frau Monika Böse, Fachbereichsleiterin – Fachbereichs II - Bürgerservice, Planung
- + Herr Dipl.-Ing. Bernhard Haschke, Technische Gebäudewirtschaft – Fachbereich III - Gebäudewirtschaft, Infrastruktur
- + Herr Dipl.-Ing. Klaus Tombrock, Leitender Architekt – Architekturbüro |A.K.T.| Architekten Krych Tombrock GbR
- + Herr Dipl.-Ing. Martin Schmidt, Sachbereich Vermittlung und Baukultur – LWL-Denkmalpflege, Landschafts- und Baukultur in Westfalen
- + Herr Dr. Joachim Eichler, Museumsleiter – Baumberger-Sandstein-Museum
- + Herr Frank Ahrens, stellvertretender Fachbereichsleiter – Fachbereich I - Verwaltungsservice, Soziales – Kämmerei
- + Herr Rainer Becker, Musikschulleiter – Musikschule Havixbeck

Der Workshop wurde in zwei Teile gegliedert, an denen jeweils die dem Fachgebiet entsprechenden Verantwortlichen teilnahmen. In einem ersten Teil wurden die Ziele der Organisation, des wirtschaftlichen Rahmens, der Investitionssumme und -verteilung sowie des Betriebes behandelt. Der zweite Teil des Workshops hatte die inhaltlichen Ziele des Kompetenzzentrums für Naturstein und Baukultur zum Gegenstand.

Um ein umfassendes Bild der Ziele aller Beteiligten zu erhalten und eine kooperative Erarbeitung auf allen Ebenen durchzusetzen, wurden darüber hinaus Einzelgespräche geführt, zu denen Vertraulichkeit vereinbart wurde. Die Teilnehmer der Einzelgespräche waren:

- + Frau Jutta Oberbeck, Leitung Museumscafé – Baumberger-Sandstein-Museum
- + Herr Wolfgang Köster-Oberbeck, Leitung Museumscafé – Münsterländer Marzipan-Manufaktur
- + Herr Dipl.-Kfm. Hans-Gerd Hense, Fraktionsvorsitzender und Ratsmitglied – CDU
- + Herr Dipl.-Ing. Klaus Gromöller, Bürgermeister
- + Herr Friedbernd Krotoszynski, Fraktionsvorsitzender und Ratsmitglied – FDP
- + Herr Bernhard Pohlmann, Fraktionsmitglied – FDP



- + Frau Margarete Schäpers, Fraktionsvorsitzende und Ratsmitglied – SPD
- + Herr Fred Eilers, Fraktionsmitglied und Ratsmitglied – SPD
- + Herr Dr. Friedhelm Höfener, Fraktionsvorsitzender und Ratsmitglied – Bündnis90/Die Grünen

Darüber hinaus wurden weitere Einzelgespräche fachlicher Art mit Projektbeteiligten geführt.

Nach erfolgreichem Ausarbeiten der erhaltenen Dokumente, Zieleworkshops und Einzelgespräche wurden in einem Treffen am 04.01.2018 die Ziele und Zielvorgaben sowie die sich daraus ergebenden Konzepte geschärft sowie im Anschluss weitere Unterlagen übermittelt worden. Die Teilnehmer waren:

- + Herr Frank Ahrens, stellvertretender Fachbereichsleiter – Fachbereich I - Verwaltungsservice, Soziales – Kämmerei
- + Herr Dr. Joachim Eichler, Museumsleiter – Baumberger-Sandstein-Museum
- + Herr Dipl.-Ing. Dirk Wientges, Fachbereichsleiter – Fachbereich III - Gebäudewirtschaft, Infrastruktur
- + Herr Stefan Wilke, Fachbereichsleiter – Fachbereich I - Verwaltungsservice, Soziales – Kämmerei

Die Ergebnisse der Zieleworkshops und der Einzelgespräche sind in dem hier vorliegenden Betriebskonzept und den Planungsparametern berücksichtigt.

Weitere Termine waren Präsentation der Arbeitsergebnisse vor Herrn Bürgermeister Gromöller am 12.01.18 und am 29.01.18 vor dem Ausschuss für Wirtschaftsförderung, Fremdenverkehr und Kultur.

Das Feedback aus diesen Präsentationen wurde ebenfalls in dem Betriebskonzept berücksichtigt.

## 0.5

### ZUR VERFÜGUNG GESTELLT UNTERLAGEN

Die Grundlage dieses Konzeptes bilden die von der Auftraggeberin und von den Beteiligten zur Verfügung gestellten Unterlagen sowie die durchgeführten Workshops und Einzelgespräche.

#### ***Ausschreibungsunterlagen***

- + Projektdossier\_Havixbeck\_Mai2017 finale Fassung
- + Erfolgsplan 2020
- + Erläuterungen Erfolgsplan

#### ***Unterlagen Betrieb & Wirtschaftlichkeit***

- + Kostenschätzung Stand 14.09.2017
- + Jahresergebnisse des Baumberger-Sandstein-Museums 2009-2016
- + Besucherstatistik des Baumberger-Sandstein-Museums 1997-2016
- + Besucherstatistik / Veranstaltungen des Baumberger-Sandstein-Museums 2007 – 2016 vom 07.02.2018
- + Mietvertrag Café
- + Personal Kosten 2017
- + Personal Stellenplan 2017
- + Geräuschimmissionsprognose Hansen Ingenieure
- + Erfolgsplan 2020 Stand 28.09.2017

**Unterlagen Gebäude & Architektur**

- + Grundriss Vorabzug Maßstab 1:200
- + Grundriss Gesamtanlage Entwurf Maßstab 1:200
- + Lageplan Maßstab 1:500
- + Flächenbilanz AKT
- + Grundriss Gesamtanlage Entwurf Maßstab 1:200 vom 19.12.2017
- + Grundriss und Ansicht Scheune Maßstab 1:100 vom 19.12.2017
- + Grundriss und Ansicht Neubau, Café, Werkraum Maßstab 1:100 vom 19.12.2017
- + Grundriss und Ansicht Hauptgebäude EG Maßstab 1:100 vom 19.12.2017
- + Grundriss und Ansicht Scheune Maßstab 1:100 vom 19.12.2017
- + Grundriss und Ansicht Hauptgebäude EG, OG, DG Maßstab 1:100 vom 19.12.2017

**Unterlagen Interieur, Inhalte & Konzepte**

- + Gestaltungskonzept IMPULS DESIGN vom 20.11.2017
- + Absichtserklärungen, Interessen, Partnerschaften
  - kulturGUT Havixbeck e. V.
  - Münsterlandschule Tilbeck
  - musikschule havixbeck
  - Theatergruppe Das Törchen
  - VHS Havixbeck
  - Hans-Schwier-Berufskolleg Gelsenkirchen
  - Anne-Frank-Gesamtschule Havixbeck
  - Universität Münster – Fachbereich Architektur
  - Baumbergschule Havixbeck
  - Universität Münster – Institut für Musikpädagogik
  - Volksmusikbund NRW
  - Musikhochschule Münster
- + Nutzungskonzept 2022 Werkraum, Seminarraum
- + Bildhauerkurse Rieke Köhler – Prospekt o. D.
- + Bildhauerkurs ARTelier – Erfahrungen, Dr. Eichler 02.11.2017
- + Baukultur-Spaziergang 30. September o. J. – Prospekt
- + Baukultur Geschäftsführung Netzwerk, Dr. Eichler 02.11.2017
- + Baukultur Koordinierungsstelle – Gesprächszusammenfassung 13.07.2017

**Unterlagen Investitionen**

- + Kostenschätzung ArchitektenKrychTombrock – 18.09.2017
- + Kostenschätzung ArchitektenKrychTombrock – 13.12.2017
- + Kostenschätzung ArchitektenKrychTombrock – 19.12.2017
- + Kostenschätzung ArchitektenKrychTombrock – 30.01.2018
- + Kostenschätzung AKT Freianlagen – 12.09.2017
- + Remise Neuplanung ArchitektenKrychTombrock

**Unterlagen Marketing & Übergeordnete Konzepte (u. a.)**

- + Integriertes-städtebauliches Handlungskonzept Havixbeck März 2014



- + DWIF Baumberge Bewertungen
- + DWIF Baumberge Konzept Zwischenpräsentation
- + flyer-artelier-bildhauerkurse-web
- + flyer-mobile-bildhauerschule-web
- + Förderverein Sandsteinmuseum Umfrage 2012



## 1 STRATEGISCHE AUSRICHTUNG UND ZIELE

### 1.1 PROJEKTbeschreibung

Durch das Strukturförderprogramm des Landes Nordrhein-Westfalen „Regionale 2016“ erhalten qualifizierte Regionale-Projekte im Münsterland Fördervorrang im Rahmen bestehenden Förderprogramme. Daher hat die Gemeinde Havixbeck entschieden, sich mit einer Neuausrichtung des seit 1994 bestehenden kommunalen Sandstein-Museums als Regionale-Projekt zu bewerben.

Die Bewerbung erfolgt im Rahmen einer Kooperation von drei Einzelinitiativen aus Billerbeck, Dingden und Havixbeck unter dem gemeinsamen Namen „Netzwerk Baukultur“, wobei sich Havixbeck mit einem *Kompetenzzentrum für Naturstein und Baukultur* als Erweiterung des Sandstein-Museums beteiligt.<sup>1</sup>

#### 1.1.1 Standort

Die Gemeinde Havixbeck ist ein Grundzentrum mit knapp 12.000 Einwohnern.<sup>2</sup> Verortet im Münsterland und als Teil des Landkreises Coesfeld liegt Havixbeck nur rund 18 Kilometer nordwestlich des Oberzentrums Münster.

Eine gute Anbindung für den überregionalen Individualverkehr besteht durch die Autobahn A1, Anschluss Münster-Nord (ca. 10 km) und die Autobahn A43, Anschluss Senden/ Havixbeck (ca. 12 km), sowie die Straßen L 550, K 1 und L 581. Des Weiteren bestehen regelmäßige Zug- (Anbindung an die DB-Hauptstrecke Münster – Coesfeld) und Busverbindungen nach Münster und in das Umland.

Abbildung 1: Lage Gemeinde Havixbeck<sup>3</sup>



Der Strukturwandel im Einzelhandel zeigt sich auch in Havixbeck. Insbesondere der Ortskern ist durch „zahlreiche Leerstände“, „mangelhafte Aufenthaltsqualität“ und „unattraktive Wegeverknüpfungen“ gekennzeichnet, das Sandsteinmuseum durch eine „fehlende Außenwahrnehmung“ und auch fehlende Anknüpfung an überregionale Radwege.

Damit besteht eine besondere Herausforderung für die zukünftige Gemeindeentwicklung.

<sup>1</sup> Die beiden anderen Initiativen sind das ehemalige Lehrerhaus in Hamminkeln-Dingden, das zur BaukulturStelle werden soll und die Billerbecker Initiative „Bau-Kultur-Werkstatt“.

<sup>2</sup> Stand 31.12.2015.

<sup>3</sup> Quelle: Kommunalsteckbrief Havixbeck der FH Münster vom 25.10.12.



Eine besondere Stärke der Region besteht in der einzigartigen Landschaft der Baumberge mit seinen vielen Quellen, Bachläufen und großflächigen, zusammenhängenden Buchenwäldern. Daher wird das Sandsteinmuseum im Verbund der Baumberge-Region „als attraktives Naherholungsgebiet beworben.“<sup>1</sup> Die Entwicklungsmöglichkeiten werden in den Bereichen Freizeit, Kultur und Tourismus **in Verbindung** mit dem Landschafts- und Naturraum gesehen.

„Dort leben, wo andere Urlaub machen“ kann ein Schlagwort für die Bürger und deren Tourismusbewusstsein darstellen.

### 1.1.2

#### Baumberger-Sandstein-Museum



Der Gründung des Baumberger-Sandstein-Museum geht eine Debatte um den Erhalt einer Heimatidentität der Alt-Havixbecker Bürger voraus. Grundstein des jetzigen Museums bildet der Hof Rabert, welcher für viele Bürger zum Identifikationsobjekt von „Heimat“ geworden war.

Die Ideen zur Hofnutzung umfassten die Verwendung als Bürgersaal, als Jugendzentrum oder als Kreisheimatmuseum. Schließlich wurde auf Vorschlag des Heimatvereins „die Einrichtung eines Baumbergemuseums mit dem besonderen Fokus auf den Baumberger Sandstein“<sup>3</sup> favorisiert. Es dauerte jedoch noch weitere 14 Jahre von der ersten Idee bis zur Eröffnung des Baumberger-Sandstein-Museum im Jahr 1994.

**Das Sandstein-Museum ist für die Region ein wichtiger Bestandteil des integrierten Handlungskonzeptes**, da dieses lt. ISEK mit seiner überregionalen Anziehungskraft „bereits heute zahlreiche Touristen in den Ort zieht“.

## 1.2

### ZIELE, ZIELSYSTEM

**„Das neue Kompetenzzentrum für Naturstein und Baukultur soll Kultur- und Veranstaltungs-Zentrum für Bürger und überregionale Besucher werden, aber unter der Prämisse der Wirtschaftlichkeit!“**

<sup>1</sup> Quelle: Integriertes Handlungskonzept der Gemeinde Havixbeck 2014 als „Voraussetzung für den Einsatz von Städtebauförderungsmitteln (...). „Ergänzend zu den Städtebauförderungsmitteln von Bund und Ländern können EU-Ziel-2-Mittel aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) bereitgestellt werden.“ (Integrierte Handlungskonzepte in der Stadtentwicklung – Leitfaden für Planerinnen und Planer des MWEBWV: 2012).

<sup>2</sup> Bildnachweis: Das Baumberger-Sandsteinmuseum Havixbeck, Quelle: <http://www.foerdereverein.sandsteinmuseum.de/pages/willkommen.php>. Abruf am 20.11.17

<sup>3</sup> Quelle: 20 Jahre Baumberger-Sandstein-Museum, Nord-West-Verlag 2014.



Es ist nicht auszuschließen, dass Ziele nicht gleichwertig berücksichtigt oder umgesetzt werden können. Eine Zielehierarchie ist somit für Planung und Betrieb ein wichtiges Instrument bei der Entscheidungsfindung.

Die Zielhierarchie des Kompetenzzentrums gibt vor, dass **bei einem Entscheidungskonflikt** immer die Lösung vorgezogen wird, die einem höheren Ziel in der Hierarchie dient. Sie korrespondiert direkt mit den strategischen Zielen und ist als Gesamt-Zielepyramide zu verstehen.

Die Zielpyramide für das Kompetenzzentrum wurde mit den Prozessbeteiligten, insbesondere in dem Workshop am 14.11. und den Einzelgesprächen am 15.11.2017 (vgl. Kap. 0.4, „Vorgehensweise, Beteiligte“, Seite 6), erarbeitet.

**Abbildung 2: Zielpyramide des Kompetenzzentrums**



### 1.2.1

#### **Wirtschaftlichkeit erhöhen**

Die Definition dieses Ziels ist, den Betriebskostenzuschuss der Gemeinde für das Bamberger-Sandstein-Museum trotz erweiterten Aufgabenspektrums auch für das Kompetenzzentrum konstant zu halten.

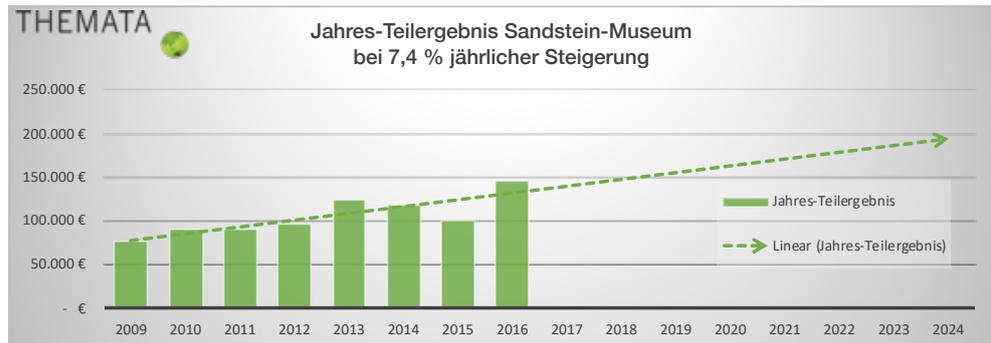
Die überschlägige Analyse der Entwicklung zeigt für den Zeitraum 2009 bis 2016 einen deutlich, um 92 %, gestiegenen Betriebskostenzuschuss, bezogen auf das Jahres-Teilergebnis. Dies bedeutet einen Durchschnitt von 105.000 EUR/a oder 4,8 % pro Jahr.

Als betriebswirtschaftlich relevant wird i. d. R. der Durchschnitt der letzten drei Jahre angesehen. Dieser Durchschnittswert liegt bei 121.000,- EUR/a. Setzt man diesen Wert wiederum ins Verhältnis zum Ausgangswert 2009, ergibt sich eine Steigerung um 59 %, d. h. 7,4 % pro Jahr.

Die folgende Grafik zeigt auf dieser Basis die Entwicklung der Jahres-Teilergebnisse und ihre lineare Fortschreibung für den Betrachtungszeitraum bis 2024:



Abbildung 3: Entwicklung des Zuschussbedarfes 2009 – 2016/2024



Allerdings enthält das Ergebnis 2016 erstmalig eine Verrechnung der Leistungen des Bauhofes an das Sandstein-Museum. Dies werden zukünftig gemeindeweit dargestellt und sind in den Prognosen entsprechend enthalten.

Daher erscheint es angemessen, die durchschnittliche Steigerung der letzten 8 Jahre ohne den Anteil von 20.000 EUR „Verrechnung interner Leistungsbeziehungen“ zu berechnen (= 4,8 %), dann allerdings als Ausgangspunkt für die zukünftige Entwicklung wiederum den Durchschnittswert der Teilergebnisse letzten drei Jahre anzusetzen.

Die folgende Grafik das erwartete operative Ergebnis<sup>1</sup> und das Gesamtergebnis vor Steuern für die ersten fünf Betriebsjahre (2020 bis 2024) des Kompetenzzentrums – jeweils im Vergleich mit den linear fortgeschriebenen Werten des Sandstein-Museums auf Basis der beschriebenen Berechnung:

Abbildung 4: Entwicklung Betriebsergebnis nach AfA im Vergleich



Entscheidend ist die Betrachtung der operativen Ergebnisse, da diese die regulären oder ordentlichen bzw. betrieblichen Tätigkeiten darstellen. Auf diese Weise kann die Geschäftstätigkeit ohne Abhängigkeit von der Finanzierung oder auch von unterschiedlich handhabbaren Abschreibungsmöglichkeiten bewertet werden. Vgl. im Kap. „Wirtschaftlichkeit“ die „Vorbemerkungen“, insbesondere das Kap. 4.1.1, „Allgemeines“, Seite 51.

Es ist zu sehen, dass die prognostizierten Werte für das Kompetenzzentrum nur leicht (13 %) schlechter sind als die Fortschreibung der bisherigen Ergebnisse des Sandstein-Museums.

<sup>1</sup> Also vor externen Betriebskostenzuschüssen, Umlagen, Abschreibungen und Kapitalkosten / -dienste.



Beim **Betriebsergebnis vor Steuern** liegt der Verlust des Kompetenzzentrums ab 2023 sogar unter dem des fortgeschriebenen Vergleichswertes des Sandstein-Museums. Hier wirkt sich der erwartete zusätzliche Betriebskostenzuschuss des LWL deutlich aus (vgl. Kap. 1.2.3, „Bildungsort entwickeln“, Seite 16).

**Dies zeigt deutlich, dass für das Sandstein-Museum ein dringender Handlungsbedarf besteht. Die Erweiterung zu einem Kompetenzzentrum erfüllt zumindest operativ und mittelfristig das wirtschaftliche Ziel, das Betriebsergebnis trotz erweitertem Aufgabenspektrum konstant zu halten.**

Weitere Ausführungen sind im Kap. 4, „Wirtschaftlichkeit“, ab Seite 51 zu finden.

## 1.2.2

### Kulturstandort werden

Das höchste nicht-wirtschaftliche Ziel des Projektes ist die Schaffung eines Kulturstandortes in der Gemeinde Havixbeck.

Das Ziel, **Kulturstandort** zu werden, erscheint notwendig und gerade durch die kooperativen Elemente im Projekt Kompetenzzentrum möglich: „Dem Verlust gewachsener Strukturen wie Dorfläden und -kneipen, in denen Kommunikation alltäglich stattfand, setzt Soziokultur Neues entgegen und entwickelt meist in Kooperation (...) ganz eigenständige Qualitäten. Bürgerinnen und Bürger übernehmen in soziokulturellen Vereinen Verantwortung“.<sup>1</sup>

Beispiele aus der **Soziokultur ländlicher Räume** zeigen, dass diese Form der Kulturarbeit geeignet ist, die Potenziale kultureller Infrastruktur und kultureller Aktivitäten in ländlichen Räumen zeitgemäß zu beleben und die gesellschaftlichen Transformationsprozesse nachhaltig zu begleiten.

Dabei geht es vielerorts um die Entwicklung und Stärkung einer zeitgemäßen regionalen Identifikation, die weniger auf Traditionspflege, denn auf spielerische Suche nach neuen gemeinwesengestaltenden Formaten setzt.

Analysen der Umgebung zeigten, dass es in Havixbeck an einem solchen Ort mangelt. Schon bei der ursprünglichen Entscheidung Anfang der 1990er Jahre zur weiteren Nutzung des Rabertshof wurde über einen Bürgersaal nachgedacht (vgl. Kap. 1.1.2, „Baumberger-Sandstein-Museum, Seite 11).

Im Rahmen der Erstellung eines regionaltouristischen Konzeptes „Baumberge-Tourismus“ wurde als Zwischenergebnis ermittelt, dass es für eine konzeptaffine Vermietung der Seminarbereiche und der Scheune für i. d. R. private Zwecke eine Nachfrage gibt.

Das Kompetenzzentrum soll diese Lücke schließen und durch den neu gestalteten Veranstaltungsraum das kulturelle Angebot in Havixbeck erweitern. Als neues kulturelles Zentrum bietet es Raum für gemeindenaher, regionale und überregionale Veranstaltungen wie Theater, Musik, Vorträge und Lesungen.

Auch Interessenbekundungen einiger Kulturpartner liegen vor. Dazu zählen Musikschule Havixbeck e.V., Theatergruppe „Das Törchen“, Kulturgut Havixbeck e.V. und VHS Dülmen.

---

<sup>1</sup> Quelle: LAGS Niedersachsen 2012.



Abbildung 5: Veranstaltungsangebote im Umfeld



Quelle: Baumberge-Touristik dwif consulting  
Regionaltouristisches Konzept "Baumberge-Touristik 2026" Folie 128

➤ Sehr hoher Investitionsbedarf, da bislang wenig ausgeprägt:  
 Tagungen, Gesundheit / Wellness

### Unterschiedliche Entwicklung des Segments

Coesfeld	Billerbeck	Havixbeck	Nottuln	Rosendahl
●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürgerhalle und Konzert Theater mit Tagungskapazitäten bis 700 Personen</li> <li>• Mehrere Möglichkeiten für kleinere Veranstaltungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotel Weissenburg als sehr professionelle Tagungslocation bis 300 Personen</li> <li>• Ansonsten wenig Möglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr begrenzte Möglichkeiten im MICE-Segment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr viele Tagungsräumlichkeiten bis 200 Personen</li> <li>• Keine größeren Veranstaltungsorte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr begrenzte Möglichkeiten im MICE-Segment</li> </ul>

Legende: Segment ist in der Gemeinde...  
 ●●●●● stark ausgeprägt ●●●●● gut entwickelt ●●●●● in Ansätzen vorhanden ●●●●● nicht entwickelt

Quelle: dwif 2017 dwif consulting  
Regionaltouristisches Konzept "Baumberge-Touristik 2026" Folie 132

Die Umsetzung des Ziels „Kulturstandort werden“ erfordert die intensive Nutzung und Veranstaltungsmöglichkeiten und entsprechende personelle Ressourcen. Dabei muss auf eine ausreichende Verfügbarkeit und auf Konflikte mit anderen Nutzungen geachtet werden.



### 1.2.3

#### Bildungsort entwickeln

Auch für das Ziel **Bildungsort** zu werden, eignet sich das Kompetenzzentrum. Kulturelle Bildung gehört zu den Voraussetzungen für ein geglücktes Leben „in seiner personalen wie in seiner gesellschaftlichen Dimension“. Kulturelle Bildung ist konstitutiver Bestandteil von allgemeiner Bildung.<sup>1</sup>

Allerdings bedeutet die Teilhabe in ländlichen Regionen am künstlerisch-kulturellem Geschehen einen größeren Aufwand und damit eine Hemmschwelle und gehört hier nicht unbedingt zum Lebensalltag. Selbst wenn diese Schwellenängste bei den meisten der jüngeren Einwohner nicht in diesem Maße vorhanden ist, gibt es z. B. signifikante Unterschiede zwischen urbanen und ländlichen Kindergärten und Schulen in Bezug auf kulturelle Bildung.

Während in städtischen Bereichen Museen und Theater, musikalische Früherziehung oder Atelierangebote im Vordergrund stehen, sind es im ländlichen Raum Alltagsgestaltung, Naturerkundung, die Bearbeitung des eigenen Gartens, Exkursionen zu landwirtschaftlichen Betrieben oder naturkundliche Experimente.

Erst in den weiterführenden Schulen, die ihre Standorte eher in den urbanen Räumen der Regionen haben, lösen sich die Unterschiede auf. Die Schullandschaft in der Baumberge-Region verändert sich allerdings. Real- und Hauptschulen lösen sich weitgehend auf und die Anne-Frank-Gesamtschule steht in Konkurrenz zu den Gymnasien in Münster.

Hier kann ein „**Bildungsort Kompetenzzentrum**“ deutlich unterstützend wirken und den Standortnachteil für SchülerInnen und Kinder mildern.

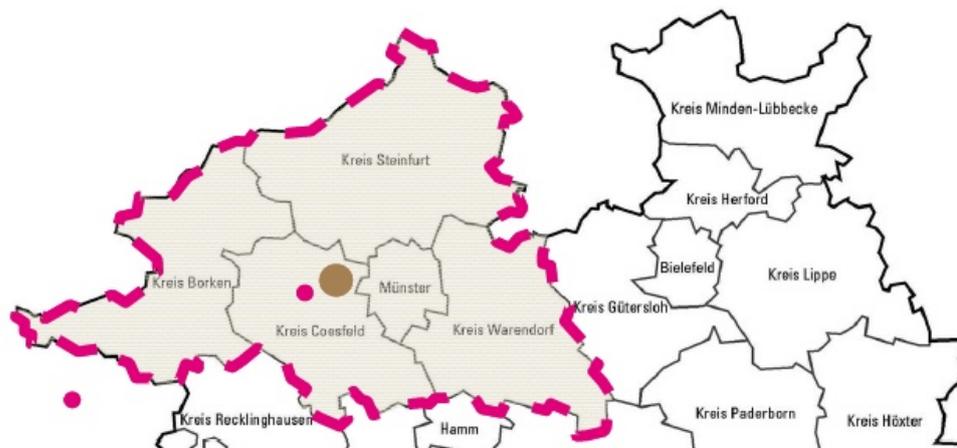
Das Kompetenzzentrum kann die auch an der AFG (ländlich geprägten) Schwerpunkte Hauswirtschaft und Technik mit „urbanen“ Angeboten erweitern und die AFG in ihrer Konkurrenzsituation unterstützen. Diese Aussagen gelten über den Schulbezug hinaus (z. B. die Positionierung des Kompetenzzentrums als „außeruniversitärer Lernort“).

Die Entwicklung des Kompetenzzentrums als Bildungsort besteht in seinem Programm zum einen aus der Komponente Baukultur und zum anderen in der Rolle als außerschulischer Lernort.

Die **Komponente Baukultur** ist eingebettet in das Bündnis für Regionale Baukultur des LWL, einem Zusammenschluss von 27 kommunalen Planungsverwaltungen, und in das Netzwerk Baukultur. Ziel dieser Bündnisse ist die Etablierung einer **neuen Baukultur-Bewegung** in der Region. Das neue Kompetenzzentrum soll Standort für die Koordinierungsstelle für Baukultur im westlichen Westfalen werden. Beabsichtigt sind die Durchführungen von Fort- und Weiterbildungen sowie Tagungen zu den Themen Baukultur und Architektur sowie Naturstein. Dabei sollen sowohl Fachleute wie auch Bürger aus der Region angesprochen und damit entsprechendes Wissen in die Öffentlichkeit getragen werden.

---

<sup>1</sup> Quelle u. a.: Ermert, Karl: Was ist kulturelle Bildung? 2009.

Abbildung 6: Möglicher Wirkungskreis der Akademie für Baukultur<sup>1</sup>

Zur Unterstützung der Schaffung der Koordinierungsstelle **beteiligt der LWL** sich durch eine finanzielle und institutionelle **Förderung in Höhe von 50.000€ jährlich auf eine Dauer von 15 Jahren**. Die in Aussicht gestellte Förderung der Koordinierungsstelle für Baukultur stellt einen ganz wesentlichen und positiven Beitrag zur Erreichung der geplanten Ziele der Gemeinde Havixbeck zur Förderung und Entwicklung der regionalen Baukultur dar. Sie dient darüber hinaus im Zusammenhang mit dem REGIONALE-Projekt am Sandsteinmuseum der Verstärkung der gemeindlichen Bestrebungen der Baukulturförderung und steigert die Aussichten für eine erfolgreiche Arbeit des zukünftigen Kompetenzzentrums für Baukultur.

Die **zweite Komponente „außerschulischer Lernort“** soll in Zusammenarbeit mit regionalen und überregionalen Schulen ausgebaut werden. Schülerinnen und Schülern sollen mit dem Thema Naturstein und Baukultur in Berührung kommen. Aus der Umgebung konnten Kooperationen mit der Baumberger-Schule, der Anne-Frank-Gesamtschule, der Münsterlandschule Tilbeck und dem Hans-Schwier-Berufskolleg Gelsenkirchen gewonnen werden.

Die Umsetzung dieser Komponente geht mit der Erfüllung des Bildungsauftrags der Gemeinde einher. Durch das Bildungsangebot im Kompetenzzentrum erweitern die Gemeinde und ihre Schulen ihr gesamtes Bildungsangebot.

**Eine entsprechende Ausrichtung der Programme wird von verschiedenen Förderprogrammen unterstützt und wurde im Betriebskonzept in einem ersten Ansatz berücksichtigt. Dazu zählen bspw. Schul-Projektwochen oder Ferienwochen.**

Das Land NRW unterstützt beispielsweise im Rahmen einer „Rahmenvereinbarung zur Kooperation in Ganztagsangeboten für den Museumsbereich“ museale Partnerschaften und fördert sie mit entsprechenden Programmen, auch, um Besuche in Museen zu finanzieren (vgl. unsere Hinweise in Kap. 4.2.5.3, „Exkurs Fördermittel“, Seite 67). Die Landesinitiative „Bildungspartnerschaft von Schulen und außerschulischen Bildungs- und Kultureinrichtungen“ wurde 2017 erneuert.

**Die bestehenden Kooperationsvereinbarungen des Kompetenzzentrums entsprechen bereits den Empfehlungen der Initiative „Bildungspartner NRW“.**

Zu berücksichtigen sind auch Anforderungen an einen außerschulischen Lernort (kulturopädagogische Betreuung, Räumlichkeiten, Angebot, Lehrerhandreichungen ...), die bei der Aufnahme auf die „Pädagogische Landkarte“ des LWL einfach zu erfüllen sind, mit der Erwartung an weitere Fördermittel (vgl. Kap. 4.2.5.3, „Exkurs Fördermittel“, Seite 67, allerdings steigen.

<sup>1</sup> Quelle: Vorlage 30/2017 der Verwaltung Havixbeck, Anlage 1, vom 04.05.2017



Für die Angebote des Museumspädagogischen Programms<sup>1</sup> werden sowohl ein vorgesehener Veranstaltungsraum, wie auch die Werkstatt und die Ausstellungsräume Verwendung finden.

### Die Sichtung der Vorplanungen ergab eine erfolgversprechende Ausrichtung der museumspädagogischen Programme.

Als ergänzende Empfehlung soll der Hinweis der Verfasser verstanden werden, die Programme „empfängerorientiert“ auszurichten, sowohl was die Bildungspartner als auch was potenzielle Fördergeber betrifft:

**Tabelle 1: Kulturverständnis in den Generationen<sup>2</sup>**

#### Der Kulturbegriff ist nur bedingt eine Generationenfrage

Das gehört für mich zur Kultur* - (Auszug)	Alter: 16-29 (%)	30-44 (%)	45-59 (%)	60+ (%)
Malerei	83	89	90	90
Theater	77	85	86	87
Klassische Musik	73	85	84	84
Oper	69	79	81	82
Bildhauerei	65	76	79	78
Graffiti	35	25	18	11
Poetry Slam	21	22	14	9
Soziale Medien	23	18	13	6
YouTube-Clips	18	13	8	4
Video-, Computerspiele	18	12	6	5

Die Komponente „Akademie Baukultur“ ist noch wenig konkret vorgeplant, hier sollte der Partner LWL bereits bei der Planung und Vorbereitung stärker involviert werden.

## 1.2.4

### Besucherzahl steigern

Eine konkrete Zielsetzung bei den Besucherzahlen liegt nicht vor, und kann nur aus dem Ziel der Steigerung der Eintrittsentgelte auf 45.000,- EUR/a abgeleitet werden. Vgl. Kap. 4.2.1, „Einnahmen aus Eintritten“, Seite 58.

Die langfristige Entwicklung der Besucherzahlen ist rückläufig, wie folgende Abbildung zeigt:

**Abbildung 7: Veränderung der Besuchszahlen 1994 bis 2017**



<sup>1</sup> Hinweis: Da der Bildungsauftrag einer Gemeinde und der eines Museums per se nicht nur auf Schulen ausgerichtet ist („Das Museum erfüllt als Ort lebenslangen Lernens einen Bildungsauftrag.“ - zitiert aus: [http://www.museumbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden\\_und\\_anderes/Standards\\_fuer\\_Museen\\_2006.pdf](http://www.museumbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Standards_fuer_Museen_2006.pdf) 1), halten wir den Begriff „Museumspädagogik“ für geeignet und fassen diesbezügliche Angebote unter „Programme / Events“ zusammen. Somit kann auch das Ziel eines „außeruniversitären Lernorts Baukultur“ ebenso integriert werden wie ein Angebot über Altersgrenzen hinweg.

<sup>2</sup> Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach: JUGEND/KUNST/ERFAHRUNG. HORIZONT 2015



Schwerwiegend wiegt auch der Umstand, dass die Talfahrt erst seit 2007/09 zu beobachten ist.

Die Betrachtung der Entwicklung seit 2007 zeigt Sprünge, aber letztlich eine noch zunehmende Rückläufigkeit. 2017 liegt die Besucherzahl um über 50 % unter den 2007er Werten.

Abbildung 8: Veränderung der Besuchszahlen 2007 bis 2017



In diesen Besuchszahlen sind Events außerhalb des Kernbereichs wie Designmarkt, Kinder- oder Weinfest enthalten. Der Anteil liegt in den letzten 10 Jahren bei ca. 10 %, der Durchschnitt der Jahre 2015/2017 bei knapp 14 %.

Abbildung 9: Veränderungen der Besuchszahlen 2007 bis 2017 – ohne Events



Darüber hinaus muss beachtet werden, dass nach Schätzungen über 50 % der erreichten Besucher nur das Café, nicht aber die Ausstellung besuchen. Eine gesonderte konkrete Quantifizierung wurde allerdings nicht vorgenommen.

Die Gründe liegen wahrscheinlich in Folgendem:

- + Die Dauerausstellung ist „in die Jahre“ gekommen.
- + Konzeptionell setzt sie eher auf eine „klassische“ museale Vermittlung, die aus sich heraus nur geringe Anlässe für einen Wiederholbesuch bietet.
- + Re-Attraktivierungsmaßnahmen bzw. die Konzeption von attraktiven Sonderausstellungen sind wg. der Projektplanungen aufgeschoben worden.
- + Die Besucher-Potenzialausschöpfung ist nicht optimal.
- + Darüber hinaus ist die Zielgruppe „Best Ager“ überproportional vertreten.
- + Die Bewertung durch die erreichten Besucher ist zwar gut, legt in Kombination mit den sinkenden Besucherzahlen allerdings den Schluss nahe, dass sich die Ausstellung (nur) an ein spezifisches Publikum wendet und zuwenig „breit aufgestellt ist“.

Dieser Trend kann nur durch eine Neuformatierung des Projekts aufgehalten bzw. umgedreht werden.

Dieses Ziel muss allerdings mit Blick auf den vorgesehenen Investitionsanteil für das „Kernangebot“ Sandstein-Museum und damit für die Attraktivierung



### der Ausstellung als „ambitioniert“ bezeichnet werden.<sup>1</sup>

Unterstützende Effekte durch Sonderausstellungen können wegen des ausstehenden Konzepts nicht erkannt werden. Darüber hinaus sind die bereits erwähnten und denkbaren Nutzungskonflikte mit dem Ziel „Kulturstandort werden“ zu beachten, welches eine **höhere Priorität** in der Zielepyramide hat.

## 1.2.5

### Weiche Standortförderung bewirken

Den Grundgedanken einer weichen Standortförderung definierte das fünfte Ziel.

Die Gemeinde Havixbeck verfügt über eine vorteilhafte Lage und ist wirtschaftlich gut aufgestellt<sup>2</sup>, muss jedoch wie andere Gemeinden auf einen allgemeinen Strukturwandel reagieren. Im Kapitel 1.1.1, „Standort“, Seite 10, wurden die Vorteile, aber auch die Schwierigkeiten der Gemeinde Havixbeck beschrieben. Bei dem Ausbau des Sandstein-Museums ist auch eine breit aufgestellte Standortförderung mitbedacht.

Die vorteilhafte Lage der Gemeinde kann genutzt werden, um auf den allgemeinen Strukturwandel zu reagieren und eine wirtschaftliche und kulturelle Belebung des Ortes **über das Sandstein-Museum hinaus** zu erreichen.

Entsprechend sieht das integrierte Handlungskonzept weiche Standortfaktoren wie Bildungsangebot, Arbeitsplatzsicherheit und Kultur- und Freizeitangebote als **wichtigen Faktor** für die Standortentscheidung neuer Bürger und Betriebe. Für die Gemeinde Havixbeck ist wichtig, durch das Kompetenzzentrum einen Baustein im Markt um Wanderungsgewinne und Unternehmen Vorteile gegenüber konkurrierenden Gemeinden zu setzen.

Insbesondere durch den Erhalt des bis in das 14. Jahrhundert zurückweisenden Gebäudekomplexes in seiner erkennbaren geschichtlichen Funktion und den historischen Bezug der Gemeinde auf bäuerlichen Hofgründungen trägt der Rabertshof zu einer großen Verbundenheit und Verwurzelung bei – trotz der wechselhaften Zuordnung des Ortes in seiner Geschichte. Der Rabertshof ist darüber hinaus auch ein hervorragendes Beispiel für den Übergang von der Landwirtschaft in das „Sandsteingewerbe“.

Ein Identifikationspunkt als „Anker“ für die Einwohnerschaft existiert außerhalb des Rabertshof nicht. Entsprechend erfolgreich verlaufen Angebote, die sich mit der Geschichte des Ortes beschäftigen, bspw. der „Sandstein-Treff im Rabertshof“.

Um mit dem Kompetenzzentrum einen Baustein der Zukunft zu bilden, ist eine Vernetzung umso wichtiger, sowohl was die touristische (die Rad- und Wanderwege) wie auch die angestrebte Vernetzung im Kompetenznetzwerk Naturstein betrifft.

**Dieses entspricht den Vorgaben des von der Gemeinde beschlossenen ISIK** in hohem Maße. Die Vernetzung ist integraler Bestandteil des Betriebskonzepts. Vgl. Kap. 1.3.1 unten.

Gleichwohl greift eine alleinige ökonomisch-aktivierende Sicht auf Kulturlandschaften zu kurz.<sup>3</sup> Man kann beobachten, dass gerade Künstler, die aufs Land gezogen sind, Abstand von ökonomisierten Sichten auf den sozialen Raum nehmen möchten und dass sie mit dem Landleben eher ökonomische Freiräume verbinden. Das Kompetenzzentrum kann in dieser Interventionsperspektive eine Vermittler- und Definitionsrolle übernehmen.

**Durch den Ausbau des Sandstein-Museums soll die Kultur- und Freizeitlandschaft von Havixbeck belebt und eine Aufwertung der Gemeinde erreicht werden, ein Ziel, das durch das Projekt Kompetenzzentrum gut erreicht**

<sup>1</sup> Ein Budget von 150.000 EUR bedeutet einen Wert von 340,- EUR/qm Ausstellungsfläche - ein sehr niedriger Wert, wobei die aktuellen Budgets nur 125.000 EUR vorsehen.

<sup>2</sup> Integriertes-Handlungskonzept-Havixbeck, S. 19

<sup>3</sup> Vgl. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: Förderpotenziale für die kulturelle Infrastruktur sowie für kulturelle Aktivitäten in ländlichen Räumen. Bonn 2015.



werden kann.

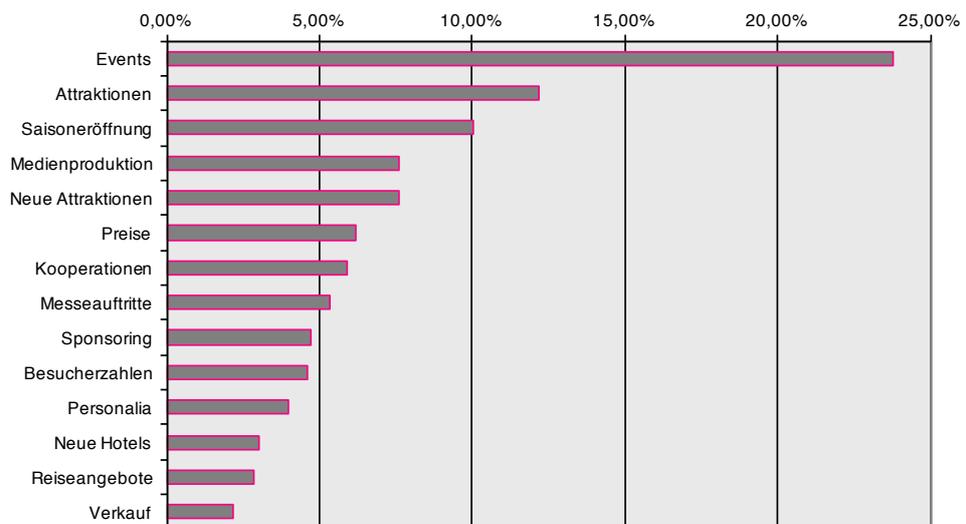
### 1.3

## TOURISTISCHES MARKETING, VERTRIEB

„Den Leuten muss gesagt werden, warum sie interessiert sein sollen, was sie aus einer Sache ziehen können und warum es einen besseren Nutzen darstellt als die anderen Myriaden Dinge, die sie in ihrem hektischen Leben tun können.“

Einleitend folgt eine Aufstellung, die zeigt, mit welchen Themen Freizeitanlagen auf Resonanz in Printmedien stoßen:

Abbildung 10: Resonanz von Freizeitanlagen in Printmedien



Um das Potential des Kompetenzzentrums auszuschöpfen, ist ein geeignetes Marketing der Angebote unabdingbar. Insbesondere die angedachten Events und Programme stoßen auf große Resonanz in Printmedien. Dadurch ist es möglich, Kunden zu gewinnen und sich den Zielen des Kompetenzzentrums zu nähern. Es sollte ein entsprechendes Marketingkonzept aufgestellt und umgesetzt werden.

Ein Baustein der Einnahmen stellt die Vermietung an Dritte dar (vgl. Kap. 2.2, „Vermietungen, Gastronomie“, Seite 33). Hierbei ist ein **nach außen geöffneter und sichtbarer Vertrieb** zweckmäßig, um eine hohe Auslastung zu erreichen.

#### 1.3.1

### Touristische Kooperationen

Im Rahmen der Projektentwicklung hat die Säule „Kompetenzzentrum“ gegenüber anderen Angebotsbausteinen an Bedeutung gewonnen. Die Netzworkebildung und Kooperationen zählen damit zu den bedeutenden strategischen Zielen des Kompetenzzentrums.

Neben dem übergeordneten strategischen Ziel der Netzworkebildung sind funktionale Kooperationen auch für alle weiteren Ziele von Bedeutung.

Die Qualität eines Besuchererlebnisses hängt nicht nur vom Erscheinen der Hauptattraktion ab, sondern auch von der Qualität und der Effizienz der ergänzenden Unternehmen wie Hotels, Restaurants, Geschäfte und den Infrastruktureinrichtungen. Da Mitglieder eines Clusters gegenseitig voneinander abhängig sind, kann die gute Leistung einer Einrichtung den Erfolg der anderen befördern.

Dabei muss beachtet werden, dass eine schlechte Leistung im Cluster den Erfolg des eigenen Angebotes auch schädigen kann.

Kooperationen erscheinen in den folgenden Themenfeldern:

+ Wander- und Radtourismus



- + Kunst- und Kulturtourismus
- + Tagungen, wenn die entsprechenden Möglichkeiten geschaffen werden sinnvoll<sup>1</sup>.

### 1.3.2

#### **Kooperationspartner**

Als Kooperationspartner bieten sich an:

##### ***Marketingverein Havixbeck und Umgebung e.V.***

Der Marketingverein Havixbeck und Umgebung ist ein Zusammenschluss aus „Touristik Havixbeck“, der Gemeinde Havixbeck und der Werbegemeinschaft Havixbeck. Die vorgesehenen Aktivitäten sind die Herausgabe einer BaumbergeCard, eines „Veranstaltungskalender“ als Termin-Plattform der Gemeinde Havixbeck und von Führungen in und rund um Havixbeck

Ziele des Vereins sind u. a.:

- + „... einer der führenden Orte der Region in Bezug auf Bildung und Kultur.
- + ... unseren Ort im Hinblick auf Baukultur weiterentwickeln und in seinem ursprünglichen Charme erhalten.
- + ... Havixbeck für unsere Gäste weit über seine Grenzen hinaus mit den Sehenswürdigkeiten und unseren natürlichen Strukturen bekannt machen.“<sup>2</sup>

##### ***Touristik Havixbeck – Verkehrsverein Havixbeck und Umgebung e. V.***

Der Verein hat sich die Aufgabe gestellt, den Fremdenverkehr zu fördern und zu vermehren. Die Umsetzung dieser Ziele wird u. a. durch Erhaltung und Verschönerung des Ortsbildes und der Förderung von kunst- und kulturtreibenden Vereinigungen erreicht.<sup>3</sup>

##### ***Regionalverbund Baumberge Touristik***

Die Baumberge-Touristik ist eine Kooperation der Städte und Gemeinden Billerbeck, Coesfeld, Havixbeck, Nottuln und Rosendahl. Der Verbund bietet einen gemeinsamen Tourismus-Auftritt und will so Aufmerksamkeit auf die Region ziehen.

##### ***Kreis Coesfeld***

Der Kreis Coesfeld beteiligt sich an der Neuausrichtung des Baumberger-Sandstein-Museums finanziell und kann über das Bildungsbüro des Kreises Kontakt zu schulischen Einrichtungen herstellen, um dem Projektbestandteil des außerschulischen Lernortes gerecht zu werden.

##### ***Münsterland e. V.***

Der Verein Münsterland e. V. hat das Ziel der regionalen sowie landes-, bundes- und europaweiten Imageförderung für die Region des Münsterlandes. Er koordiniert von der Region ausgehende Werbe- und PR-Maßnahmen, insbesondere der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Kultur und des Tourismus.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Ableitung aus: „Erstellung eines regionaltouristischen Konzeptes „Baumberge-Touristik 2026“ dwif-Consulting GmbH

<sup>2</sup> Quelle: <http://www.marketingverein-havixbeck.de/leitbild/>

<sup>3</sup> Quelle: Satzung des Verkehrsvereins vom 02.05.1996

<sup>4</sup> Quelle: Satzung des Vereins zur Förderung des Münsterlandes „Münsterland e.V.“



### ***Landschaftsverband Westfalen-Lippe – LWL***

Der Landschaftsverband Westfalen-Lippe steht mit seinem Kulturdienst LWL-Denkmalpflege, Landschafts- und Baukultur in Westfalen dem *Kompetenzzentrum für Naturstein und Baukultur* als fachlicher und finanzieller Partner zur Seite.

### ***Netzwerk Baukultur***

Das Netzwerk regionale Baukultur im westlichen Münsterland ist eine Kooperation der drei Initiativen BauKulturStelle in Hamminkeln-Dingden, der Bau-Kultur-Werkstatt in Dingden und des Kompetenzzentrums für Naturstein und Baukultur. Allen Initiativen gemein ist die Intention, das Thema Baukultur Laien sowie interessierten Bürgern näher zu bringen.

### ***EUREGIO***

Die EUREGIO engagiert sich seit 1958 für den Aufbau und die Verstärkung grenzüberschreitender Zusammenarbeit und Strukturen im deutsch-niederländischen Grenzgebiet. Basis dafür ist ein grenzüberschreitender Zusammenschluss von 129 Städten, Gemeinden und (Land-)Kreisen aus dem Münsterland, dem südwestlichen Niedersachsen und den östlichen Niederlanden. Aufgaben der EUREGIO sind u. a.:

- + Netzwerkbildung – nachhaltiges Zusammenführen von Menschen
- + Förderung grenzüberschreitender Aktivitäten und Projekte
- + Interessenvertretung der grenzüberschreitenden Region
- + Erschließung von **Fördermitteln** für grenzüberschreitende Aktivitäten und Projekte

### ***ARTelier / ArtKom360***

Das ARTELIER / ArtKom360 versteht sich als ein Künstleratelier und künstlerisches Versuchsfeld, in dem neue Ideen, andere Wege, neue Formen und eine Kooperation und Konfrontation von KünstlerInnen und Besuchern gesucht wird.<sup>1</sup>

ARTelier bietet ein umfangreiches Programm, zu dem Bildhauerkurse, Lehrer-Fortbildungen und eine mobile Bildhauerschule zählen. Die Initiative wird durch das Kultusministerium des Landes NRW im Rahmen der Initiative „KulturRucksack NRW“ gefördert.

Allerdings sind die Aktivitäten der Initiative durch einen Unfall eines der Initiatoren z. Zt. für eine ungewisse Zeit stark eingeschränkt.

### ***Drostemuseum – Stiftung Burg Hülshoff***

Die Burg Hülshoff ist Sitz des Droste-Museums und Geburtsstätte der deutschen Dichterin Annette von Droste-Hülshoff<sup>2</sup>. Die typisch westfälische Wasserburg ist ein kulturhistorisch sehenswertes Ziel. Durch eine Zusammenarbeit des Kompetenzzentrums und der Burg Hülshoff kann die Wahrnehmbarkeit der Gemeinde als Kulturstandort erhöht werden.

### ***Rundfunkmuseum Holtstiege***

Das Rundfunkmuseum ist eine private Sammlung und Einrichtung des Radio- und Fernsichttechnikermeisters Reinhold Holtstiege (1929 – 2011). Das Museum richtet sich auch an technikfremde Menschen und stellt die Geschichte der Technik von

---

<sup>1</sup> Quelle: <http://www.artelier.de>

<sup>2</sup> Quelle: <http://www.havixbeck.de/de/tourismus-kultur/museen.php>



Radio und Fernsehen dar<sup>1</sup>. Als Teil der Museums-Landschaft der Gemeinde kann eine Kooperation die Profilierung als Kultur- und Bildungsort stärken.

### 1.3.3

#### Kooperationsziele

Die anzustrebenden Kooperationsziele im Rahmen des Betriebskonzepts basieren darauf, dass die Kooperationspartner gemeinsame Ziele verfolgen, die sie in gemeinsamen Aktionen umsetzen. Diese sind im Folgenden, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit, systematisch aufgeführt:

**Tabelle 2: Übersicht Kooperationsziele**

Themenkreis	Gemeinsam verfolgte Ziele	Mögliche, gemeinsame Aktionen	Vorgesehene Partner
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Region als kulturelles Zentrum stärken</li> <li>+ Koordination von Kulturangeboten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gemeinsame Veranstaltungen, Thementage</li> <li>+ Gemeinsame Werbung und eine übergreifende Marketingstrategie</li> <li>+ Gegenseitige Verlinkungen im Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Netzwerk Baukultur</li> <li>+ Droste-Museum</li> <li>+ Rundfunkmuseum Holstiege</li> <li>+ Musikschule, Heimatverein</li> </ul>
<b>Bildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bildungsstandort der Gemeinde stärken, außerschulischer Lernort werden</li> <li>+ Sandsteinmuseum überregional als Bildungsort bekannt machen</li> <li>+ Bildungsauftrag erfüllen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Werbeaktionen an Schulen und Universitäten</li> <li>+ Zurverfügungstellung von Flächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ VHS Havixbeck</li> <li>+ Hans-Schwier-Berufskolleg Gelsenkirchen</li> <li>+ Anne-Frank-Gesamtschule Havixbeck</li> <li>+ Universität Münster – Fachbereich Architektur</li> <li>+ Baumbergsschule Havixbeck</li> <li>+ Universität Münster – Institut für Musikpädagogik</li> <li>+ Musikhochschule Münster</li> </ul>
<b>Standortmarketing überregional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Angebots-Profilierung in den Zielbereichen</li> <li>+ Weitere touristische Marktsegmente platzieren</li> <li>+ Grenznahes Ausland bewerben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Kultur Angebote/Events</li> <li>+ Entwicklung von Themen-Angeboten und Pauschalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT)</li> <li>+ Deutscher Tourismusverband (DTV)</li> <li>+ Tourismus NRW e.V.</li> <li>+ EUREGIO</li> <li>+ Münsterland e. V.</li> </ul>
<b>Standortmarketing regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Stärkung der „Tourismusdestination“ im Segment Kulturtourismus</li> <li>+ Generierung von zusätzlichen Touristenströmen</li> <li>+ Vernetzte, partnerschaftliche Marketingaktivitäten</li> <li>+ Stärkung der Identität der Bewohner mit ihrer Region</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Übergreifende Werbeaktivitäten</li> <li>+ Gemeinsamer Kartenverkauf</li> <li>+ Angebot von Verbund- / Themen-Packages (Kombitickets)</li> <li>+ Durchführung von Sonderveranstaltungen und Events</li> <li>+ Zusammenarbeit bei der Zimmervermittlung</li> <li>+ Gemeinsames Call-Center</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Marketingverein Havixbeck und Umgebung e.V.</li> <li>+ Touristik Havixbeck – Verkehrsverein Havixbeck und Umgebung e. V.</li> <li>+ Regionalverbund Baumberge Touristik</li> <li>+ Münsterland e. V.</li> </ul>

<sup>1</sup> Quelle: <http://www.havixbeck.de/de/tourismus-kultur/museen.php>



Themenkreis	Gemeinsam verfolgte Ziele	Mögliche, gemeinsame Aktionen	Vorgesehene Partner
		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Verlinkungen im Internet</li> <li>+ Gemeinsame Mitarbeiterschulungen</li> </ul>	
<b>Tourismusattraktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ausbau der Freizeit- und Erlebnisdestination Havixbeck</li> <li>+ Gegenseitige Ergänzung des Angebots</li> <li>+ Synergieeffekte bei der Vermarktung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Geführte Sandstein-Wanderungen</li> <li>+ Entwicklung von Verbund- Themen-Packages zur ergänzen- den Nutzung des Angebots</li> <li>+ Gemeinsame Werbeaktivitäten</li> <li>+ Gemeinsame Events</li> <li>+ Verlinkungen im Internet, Gemeinsame touristische Internet-plattform</li> <li>+ Gemeinsame Journalis- tentouren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sandsteinweg</li> <li>+ Touristik Havixbeck – Ver- kehrsverein Havixbeck und Umgebung e. V.</li> <li>+ ARTELIER &amp; ArtKom360</li> <li>+ Drostemuseum – Stiftung Burg Hülshoff</li> <li>+ Rundfunkmuseum Holtstiege</li> <li>+ Regionalverbund Baum- berge Touristik</li> </ul>
<b>Beherbergung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Anreiz zur Schaffung eines neuen Hotels</li> <li>+ Durchführung von erfolgreichen Tagun- gen Events</li> <li>+ Stärkung des Ge- schäftsreisen- Standortes / Archi- tekten-Tagungen</li> <li>+ Anspruchsvolle An- gebote „aus einem Guss“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Pauschalangebote für Tagungen</li> <li>+ Gemeinsame Mailing- Aktionen</li> <li>+ Gemeinsame Vermark- tung der Gastronomie</li> <li>+ Außergewöhnliche Ver- anstaltungen</li> </ul>	+

1.3.4

**Zukunftstrends im Tourismus**

Die folgende Übersicht stellt die für die Baumberge-Region relevanten touristischen Trends<sup>1</sup>, „aktuelle“ Megatrends<sup>2</sup> und langfristige Megatrends gegenüber:

**Tabelle 3: Übersicht der Trends in Freizeit und Tourismus**

Tourismustrends Baum- berge	Aktuelle Megatrends	Langfristige Konsum- und Freizeittrends <sup>3</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wandertourismus</li> <li>Radtourismus</li> <li>Naturtourismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesundheit</li> <li>Neo-Ökologie (grüne Märkte)</li> <li>Mobilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Nachhaltig leben“, Ge- sundheit, Umwelt, Natur, Wohlbefinden</li> </ul>

<sup>1</sup> Quelle: Tourismuskonzeption „Baumberge Touristik 2026“.

<sup>2</sup> Quelle: Zukunftsinstitut 2016 – wobei „aktuell“ und Megatrend nicht unbedingt zusammengehören.

<sup>3</sup> Auswertung THEMATA.



Tourismustrends Baumberge	Aktuelle Megatrends	Langfristige Konsum- und Freizeittrends <sup>3</sup>
<b>Kunst und Kultur</b>	Wissenskultur	Kulturtourismus, Wissensreisen
<b>Genuss und Kulinarik</b>		Nachhaltige Küche, kulinarische Events
<b>Angebotsvernetzung und Kooperation</b>	Konnektivität (Organisation der Menschen in Netzwerken)	Soziale Vernetzung,
<b>Erlebnisorientierung</b>		„Mehr erleben“, inszenierte Kultur, Events
<b>Demografischer Wandel Best Ager</b>	Gendershift (Wandel der sozialen Geschlechterrollen) Silver Society (Wandel der Altersstruktur)	Verschiebung der Altersstruktur
<b>Service-Qualität und -Angebot</b>		„Bequem und smart“, Convenience Goods und Service
	Urbanisierung	
	Globalisierung	Internationalität, Überregionales Reisen
	Individualisierung	
	New Work	
	Sicherheit	

### 1.3.5

#### Potenziale in Tourismussegmenten

Der Region Baumberge wird in folgenden Tourismussegmenten ein relevantes Potenzial (allgemeines Themeninteresse in der deutschen Bevölkerung) und eine Eignung (Baumberger Region ist geeignet, dieses Interesse zu befriedigen) zugeschrieben:

- + **Naturtourismus:** Zugeschriebene hohe Eignung bei hohem Interesse (67 % – Top-Urlaubsmotiv<sup>1</sup>) => hohes Entwicklungspotenzial, Zielgruppenübereinstimmung mit Kultur- und Aktivtouristen.
- + **Radtourismus:** Sehr hohe zugeschriebene Eignung bei sehr hohem, allerdings abnehmendem Potenzial (von 2013 mit 40% auf 35%). Das Münsterland steht auf Platz 2 der beliebtesten Radregionen im Inland. Vor allem in der Region Baumberge ausbaufähig.
- + **Wandertourismus:** Zugeschriebene durchschnittliche Eignung der Baumberge mit hohem und stabilem Potenzial (von 2013 mit 43 % auf aktuell 44 %), gut kombinierbar mit anderen Themen („Kulinarik“) und Beherbergung. Ausgeprägte Passung mit dem Profil der Region.
- + **Pferdetourismus:** Geringe zugeschriebene Eignung der Baumberge mit bisher niedrigem Angebot. Niedriges, aber in das übergeordnete Tourismuskonzept passendes Potential (13% Interesse).
- + **Kunst- & Kulturtourismus:** Hohe, zugeschriebene Eignung. In einem undifferenzierten Rahmen (Kultur allgemein) recht hohes aber sinkendes Potenzial (von 2013 mit 44 % auf 41 %). Gut kombinierbar mit anderen Aktivitäten und als Sammelangebot.

<sup>1</sup> Quelle: DestinationBrand 16.



- + **Kulinarik:** Ausgeprägte zugestandene Eignung des Münsterland bei allgemein hohem Interesse (von 2013 mit 62 % auf 60 %). Gut kombinierbar mit fast allen anderen Segmenten (z. B. Wander-Tafeltouren). In der Region Baumberge und insbesondere der Gemeinde Havixbeck ausbaufähiges Angebot. Es besteht die Möglichkeit an bestehenden Kooperationen teilzunehmen („So schmeckt das Münsterland“).
- + **Gesundheitstourismus:** Begrenztes Potenzial (25 % Interesse, als Wellness allerdings 48 %) mit hoher zugeschriebener Eignung und geringem bisherigem Angebot in den Baumbergen. Gut kombinierbar mit Kulturtourismus.
- + **MICE:** Hohes Potenzial bei guter Eignung des Münsterlandes. Fehlendes Angebot in dem Baumbergen und insbesondere in der Gemeinde Havixbeck. Ausschöpfungsmöglichkeiten durch Spezialisierung in Kombination (Kultur, Architektur, Regionalität)

Abbildung 11: Vergleich von Potential, Passung und Eignung verschiedener Tourismus-Segmente





## 2 ANGEBOTE DES KOMPETENZZENTRUMS

Für den Betrieb des Kompetenzzentrums ist die **Perspektive der Besucher bzw. Gäste** entscheidend.

Dies bedeutet für die Angebotspolitik: Alle Elemente, die für Gäste erlebbar sind, bilden gemeinsam das Kompetenzzentrum. Sie treten einheitlich auf und werden nach denselben Qualitäts- und Servicekriterien geführt.

Die Angebote bestehen aus

- + Front of House Flächen
  - Dauerausstellung
  - Sonderausstellungen
  - Gastronomische Angebote
  - Handelsbereiche
  - Serviceeinrichtungen Toiletten oder Stellplätze
  - Gestaltete Außenflächen
- + Dienstleistungen für alle Gäste (offene Angebote)
  - wie Programmangebote und Events
  - Catering

sowie

- + Dienstleistungen für Special-Interest-Kunden, d. h. i. d. R. geschlossene Angebote
  - Sandstein-Akademie
  - Catering

Eine Übersicht über das erfahrbare Angebot des Kompetenzzentrums ist der folgenden Abbildung 12 zu entnehmen, gefolgt von kurzen Erläuterungen.

**Abbildung 12: Angebote des Kompetenzzentrums**



### Sandstein-Museum

Dauer-  
ausstellung

Sonder-  
ausstellungen

### Vermietungen

Museums-  
Café

Seminarraum

Remise

Werkstatt

### Merchandising

Shop

Eigenprodukte



### Programme Events

Eigen-Events

Museums-  
pädagogik

Führungen

Events ohne  
Bezug

### 2.1 BAUMBERGER-SANDSTEIN-MUSEUM

Ein wichtiger Baustein des Kompetenzzentrums für Naturstein und Baukultur besteht in den musealen Angeboten des Baumberger-Sandstein-Museums. Sie bildet den Mittelpunkt des neu geschaffenen Ortes und ist Keimzelle des Projektes.

Die Aufgaben eines Museums bestehen lt. ICOM in

- + Sammeln
- + Bewahren



- + Forschen
  - + Vermitteln, Präsentieren
- Konkrete Aufgaben in diesem Zusammenhang sind u. a.:
- + Pädagogische Vermittlung z. B. in Form von Workshops und Führungen.
  - + Organisation/Durchführung der Verleihverkehre.
  - + Die Entwicklung und Durchführung von Sonderausstellungen.
  - + Die bestehende Sammlung weiter zu dokumentieren und der Forschung zugänglich zu machen.

Die Komponente Museum besteht aus der Dauer- und der Sonderausstellung.

## 2.1.1

### Dauerausstellung

Das Baumberger Sandstein-Museum widmet sich seit seiner Eröffnung dem Thema Naturstein und dem Sandstein der Region Baumberge. Auch im zukünftigen Kompetenzzentrum bleibt das Thema Naturstein und Baukultur zentral, wird jedoch auf moderne Art und Weise präsentiert. Es findet eine Neukonzeption der Ausstellung des Sandstein-Museums statt. Die Fläche der Dauerausstellung wird vergrößert und umfasst den östlichen Teil des Hauptgebäudes. Die Gestaltung der Dauerausstellung wird durch einen externen Dienstleister erfolgen.

In diesem Produkt werden die musealen Kernaufgaben des Sandstein-Museums, also Ausstellen, Bewahren, Sammeln, Erforschen zusammengefasst, soweit sie nicht unter Kap. 2.4.4, „Museumsführungen“, Seite 40, aufgeführt sind.

### 2.1.1.1

#### Positionierung

Die Entscheidung über einen Museumsbesuch ist komplex und hängt nicht nur von der Preisgestaltung ab, auch wenn Studien bei Museumsbesuchern eine hohe Preissensibilität belegen.<sup>1</sup> Vgl. aber auch unseren Exkurs „Eintrittspreis-Gestaltung“ in Kap. 4.2.1, „Einnahmen aus Eintritten“, Seite 58.

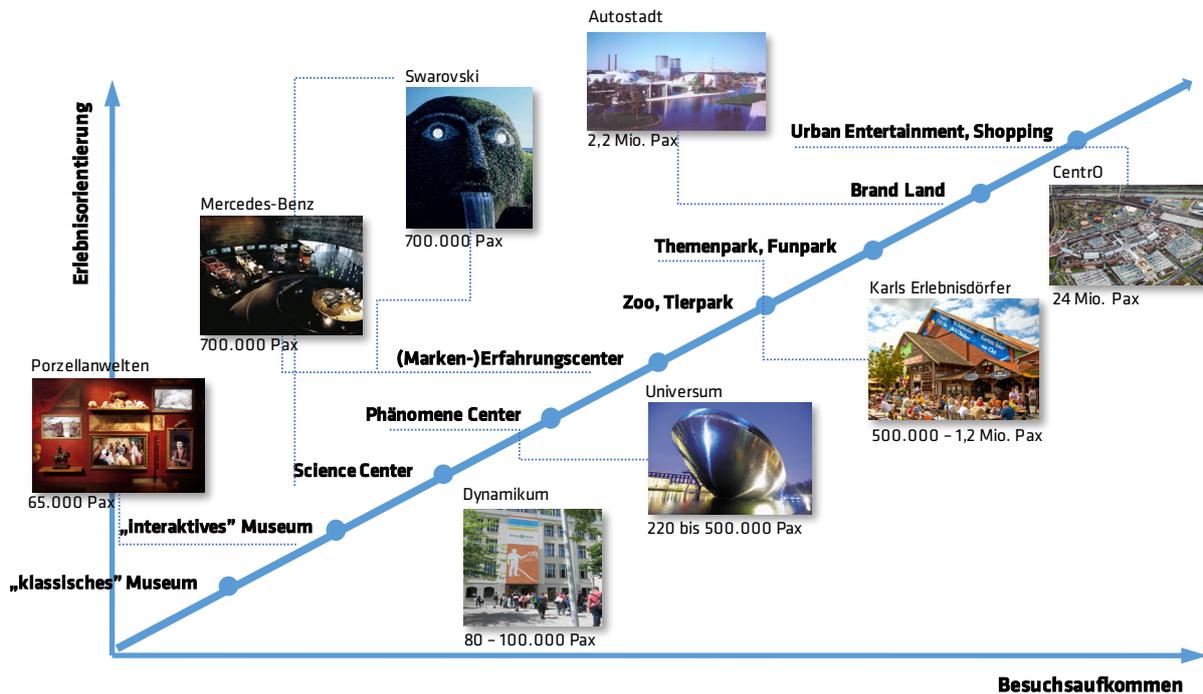
Es müssen z. B. die Positionierung bzw. Erlebnisorientierung oder nutzerbezogene Faktoren (insbesondere Länge der Anreise und Besuchshäufigkeit) beachtet werden.

---

<sup>1</sup> Zum Beispiel Institut für Museumsforschung: Heft 71 | Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2016. So lassen sich auswärtige Besucher von Kunstmuseen weniger von Preishöhe und -struktur beeinflussen als lokale Besucher von Naturkundemuseen.



Abbildung 13: Positionierung und Einfluss auf die Besuchszahl



Für das Sandstein-Museum wird nach Analyse der zur Verfügung gestellten Unterlagen eine Einordnung als „klassisches Museum“ mit „pädagogischen“ Elementen vorgenommen. Im Begleitprogramm (Museumspädagogik) werden „Hands-on-Elemente“ angeboten.

Abbildung 14: Auszüge aus: Impuls-Design: Gestaltungskonzept vom 20.11.17



### 2.1.1.2

#### Anziehungskraft

Zur Anziehungskraft eines Museums können hier nur allgemeine Aussagen getroffen werden, die bei der Gestaltung zu berücksichtigen sind.

Die drei wichtigsten Einflussfaktoren auf die Anziehungskraft sind

- + die Investition in die Attraktivität (Investitionen in Gebäude oder Infrastruktur ziehen i. d. R. keinen Umsatz an)<sup>1</sup>;
- + die Positionierung im Markt: Es gibt Formate, die von der Bevölkerung häufiger besucht werden als andere und
- + der Standort: Anreisebereitschaft und Besucherpotenzial.

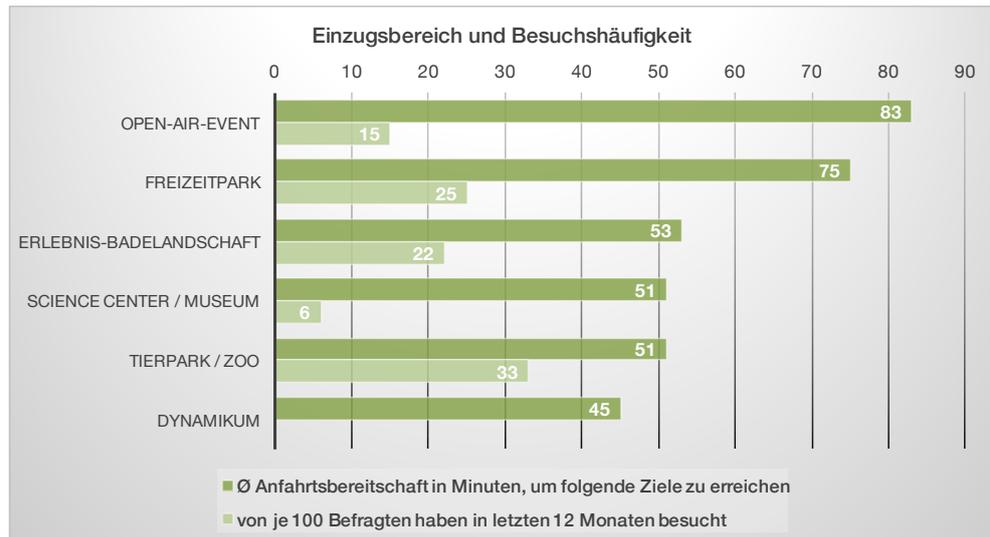
Darüber hinaus haben auch Angebotskapazitäten, Werbung, Wettbewerb oder soziale Begegnungen (z. B. mit den Mitarbeitenden => Service) Einfluss.

<sup>1</sup> Beispiele, bei denen durch herausragende Architektur hohe Besuchszahlen verzeichnet wurden, lassen in aller Regel die Umsatz-Attraktivität außer Acht.



Die nachfolgende Abbildung 15 zeigt den Einfluss einer Positionierung auf die Anziehungskraft in Form der Anfahrtbereitschaft und die generelle Bereitschaft, einen Attraktionstyp zu besuchen.

**Abbildung 15: Anfahrtbereitschaft und Besuchshäufigkeit ausgewählter Freizeitangebote<sup>1</sup>**



Zur Erläuterung: Museumskonzepte können in Archetypen eingeteilt werden, die unterschiedliche Zielgruppen ansprechen und von daher Einfluss auf die Besuchszahl haben:

### „Der Klassiker“

„Klassische“ Museen sind objektorientierte Museen (Sammlungen), die Objekte unter wissenschaftlicher oder kulturhistorischer Perspektive sammeln, bewahren, systematisieren und präsentieren. Auf Grund der Zielsetzung „Bewahren“ ist Anfassen häufig nicht erwünscht. Erläuterungen sind – sofern vorhanden – knapp gefasst, oder es findet sich lediglich die Bezeichnung des Objekts. Die zurückhaltende Kommunikation ist monologisch angelegt.



Quelle: Römermuseum Obernburg

geordnet und um die Vollständigkeit von



Quelle: Haus der Archäologie, Chemnitz

Das „klassische Museum“ richtet sich an Vorgebildete und Museumserfahrene. Die Präsentation ist in der Regel chronologisch geordnet und um die Vollständigkeit von Zusammenhängen und Abfolgen bemüht. Häufig basieren die Konzepte auf dem Einsatz von Vitrinen für Originalexponate, Schaubildern und Wandabwicklungen.

### „Das Pädagogische“

Das „Pädagogische“ gilt als eine moderne Erweiterung des „Klassikers“. Es handelt sich um objektorientierte Museen mit didaktischem Anspruch. Sie ergänzen die Bezeichnungen durch Erläuterungen. Diese können die Form von Texttafeln,

<sup>1</sup> Quelle: THEMATA u. a. auf Basis Stiftung für Zukunftsfragen 2013.



Dioramen, Modellen, Videopräsentationen oder Environments annehmen. Die Kommunikation gestaltet sich vorwiegend monologisch und kann durch dialogische Elemente angereichert sein.

### „Das moderne Mitmach-Museum“

Moderne „Mitmach-Museen“ (auch „Hands-on-Museen“) verzichten auf die Zielsetzung des Bewahrens und stellen die sinnliche Erfahrung sowie die Interaktion mit den Artefakten in den Vordergrund. Die weiterhin vorhandene didaktische Zielsetzung wird durch Elemente der Unterhaltung befördert, teilweise wird Unterhaltung zum eigenständigen Ziel. Damit verändern diese Museen die hergebrachte Ausdeutung des Museum-Begriffs. Die Druckknopf-Experimente gehören zu den Anfängen der Mitmach-Museen. Einige Museen legen Wert auf die unmittelbare sinnliche Erfahrung. Im Gegensatz zu den Sammlungen ist Anfassen hier erwünscht. Auch bei diesem



Quelle: Schaudepot Luzern

Konzept ist die Kommunikation eher monologisch angelegt. Im Begleitprogramm werden jedoch oftmals dialogische Konzepte aufgegriffen.

Das „moderne Mitmach-Museum“ enthält wesentlich mehr emotionale Elemente und richtet sich an Schüler, Familien mit Kindern, „Museumsinteressierte“ und thematisch interessierte „Museumsoffene“. Es positioniert sich im Bildungsbereich zusätzlich als außerschulischer Lernort für

selbstgesteuertes, emotionales, aktionales, interessenorientiertes, anregendes, erlebnisbegünstigendes, erfahrungsorientiertes und globales Lernen.

Sein pädagogisches Konzept basiert darauf, über Hands-on-Exponate zu aktivem Anzuehen anzuregen. Die Ergänzung des „Hands-On-Prinzips“ (Anfassen) besteht in den aktuellen Konzepten aus dem „Brain-On-Prinzip“ (Denken) und der Steigerung in Form des „Body-On-Prinzips“, wo der Körper zum Erfahrungsinstrument wird.

### „Das Erlebniszentrum“



Quelle: Graz Kindermuseum

Moderne Museen erweitern oft ihre Ziele um die Kategorien Dialog und Diskurs. Nahezu selbstverständlich ist es geworden, dass Ausstellungen durch ein Begleitprogramm mit Vorträgen und Workshops ergänzt werden. Das Londoner Science Museum ist beispielhaft einen Schritt weitergegangen, indem es eine Konsensus-Konferenz zum Thema Biotechnologie organisiert hat. Der Beitrag zum gesellschaftlichen Diskurs könnte im Zentrum einer neuen Form des Museums

stehen.

Dieses Zielkonzept stellt eine Verbindung von Museum mit einem innovativen Freizeitangebot dar.

## 2.1.2

### Sonder- und Wechselausstellungen

Die Sonder- und Wechselausstellung ergänzen thematisch die Dauerausstellung. Hierfür stehen die Flächen der renovierten Scheune zur Verfügung. Seitens der Museumsleitung ist die Durchführung von **zwei Sonderausstellungen im Jahr** geplant. Es soll mit Kooperationspartnern zusammengearbeitet werden. Durch das



besondere Raumangebot und die publikumsorientierten Ausstellungen wird ein entsprechender Publikumszuwachs erwartet.

**Es ist ein Sonderausstellungs-Fachkonzept erforderlich.**

Dabei ist vor allem darauf zu achten, dass ggf. Dritte als Aussteller (z. B. Verein) in der Lage sind, Zuwendung und Förderungen erhalten zu dürfen. Weiterhin gilt es, ein kostentechnisch realistisches Konzept zu finden (z. B. eine Ausstellung pro Saison) um die Mechanik einer Sonderausstellung tatsächlich auch langfristig zu erhalten.

**In dem Zeitraum einer Sonderausstellung incl. Vor- und Nachbereitung steht der Multifunktionsraum der Scheune für eine anderweitige Nutzung nicht oder nur sehr eingeschränkt zur Verfügung.**

## 2.2

### VERMIETUNGEN, GASTRONOMIE

Das Vermiet-Geschäft umfasst die Vermietung von

- Café (32 Plätze innen, 48 Plätze außen)
- Scheune (112 Sitzplätze in Reihenbestuhlung)
- Seminarraum im Hauptgebäude (20 Seminarplätze)
- sowie der Werkraum im Neubau
- und ggf. Außenflächen

durch einen Betrieb Gewerblicher Art der Gemeinde Havixbeck.

Dabei wird davon ausgegangen, dass

- + kein Personal für ein umfangreiches Programmangebot vorgehalten werden soll, weder quantitativ noch qualitativ (vgl. Kap. 3.2, „Stellenplan“, Seite 43),
- + in der Gemeinde fehlenden Räumlichkeiten für kulturelle Veranstaltungen im Kompetenzzentrum genutzt werden,
- + ein reger Tagungs- und Akademiebetrieb durch Dritte auf Mietbasis in den Räumlichkeiten stattfindet,
- + Mieter bzw. Pächter (Gastronomie ggf. weitere) das wirtschaftliche Risiko übernehmen,
- + aus Gründen des Lärmschutzes eine Nutzung nur bis 21:30 h und tlw. außerhalb der Ruhezeiten möglich ist und dass
- + eine zukünftige steuerfachliche Prüfung ergibt, dass eine Vorsteuerabzugsberechtigung vorteilhaft ist und weitestgehend ermöglicht werden soll.

#### **Scheune**

Unabhängig vom Charakter der geplanten Veranstaltungen und Kooperationen ist eine Vermietung der Scheune z. B. an Veranstalter vorgesehen. Dazu zählen externe Veranstalter (insb. Schultheateraufführungen, Konzerte usw.), gesellschaftliche Veranstaltungen (u. a. Vereine, Privatpersonen) sowie Veranstaltungen von Institutionen (Behörden) und Wirtschaftsunternehmen.

Ein eigenständiges Programm ist nicht vorgesehen. Die Scheune tritt nicht aktiv als Vermieter am Markt auf, soll aber regional als Veranstaltungsort bekannt werden.

Flächen- und Kapazitäten: Der Veranstaltungsraum mit Foyer und Nebenräumen kann für Veranstaltungen mit 112 (Konferenz-/Reihenbestuhlung) bis 199 (Konzert) Personen genutzt werden. Die Grenze lt. Versammlungsstätten VO liegt bei 200 Personen.

Der zeitliche Aufwand beträgt (Anhaltswerte) pro Veranstaltungsdurchführung:

- + ca. 1 – 2 Personalstunden Bühnenhelfer (Auf- und Abbau der Bestuhlung) bzw. ca. 30 Personenstunden (bedarfsweise Auf- und Abbau aufsteigender Sitzreihen)



- + ca. 5 – 8 Personalstunden Veranstaltungstechniker (Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung der Veranstaltung)
- + ca. 4 – 8 Personalstunden Gastronomie
- + ca. 2 Personalstunden Reinigung
- + ca. 1 Personalstunde Kasse

Dazu kommen die individuellen Rüst- und Probezeiten.

Diese Kosten wären durch den Veranstalter zusätzlich zur Miete nach Bedarf zu zahlen.

Als Basismiete empfehlen wir 250,- EUR netto pro Tag zuzüglich Reinigung (60,- EUR), Veranstaltungstechniker (6,5 Stunden) und Veranstaltungstechnik.

### **Gastronomie**

Das gastronomische Angebotskonzept soll nach den bestehenden Vorstellungen davon ausgehen,

- + dass es auf alle Gäste des Kompetenzzentrums ausgerichtet ist;
- + dass ein etwaiges Bistro für Gäste des Kompetenzzentrums und auch den lokalen Markt zur Verfügung steht und ein Wiedereintritt in das Kompetenzzentrum möglich ist;
- + dass die Gastronomie auch Gästen außerhalb des Rahmens des Kompetenzzentrums zur Verfügung steht
- + und dass Veranstaltungen auch außerhalb der Kern-Öffnungszeiten bedient werden sollen
- + und dass durch eine Professionalisierung der Gastronomie Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden können.

Die Außengastronomie wird mit einer (temporären) Bestuhlung erfolgen. Sie wird in Abhängigkeit von Witterung, Durchführung von Sonderveranstaltungen, Nachfrage usw. betrieben. Darüber hinaus gewährleistet die Außengastronomie bei Sommer-Events eine optimale Versorgung der Gäste.

### **Ein wirtschaftlicher Betrieb ist nach Auffassung der Verfasser mit der Ausrichtung als Full-Serviceangebot für das Kompetenzzentrum nicht möglich.**

Die späteren Ausführungen in Kap. 3.3, „Operative Parameter - Determinanten der Potenzialausschöpfung“, Seite 47, und 4, „Wirtschaftlichkeit“, Seite 51, zeigen, dass Ausrichtung, Verortung, vor allem aber Größenordnung und Ausstattung nicht geeignet sind, einen wirtschaftlichen Betrieb sicherzustellen, der mindestens die Investitionskosten deckt. Vgl. hierzu die Anmerkungen in Kap. 4.1.5, „Investition“, Seite 54.

Dabei wurden in den Wirtschaftlichkeits-Betrachtungen (Kap. 4) bereits die F & B-Einnahmen aus allen Veranstaltungen dem Gastronomie-Betrieb zugeordnet.

Ohne einem konkreten Fachkonzept vorzugreifen empfehlen wir zwei Möglichkeiten:

### **Anpassung des Konzepts**

Die Gastronomie sollte

- + eng mit den Veranstaltungen verknüpft werden (was in unseren Betrachtungen bereits angenommen wurde),
- + entsprechend verortet werden (Nähe zu Veranstaltungsorten/Scheune, Aufenthaltsqualität im Außenbereich durch Beachtung der Sonneneinstrahlung),
- + für ca. 80 bis 100 Veranstaltungen pro Jahr gastronomisch genutzt werden können (das jetzige, bereits ausgeweitete Programm liegt bei ca. 70 p. a. wobei eine größere



- Anzahl aus Schülerveranstaltungen besteht),
- + einen Pächter/Betreiber haben, der nicht auf die Speisen-Produktion vor Ort angewiesen ist, sondern im räumlichen Umfeld Zugriff auf einen weiteren Produktionsbetrieb hat,
  - + entsprechend eine Regenerationsküche mit Konvektomaten vorhalten,
  - + zusätzlich als Ausflugsgaststätte positioniert werden.

Die Ausrichtung würde sich an einem Bistro-Konzept orientieren, in dem Speisen und Getränke, teilweise über die Öffnungszeiten des Kompetenzzentrums hinaus, angeboten werden. Es hält ein Angebot an Genussgetränken und ausgesuchte Spezialitäten vor.

Die zweite Möglichkeit besteht in der Konzeptionierung als

### ***Eigenständige Gastronomie***

Diese Ausrichtung der Gastronomie mit einer eigenen, größeren Anziehungskraft ist vor dem Hintergrund des Potentials von Kulinarik- und Genuss-Tourismus eine denkbare Variante.

In diesem Fall müsste die Außenkommunikation mit den Tourismus-Merkmalen „Genuss“ sowie einer starken Betonung von regionalen Produkten zu einhergehen.

Selbstverständlich sollte sein, dass Produkte des Sandstein-Museums im Einsatz sind, u. U. mit Cross-Selling-Elementen.

#### **Abbildung 16: Kulinarisches Angebot der Umgebung**



Höchstes Potenzial: Genuss / Kulinarik  
regionale Spezialitäten, Wochenmärkte, „schöne“ Dinge



### **Kulinarische Events in den Baumbergen**



- Krimidinner und Kochkurse / Gourmetküche im Restaurant Freiburger
- Brot backen / Brauereiführung in der Gasthausbrauerei Stephanus
- Genießerei Coesfeld
- Streetfood Festival (2017: 17 Stände)



- Kulinarische Klosterabende in Gerleve
- Stadtführung: Pumpernickeltour, Spekulatiusführung



- Brauerei Klute (Historisches Brauhaus und Brennerei)
- Krimidinner auf Burg Hülshoff
- Genussräume Havixbeck (Messe)
- Kulinarischer Stadtrundgang



- Darfelder Stoppelmarkt
- Kulinarische Tagesritte und Wanderritte des Zentrums für Freizeitreiten



- Jagdessen der Kreisjägerschaft auf der Steverburg
- Martiniwochenende (u.a. Kochkurse)
- Krimidinner Harry's Speisekammer
- Winzer- und Weinfest
- Teil der kulinarischen Radreise „Auf Sand gebaut“ (Münsterland e.V.)



Die Zielgruppen wären touristische Gäste und Gäste aus dem lokalen Umfeld, die sich z. T. allerdings durch unterschiedliche Anforderungen auszeichnen. „Fett“ gekennzeichnet sind die relevanten Merkmale.

**Tabelle 4: Ausgesuchte Merkmale für Gäste eines Kompetenzzentrum-Bistros**

<b>Fernbesucher</b>	<b>Nahbesucher</b>
<b>Restaurantgäste Business</b> mit sehr hoher Umsatzrelevanz	<b>Ausflügler</b> mit Umsatzrelevanz
<b>Kulturinteressierte</b> mit hoher Umsatzrelevanz Gleichzeitig die größte Zielgruppe	Restaurant-, Eventgäste mit wenig Umsatzrelevanz
Sind <b>genussorientiert</b> , gehen gerne gut essen Gehen auch in Schnellrestaurants, Kneipen/ Lokale	Bevorzugen Schnellrestaurants, Kneipen/ Lokale Gehen auch gut essen und sind oft genussorientiert
Dazu zählen überdurchschnittlich „Best Ager“ mit niedrigen Pro-Kopf-Ausgaben. Sie sind allerdings eine große Zielgruppe.	<b>Naherholer, Sportler/ Radfahrer, Spaziergänger/ Wanderer, Reiter</b>
Auch <b>Familien mit Kindern</b> und hoher Umsatzrelevanz	Gehen gerne gut essen, bevorzugen Kneipen/Lokale und sind wenig genussorientiert Gehen auch in Schnellrestaurants
Keine signifikante Bevorzugung eines Gastronomietyps	In der Regel weniger genussorientiert dafür Bevorzugung einer „schnellen Küche“

**Die exakte Ausrichtung bleibt dem angesprochenen gastronomischen Fachkonzept vorbehalten. Die Tragfähigkeit der zweiten Variante muss durch eine Potenzial- und Standortanalyse untersucht werden.**

Bei den Berechnungen der betrieblichen Effekte wurde von der ersten Variante ausgegangen.

## 2.3

### MERCHANDISING

Unter Merchandising werden die Handelsangebote zusammengefasst. Diese umfassen den Verkauf von Non-Food Produkten aller Art.

Dieser Oberbegriff wird gewählt, da es sich

- um reine Handelsprodukte handeln kann, die ein- und verkauft oder als Kommissiongeschäft betrieben werden,
- oder um „typische Museumsleistungen“, also Objekte, welche im Sandstein-Museum hergestellt oder ausschließlich in diesem vertrieben werden. Des Weiteren fällt hierunter Museums-Literatur und Ausstellungskataloge, welche das Sandstein-Museum zum Thema haben.
- Diese können im Shop oder auch über andere Vertriebskanäle (Internet) vertrieben werden.

Zurzeit handelt es sich fast ausschließlich um Handelswaren, die über den Shop vertrieben werden.



Der Shop wird in den Neubau einziehen und dort im Kassensbereich für alle Besucher eine hohe Präsenz aufweisen.

## 2.4 PROGRAMME / EVENTS

Programme und Events bieten den Gästen des Kompetenzzentrums ein Zusatzangebot – anlassbezogen, aber auch in entwickelten und sorgfältig gepflegten Reihen.

Teil dieses Angebots sind Seminare, Veranstaltungen und Events, welche von oder mit Dritten durchgeführt werden, auch wenn diese aus betrieblicher Sicht dem Vermiet-Geschäft zugeordnet werden.

Darüber hinaus strebt das Kompetenzzentrum die Anerkennung als „außerschulischer Lernort“ an, was qualitative Anforderungen bedeuten, die auch im Zusammenhang mit evtl. angestrebter Fördermittel-Akquise zu sehen sind (vgl. Kap. 4.2.5.3, „Exkurs Fördermittel“, Seite 67).

Die Räumlichkeiten werden bei Eigenveranstaltungen über die Gastronomie-Betriebs-Gesellschaft („Tagungspauschale“) angemietet, in allen anderen Fällen werden sie über den Betrieb gewerblicher Art abgerechnet.

### 2.4.1 Management Netzwerk Baukultur

Das *Kompetenzzentrum für Naturstein und Baukultur* wird Sitz der Koordinierungsstelle für Baukultur im westlichen Westfalen. Dabei nimmt das Kompetenzzentrum im Netzwerk für regionale Baukultur, einem Zusammenschluss der drei Gemeinden Hamminkeln-Dingden (BauKulturStelle Dingden), Billerbeck (BauKulturWerkstatt) und Havixbeck eine besondere Rolle ein. Im Gegensatz zu den ehrenamtlich betriebenen Projekten der anderen Gemeinden wird das Projekt in Havixbeck von der Gemeinde getragen. Dadurch ist eine Professionalisierung der gesamten Initiative möglich.

Der Angebots-Baustein „Management Baukultur“ soll Tagungen und Akademie-Veranstaltungen koordinieren und mit Partnern durchführen. Geplant sind Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen, bei denen das Kompetenzzentrum als außeruniversitärer Lernort auftritt. Des Weiteren sollen Vortragsreihen zum Thema Baukultur aufgebaut werden.

Als Partner dieses Angebots steht dem Kompetenzzentrum der LWL mit dem Bündnis für Regionale Baukultur in Westfalen beiseite. Dabei tritt der LWL nicht nur als fachlicher Partner auf, sondern unterstützt das Kompetenzzentrum finanziell mit 50.000€ jährlich für insgesamt 15 Jahre.

### 2.4.2 Events von oder mit Dritten

An Veranstaltungen Dritter sind vorgesehen:

- Zwei Architektenveranstaltungen pro Jahr insbesondere als Weiterbildungsangebot zum Bauen mit Sandstein.
- Fünf Firmenveranstaltungen pro Jahr mit Museumsführung
- und drei Musikveranstaltungen pro Jahr

Die Nutzung von Räumen für Eigen-Events, Workshops und Programme wird zahlenmäßig im Kap. 4.2.4, „Programme, Events“, Seite 63, zusammengefasst.

### 2.4.3 Kompetenzvermittlung & Workshops

Zu den Angeboten der Kompetenzvermittlung und Workshops zählen offene und geschlossene Bildhauerkurse. Seitens der Museumsleitung ist die Durchführung von zu Beginn sechs Bildhauerkursen pro Jahr angedacht. Die Kurse werden durch



freiberufliche Auftragnehmer als künstlerischer Leitung durchgeführt und museums-pädagogisch konzipiert und begleitet.

Für Schulen Schulklassen sollen bildhauerisches Arbeiten mit Schülern und Steinhau-erkurse und -Selbsttests angeboten werden. Diese Art von Workshops soll 28-mal im Jahr durchgeführt werden.

Offene Workshops sind zugänglich für Einzelpersonen und kleine Gruppen. Die Aus-richtung orientiert sich am kulturellen Gegenstand und weniger an den Zielgruppen.

Die museumspädagogische Fachkraft (vgl. 3.2, „Stellenplan“, Seite 43) sorgt bei ihrem Einsatz für die erforderliche Kontinuität. Die Angebote für die Schulkoperationen erfolgen in der Regel für mehr als ein Halbjahr bzw. im Regelfall für ein Schuljahr. Bei Zustimmung des Schulträgers kann die Dauer des Einsatzes auch längerfristig ange-legt sein. Schulübergreifende Angebote sind möglich und gewünscht.

Die Ferienangebote sind schul-, schulstufen- und schulformübergreifend angelegt.

Das Kompetenzzentrum stellt die notwendigen Räume.

Die außerunterrichtlichen museumspädagogischen Angebote im Rahmen von Ganz-tagschulen und Ganztagsangeboten gelten als schulische Veranstaltungen. Die Versicherung der teilnehmenden Kinder und der mitwirkenden museumspädagogi-schen Fachkräfte einschließlich der Amtshaftung sind in den einschlägigen Erlassen des Ministeriums für Schule und Weiterbildung geregelt.

Die Workshops sind buchbar mit Anmeldung und Bestätigung. I. d. R. gibt es Materi-alien und bei Schulprogrammen Lehrer-Handreichungen zur Vorbereitung.

Vorgesehen sind bisher:

Form	Offener Bildhauerkurs nach vorheriger Anmeldung „Schnupperkurs“
<b>Teilnehmer</b>	Heterogen, Ø 5
<b>Programm</b>	Ziel: Eine selbst gestaltete Skulptur aus Baumberger Sandstein für Wohnung und Garten
<b>Workshop-Leitung</b>	Künstlerische WS-Leitung (Bildhauer)
<b>Begleitung</b>	Kulturpädagogik
<b>Material</b>	wird vom Kompetenzzentrum gestellt
<b>Zeit, Umfang</b>	1 Tag - genaueres noch nicht festgelegt Wochentag - noch nicht geplant
<b>Werbung</b>	Noch nicht geklärt
<b>Ort</b>	Nach Disposition, Eignung und Verfügbarkeit in Werk-statt und Seminarraum

Form	Offener Bildhauerkurs nach vorheriger Anmeldung
<b>Teilnehmer</b>	Heterogen, Ø 5 – 15
<b>Programm</b>	Noch in Planung
<b>Workshop-Leitung</b>	Künstlerische WS-Leitung (Bildhauer)
<b>Begleitung</b>	Kulturpädagogik
<b>Material</b>	wird vom Kompetenzzentrum gestellt
<b>Technische Beglei-tung</b>	am vorletzten WS-Tag und am Aufführungstag
<b>Zeit, Umfang</b>	3 Tage, insgesamt 16 h Wochentage - noch nicht geplant



	Letzter Kurstag stellt eine Präsentation oder Ausstellung (als Vernissage) dar und sollte an einem Freitag oder Samstag stattfinden
<b>Ort</b>	Nach Disposition, Eignung und Verfügbarkeit in Werkstatt und Seminarraum

Form	Kultur-Ferienwochen nach vorheriger Anmeldung
<b>Zielgruppe</b>	Die Kultur-Ferienwochen richten sich an Menschen mit Ferien. In erster Linie also an SchülerInnen einschließlich Einschulalter.
<b>Programm</b>	Noch in Planung
<b>Teilnehmer</b>	Homogen, Ø 15 Weitere Spezifikationen nach Programm
<b>Workshop-Leitung</b>	Künstlerische WS-Leitung
<b>Begleitung</b>	Kulturpädagogik
<b>Technische Begleitung</b>	Begleitung durch Veranstaltungsleitung am vorletzten WS-Tag und am Aufführungstag
<b>Zeit, Umfang</b>	Eine Woche Mo – Fr 10:00 bis 15:00 Uhr Letzter Kurstag stellt eine Präsentation oder Ausstellung (als Vernissage) dar
<b>Zeit, Umfang</b>	Ergänzend wird in den großen Ferien ein zweiwöchiges Programm angeboten, das erfahrungsgemäß sehr gerne von arbeitenden Eltern angenommen wird.
<b>Zusätzliche Leistung</b>	Warmes Mittagessen
<b>Ort</b>	Nach Disposition, Eignung und Verfügbarkeit in Werkstatt und Seminarraum

Form	Kultur-Schulprojektwoche
<b>Teilnehmer</b>	Homogen, Ø 20 4. und 11. Klassen Weitere Spezifikationen nach Programm
<b>Programm</b>	Noch in Planung Bildhauerische Arbeit und zeichnerische Erschließung des Sandstein-Museums Orientierung an Rahmenrichtlinien Sachkunde, Kunst, und Alltagsbezüge z. B. in Gestaltungsbereichen. Auseinandersetzung mit Bildern und Objekten, Rezeption. In Absprache mit den Lehrkräften der verschiedenen Schulformen sollen unterschiedliche Unterrichtsaspekte auf mind. zwei Niveaustufen behandelt und Alltagsbezüge hergestellt werden.
<b>Workshop-Leitung</b>	Künstlerische WS-Leitung
<b>Begleitung</b>	Kunstpädagogik und Lehrende
<b>Technische Begleitung</b>	Begleitung durch Veranstaltungsleitung am vorletzten WS-Tag und am Aufführungstag
<b>Zusätzliche Leistung</b>	Warmes Mittagessen
<b>Zeit, Umfang</b>	Eine Woche Mo – Fr



	10:00 bis 15:00 Uhr Letzter Kurstag stellt die Präsentation oder Ausstellung (als Vernissage) dar
<b>Ort</b>	Nach Disposition, Eignung und Verfügbarkeit in Werkstatt und Seminarraum

#### 2.4.4

#### Museumsführungen

Es werden Führungen im Sandstein-Museum angeboten. Dabei wird unterschieden zwischen

- + „**Offenen**“ Angeboten, die sich an heterogene Gruppen richten; dazu zählen z. B. Führungen ohne Anmeldung oder **integrative Angebote** (ggf. Blindenführungen oder Führungen in Gebärdensprache) und
- + Führungen für **geschlossene Gästegruppen**, die eine homogene Struktur aufweisen und geschlossen gebucht werden. Dazu zählen altersgerechte Führungen von Schulklassen, welche dem Ziel „Bildungsort werden“ entsprechen.

Geschlossene Führungen enthalten bildhauerischen Probearbeiten für Schulklassen und Bildhauer-Selbsttest für die übrigen Gruppen. Ein Konzept hierzu muss noch erarbeitet werden.

Museumsführungen können auch Teil anderer Events (Eigen-)Events sein.

#### 2.4.5

#### Kulturgeburtstage

Ergänzend zu den genannten und angedachten Vermittlungsangeboten empfehlen wir die Aufnahme von Edutainment-Angeboten. Ziel ist es, das Angebotspektrum zu erweitern und Deckungsbeiträge direkt oder über die Gastronomie zu erzielen.

Zu den **Edutainment-Angeboten** zählen Workshops mit Unterhaltungswert, Kinder- und Schulklassenprogramme oder Kindergeburtstage. Idealerweise in Kombination.

Als Benchmark für Keramik-Workshops kann die expandierende Kette „Paint Your Style“ (z. Zt. 13 Standorte) mit bis zu 60 Plätzen gelten, bei der Gäste Keramikformen aussuchen und bemalen, die anschließend glasiert und gebrannt werden. Dabei wird ein Ambiente mit gastronomischer Versorgung angeboten, das nicht nur Kinder, Schulklassen oder Kindergärten anspricht, sondern auch zu Jungesellenabschieden, privaten und Firmenfeiern genutzt wird.

Es gibt ebenfalls eine relevante Nachfrage nach Kindergeburtstagen, die als „Kultur-Kindergeburtstage“ in das Programmangebot des Kompetenzzentrums passen. Die Kindergeburtstage greifen dabei zurück auf die Workshops mit einer zielgruppengerechten Anpassung und sollten auf eine Dauer von bis zu 5 Stunden konzipiert sein. Dabei steht den Gästen der Veranstaltungsbereich des Kompetenzzentrums mit der Möglichkeit zur Verfügung, einen Geschenketisch einzurichten.

Zum Angebot zählen weiterhin

- Begrüßung und Einführung durch einen Bildhauer, einem Kulturpädagogen
- Ein eigener Geburtstagsbutton für alle Gäste
- Ein „Geburtstags-Menü“
- Ein Kultur-Geburtstagsprogramm mit Museums-Pädagogen

#### 2.4.6

#### Eigen-Events

Ein Beispiel für eigene Veranstaltungen sind in der Vergangenheit durchgeführte und als erfolgreich beschriebene Weinfest, „internationale“ Feste, Kreativ-/Designmärkte



oder Kinderfeste. Unter Berücksichtigung der räumlichen Kapazitäten und der besonderen Bedingungen der Umgebung bezüglich Lärm- und Emissionsschutz ist die Wiederbelebung eigener Events ein Baustein des Kompetenzzentrums.

Sie werden im Hause erarbeitet und i. d. R. gegen Eintritt auf eigenes Risiko vermarktet werden („Eigenproduktionen“). Sie enthalten i. d. R. zum Beispiel Bühnenprogramme oder sonstige Vor-/ Aufführungen, die in eigener Regie zusammengestellt werden und die ebenfalls i. d. R. gegen Eintritt und auf eigenes Risiko vermarktet werden.

Sie unterscheiden sich daher von „Events von oder mit Dritten“.

## 2.5

### **SERVICEANGEBOTE**

Zu den Bestandteilen dieses Angebotsbausteines gehören die Serviceflächen mit Ausnahme der Gastronomie- und Programmbereiche. Dazu zählen die WC-Anlage sowie Stellplätze für die Besucher.

**3 BETRIEBSORGANISATION**

Die Ausführungen dieses Kapitels stellen den aktuellen Stand dar.

**3.1 ÜBERSICHT UND STRUKTUR**

Die Betreiberin des Kompetenzzentrums und der Gebäude ist die Gemeinde Havixbeck.

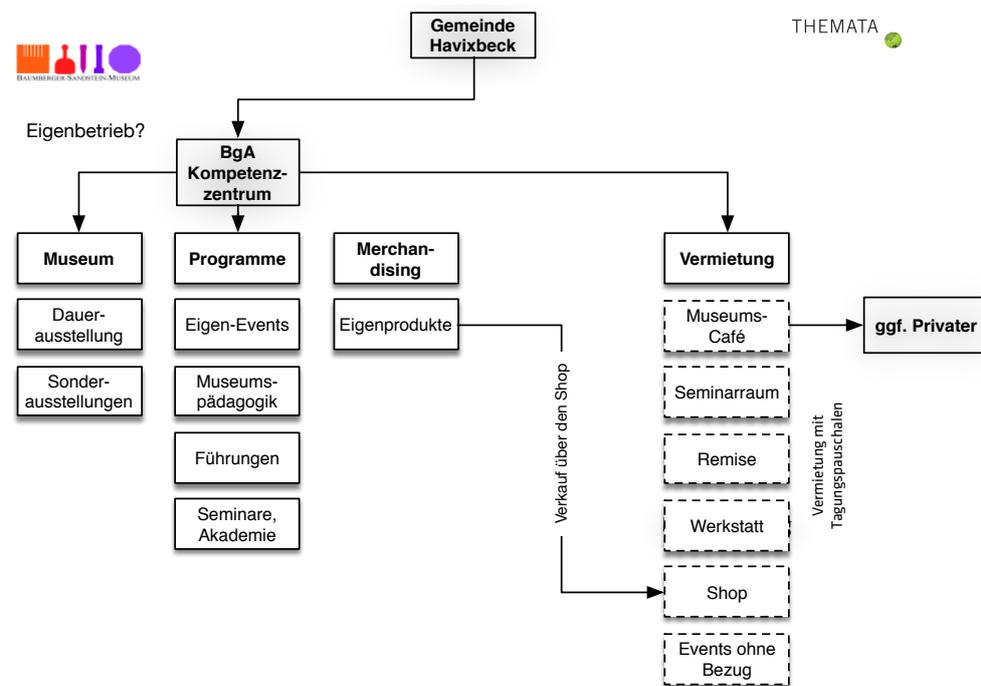
Das Baumberger-Sandstein-Museum geht in das neue Kompetenzzentrum auf.

Die Gemeinde Havixbeck ist verantwortlich für den sicheren Zustand ihrer Veranstaltungs- und Produktionsstätte, der betrieblichen Einrichtungen und der bereitgestellten Arbeitsmittel. Sie muss die Verkehrssicherungspflichten erfüllen, die sich aus dem Betrieb ergeben.

Aus dem Baurecht ergeben sich weitere besondere Pflichten für den sicheren Zustand und Betrieb von baulichen Anlagen, in denen Veranstaltungen stattfinden.

Die in Kap. 2 beschriebenen Angebotsleistungen werden nach folgendem Modell strukturiert:

**Abbildung 17: Betriebsmodell**



Die Betriebsorganisation basiert auf einem angenommenen „Contracting Out“-Modell. Dieses stellt einen Mechanismus dar, der Eigenleistungen des Kompetenzzentrums an Dritte überträgt, auch wenn damit ein höherer Kostenaufwand verbunden ist. Gründe liegen z. B. in der Vermeidung langfristiger Verpflichtungen (u. a. im Personalbereich), Ausnutzung von Synergieeffekten (als Bestandteil der allgemeinen Verwaltung und im Gebäudemanagement) oder in deren Folgen (u. a. fehlende Veranstaltungs- und Gastronomie-Ressourcen).

Der Bereich **Vermietung und Veranstaltungen** stellt in Bezug auf die bisherige Organisation eine neue Komponente dar.

Bei der Vermietung von Räumen für Veranstaltungen tritt der Mieter als Veranstalter auf und übernimmt die Vermarktung und das wirtschaftliche Risiko. Er zahlt eine



Pacht (Gastronom) oder eine Tagungspauschale mit gastronomischem Angebot an den Gastronomen.

Zu diesem Zweck muss die Veranstalterverantwortung für jede Veranstaltung jeweils exakt und schriftlich festgehalten werden, andernfalls verbleibt sie bei der Gemeinde.

Eine Veranstaltung und damit die Veranstalterverantwortung umfassen den Aufbau, evtl. Proben, die Veranstaltung selbst und den Abbau.

Der Veranstalter ist für alle sicherheitsrelevanten, organisatorischen, technischen und wirtschaftlichen Abläufe einer Veranstaltung verantwortlich. Der Veranstalter hat eine geeignete natürliche Person als Gesamtverantwortlichen zu benennen. (Vgl. DIN 15750 „Veranstaltungstechnik – Leitlinien für technische Dienstleistungen“). Dies kann eine Person der Gemeinde sein.

Die baurechtliche und sicherheitstechnische Verantwortung wiederum kann nicht an einen Veranstalter delegiert werden, insofern besteht bei der Gemeinde eine entsprechende Kontrollpflicht.

Insofern halten wir die Stelle eines „Hausmeisters“ mit entsprechenden Kompetenzen, insbesondere vor dem Hintergrund des geplanten deutlichen Anstiegs an Veranstaltungen, für erforderlich. In Abstimmung mit der Gemeindeverwaltung soll diese Aufgabe durch den Bereich Gebäudewirtschaft abgedeckt werden. Der kalkulierte Aufwand wird daher nicht Stellenplan (s. Kap. 3.2 unten) berücksichtigt, sondern in der Position „Umlagen, Gemeinde, Mieten ...“.

## 3.2

### STELLENPLAN

Gegenüber dem Personalstock des Sandstein-Museums ist eine Aufstockung des Personals für neue Aufgaben erforderlich:

- + Eine Position „Management Baukultur“ wird mit der Perspektive eingerichtet, mittelfristig die Leitung des Kompetenzzentrums zu übernehmen.
- + Eine Position „Museumspädagogik“ wird eingerichtet.
- + Hausmeisterfunktionen und die bau- und veranstaltungsrechtlichen Aufgaben werden durch den Bauhof abgewickelt.
- + Eine Position „wissenschaftliches Volontariat“ wird eingerichtet.
- + Eine Bundes-Freiwilligen-Stelle wird eingerichtet.

Das **Personalkonzept** sieht folgende Aufgaben vor:

**Tabelle 5: Positionen und Aufgaben der Stellen**

Position, Name	Aufgaben
<b>Bereichsleitung</b>	+ Gesamtverantwortung
<b>Einstufung A 13</b>	+ Berichts- und Schnittstelle zu Verwaltung und Politik
<b>2 Wochenstunden</b>	
<b>Museumsleitung</b>	+ Koordination der Mitarbeitenden, Workshopleitungen, Museumsführern, Künstlern und Ehrenamtlichen
<b>Einstufung E 13</b>	+ Forschung zur Kulturgeschichte
<b>25,4 Wochenstunden</b>	+ Formulierung und Durchführung von Forschungsprojekten
	+ Erarbeitung und Umsetzung von wissenschaftlichen Konzepten für Ausstellungen
	+ Erarbeitung wissenschaftlicher Veröffentlichungen
	+ Publikationsbeiträge, Vorträge
	+ Betreuung der Ausstellungen
	+ Entwicklung und Durchführung von Programmen



Position, Name	Aufgaben
	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Repräsentation des Museums</li> <li>+ Umsetze der Kooperationsziele, Betreuung und Akquise der Kooperationspartner</li> <li>+ Marketing, Werbung und Public Relations               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Konzeption, Koordination und Durchführung der Presse und Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>– Kontaktpflege zu regionalen und überregionalen Medien</li> <li>– Gestaltung und Umsetzung des Marketings</li> <li>– Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen</li> <li>– Verantwortliche Schlussredaktion aller werblichen Printprodukte sowie des Internetauftritts</li> <li>– Planung und Umsetzung der Marketingmaßnahmen</li> <li>– Redaktionelle Betreuung der Homepage</li> </ul> </li> <li>+ Budgetverantwortung für die Bereiche Museum und Programme</li> </ul>
<b>Management Baukultur</b> <b>Einstellung mit Einstufung E 11 mit Steigerung auf E 13 bei Leitungsübernahme<sup>1</sup></b> <b>19,5 Wochenstunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Leitung des Bereichs Vermietung mit</li> <li>+ Budgetverantwortung</li> <li>+ Entwicklung und Umsetzung eines Fördermittelkonzeptes</li> <li>+ Akquisition und Betreuung von Förder- und Sponsorship-Mitteln</li> <li>+ Verantwortung für Abrechnungen und Verwendungsnachweise</li> <li>+ Organisation Netzwerk Baukultur</li> <li>+ Integration der Forschung und der Ergebnisse in Baukultur- Netzwerke</li> <li>+ Beratung Dritter</li> </ul>
<b>Kultur-/ Museumpädagogik</b> <b>Einstufung E 10</b> <b>19,5 Wochenstunden</b>	<p>Planung, Konzeption, Koordination und Mitwirkung bei der Durchführung der museumpädagogischen Programme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Entwicklung und Umsetzung der Kurse und Veranstaltungen</li> <li>+ Betreuung und Weiterbildung der freiberuflichen museumpädagogischen Kräfte (Museumsführer)</li> <li>+ Zusammenarbeit mit regionalen und überregionalen Bildungsträgern Entwicklung und Umsetzung von Begleitmaterialien</li> <li>+ Einkauf von Material</li> <li>+ Anleitung und Disposition der künstlerischen Kursleitungen</li> <li>+ Anleitung und Disposition der Bundesfreiwilligen</li> </ul> <p>Diese Aufgaben werden durch eine Festanstellung in Teilzeit abgedeckt.</p>

<sup>1</sup> Einstufung gem. Abstimmung zwischen Herrn Bürgermeister Gromöller mit dem LWL im Februar 2018.



Position, Name	Aufgaben
<b>Facility Management / Hausmeistertätigkeit Aufgabenübernahme durch Bauhof</b>	<p>Voraussetzung: Abgeschlossenes Studium (Staatsexamen oder Bachelor) der Kunst- oder Kulturpädagogik, Kenntnis Regularien des Bundesfreiwilligendienstes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Betriebsführung und -überwachung von gebäudetechnischen Anlagen</li> <li>+ Kaufmännisches Gebäudemanagement (gebäudliches Vertragsmanagement, Beschaffungsmanagement, Gewährleistungsmanagement) in Kooperation mit der Museumsleitung und der Gemeindeverwaltung</li> <li>+ Mithilfe beim Aufbau von Ausstellungen (insbesondere Elektrotechnik und audiovisueller Anlagen)</li> <li>+ Überwachung der Arbeiten von Fremdfirmen</li> <li>+ Regelung der Betriebs- und Arbeitssicherheit, vorbeugender Brandschutz</li> <li>+ Durchführung von handwerklichen Tätigkeiten, insbes. Tischlerarbeiten</li> <li>+ Bedienung der zentralen Alarmanlage</li> <li>+ Bedienung der Steuerungs- und Haustechnik</li> <li>+ Technische Betreuung Veranstaltungen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bedienung der Ton- und Lichttechnik bei Veranstaltungen</li> <li>– handwerkliche Mithilfe bei Aufbau und Durchführung von Ausstellungen und Veranstaltungen</li> </ul> </li> </ul> <p>Qualifikation: Gesellen- oder Facharbeiterbrief eines artverwandten Handwerks ggf. ergänzt durch Veranstaltungs-Operator (IHK) mit einer auf die Veranstaltungstechnik bezogenen Weiterbildungsqualifikation. (Vgl. „Sicherheit in Schulaulen und Bürgerhäusern (PIN 7 – Unfallkasse NRW)“)</p>
<b>Verwaltungsangestellte Einstufung E 6 18,8 Wochenstunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sekretariatstätigkeiten für die Museumsleitung und andere Bereiche</li> <li>+ Mitwirkung bei der Vorbereitung von Ausstellungen</li> <li>+ Bearbeitung von Haushaltsangelegenheiten</li> <li>+ Vorbereitung für das Controlling</li> <li>+ Abrechnung von Reisekosten</li> <li>+ Führen der Urlaubs- und Krankenkartei</li> <li>+ Berechnung der Zeitzuschläge</li> <li>+ Vorbereitende Buchung für Finanzbuchhaltung</li> <li>+ Verwaltungsmäßige Vorbereitung und organisatorische Mitarbeit bei Ausstellungen und Programmen</li> <li>+ Betreuung des Museumsshops</li> <li>+ Bearbeitung von Angelegenheiten der Künstlersozialkasse</li> <li>+ Vermittlung von Telefongesprächen</li> <li>+ Registrarturtätigkeiten</li> <li>+ Bearbeitung des Postein- und ausgangs</li> </ul>
<b>Verwaltungsangestellte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Verkauf von Eintrittskarten und Museumsartikeln</li> <li>+ Besucherempfang</li> </ul>



Position, Name	Aufgaben
<b>Einstufung E 5</b> <b>19,5 Wochenstunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vermittlung von musealen Angeboten (Arbeitszeit nach Dienstplan zu den Öffnungszeiten des Museums)</li> <li>+ Unterstützung der Museumsleitung im Verwaltungsbereich</li> <li>+ Schreibarbeiten, variable sowie stationäre Verwaltungsdienste und Vertretung</li> </ul>
<b>Volontariat</b> <b>18,8 Wochenstunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Volontariatsstelle als Qualifizierungsphase nach abgeschlossenem Hochschulstudium z. B. im Bereich Kulturmanagement.</li> <li>+ Ziel des Volontariats ist es, zu selbständiger Tätigkeit im höheren Dienst in Kultureinrichtungen oder in der Leitung freier Kultur-Träger zu befähigen.</li> <li>+ Unterstützung Management Baukultur mit (zunächst) Schwerpunkt Aufbau des Netzwerkes Baukultur</li> <li>+ Eigenständige Mitarbeit an Sonderprojekten z. B. in der Veranstaltungsentwicklung, Controlling und Fördermittelbeantragung.</li> <li>+ Mitwirkung bei der Programm- und Veranstaltungsbetreuung</li> </ul>
<b>Bundesfreiwilligendienst, europäischer Freiwilligendienst</b> <b>Ehrenamtler</b> <b>39 Wochenstunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ausstellungs- und Besucherbetreuung</li> <li>+ Mitwirkung im Bereich Programme</li> <li>+ Aufsicht, Information</li> <li>+ Mitwirkung bei der Programm- und Veranstaltungsbetreuung</li> </ul> <p>Um Bundesfreiwillige einsetzen zu können ist eine Beantragung und Anerkennung als Einsatzstelle erforderlich. U. U. ist eine Mitgliedschaft im BKJ – Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. hilfreich.</p>
<b>Aushilfe</b> <b>7,3 Wochenstunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Eintrittskasse</li> <li>+ Betreuung des Shops</li> <li>+ Vermittlung von Telefongesprächen</li> <li>+ Vermittlung von musealen Angeboten als Aufsicht</li> </ul>
<b>Aushilfe</b> <b>6,6 Wochenstunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Eintrittskasse</li> <li>+ Betreuung des Shops</li> <li>+ Vermittlung von Telefongesprächen</li> <li>+ Vermittlung von musealen Angeboten als Aufsicht</li> </ul>
<b>Künstlerische Workshopleitungen, Museumsführer</b>	<p>Die Künstlerische Workshopleitung wird im Rahmen von Honorarverträgen eingesetzt.</p> <p>Darüber hinaus fallen ggf. Beiträge zur Künstlersozialkasse an.</p> <p>Bei bis zu 15 Teilnehmenden ist erfahrungsgemäß eine Workshopleitung ausreichend. Bei mehr Teilnehmenden oder „besonderem Betreuungsbedarf“ ist eine zweite Kraft erforderlich, die allerdings regelmäßig durch die Position Kulturpädagogik abgedeckt wird.</p> <p>Voraussetzung für die Einstufung ist eine entsprechende fachliche Expertise, nachgewiesen durch erfolgreiche Praxistätigkeit oder anerkannte Ausbildung.</p>



Position, Name	Aufgaben
<b>Aushilfen</b>	+ Mitwirkung bei der Programm- und Veranstaltungsbe- treuung

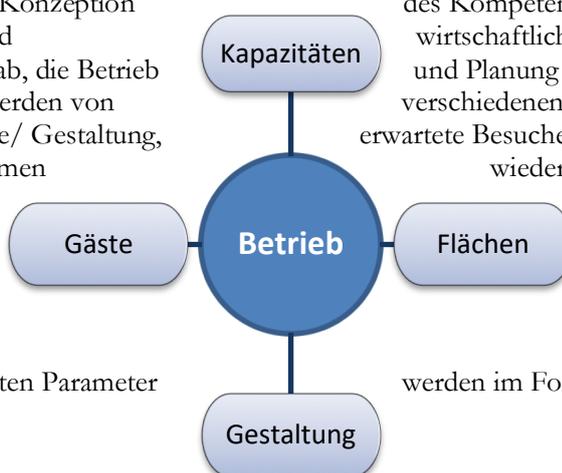
Der Einsatz von ehrenamtlichen Kräften ist im Sinne eines partizipativen Ansatzes wünschenswert. Erfahrungen mit Ehrenamtlichen im soziokulturellen Bereich sind allerdings ambivalent. Sie benötigen oft viel Aufmerksamkeit und können nicht wirksam verpflichtet werden. Um ein verlässliches Engagement sicherzustellen, ist eine Beteiligung und enge Führung dieser Kräfte unerlässlich. Diese Aufgabe wäre bei der Museumsleitung zu verorten.

Der Einsatz ist vor allem im Umfeld der (Eigen-) Veranstaltungen und Workshop-Bühnenaufführungen/ Präsentationen vorgesehen (Bestuhlung, Counter- und Einlassdienst, technische Unterstützung, Parkplatzdienst) etc.

Die Kalkulation der Personalkosten erfolgt in Kap. 4.3.2, „Personalkosten“, Seite 69.

### 3.3 OPERATIVE PARAMETER - DETERMINANTEN DER POTENZIALAUSSCHÖPFUNG

Betrieb und Konzeption inhaltlich und Parametern ab, die Betrieb Parameter werden von (Dramaturgie/ Gestaltung, diese bestimmen den damit die und diese



des Kompetenzzentrums hängen wirtschaftlich von einer Reihe von und Planung beeinflussen. Diese verschiedenen Annahmen erwartete Besucherzahl ...) bestimmt und wiederum die Kapazitäten, Flächenbedarf, Kosten der Anlage wiederum die Betriebskosten.

Die wichtigsten Parameter

werden im Folgenden aufgeführt.

#### 3.3.1 Flächenbilanz

Auf der Basis der vorliegenden Unterlagen wurde von den Verfassern folgende Flächenbilanz aufgestellt und im Weiteren bei den Kostenkalkulationen zugrunde gelegt:

Tabelle 6: Flächenbilanz Kompetenzzentrum

		Kategorie	Fläche	in %	Zuordnung
<b>Hauptgebäude</b>			<b>682 qm</b>	<b>54,9%</b>	
EG	Dauerausstellung 1	Angebotsflächen	138,3 qm	11,1%	Museum
EG	Dauerausstellung 2	Angebotsflächen	63,1 qm	5,1%	Museum
EG	Dauerausstellung 3	Angebotsflächen	23,1 qm	1,9%	Museum
EG	Dauerausstellung 4	Angebotsflächen	22,5 qm	1,8%	Museum
EG	Windfang	Verkehrsflächen	10,2 qm	0,8%	Museum
EG	WC	Service	3,2 qm	0,3%	Museum
EG	WC-D	Service	6,5 qm	0,5%	Museum
EG	WC-H	Service	6,0 qm	0,5%	Museum
EG	Heizung	Lager/Technik	7,5 qm	0,6%	Museum
OG	Dauerausstellung 5	Angebotsflächen	157,5 qm	12,7%	Museum
OG	Magazin	Angebotsflächen	38,5 qm	3,1%	Museum

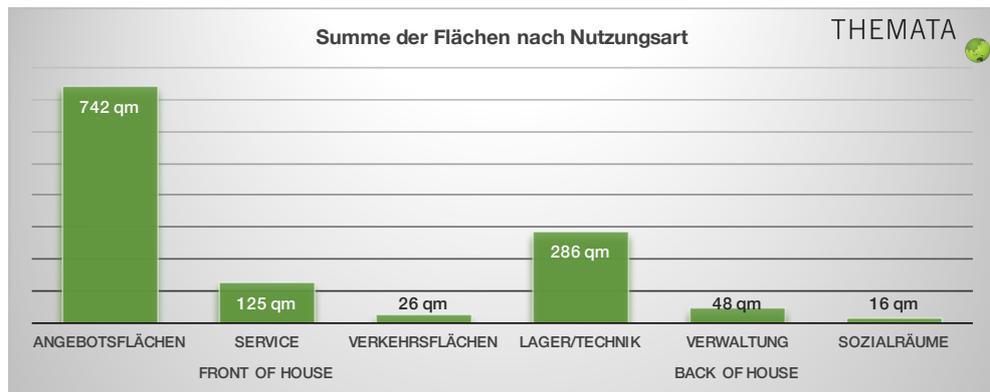


		Kategorie	Fläche	in %	Zuordnung
OG	Museumsleitung	Verwaltung	22,6 qm	1,8%	Museum
OG	Kompetenzzentrum/Bibliothek	Verwaltung	25,5 qm	2,1%	Overhead
OG	Archiv	Lager/Technik	14,3 qm	1,2%	Museum
OG	Abstellraum	Lager/Technik	1,0 qm	0,1%	Museum
OG	Teeküche	Sozialräume	8,4 qm	0,7%	Overhead
OG	WC	Sozialräume	5,0 qm	0,4%	Overhead
OG	Flur	Verkehrsflächen	16,0 qm	1,3%	Museum
DG	Abstellraum	Lager/Technik	60,9 qm	4,9%	Museum
Anbau	Seminarraum	Angebotsflächen	45,7 qm	3,7%	Seminar
Anbau	Lager, Buffet	Lager/Technik	5,9 qm	0,5%	Seminar
<b>Scheune</b>			<b>199,0 qm</b>	<b>16,0%</b>	
	Mehrzweckraum	Angebotsflächen	126,3 qm	10,2%	Scheune
	Foyer mit Garderobe	Service	22,5 qm	1,8%	Scheune
	Lager	Lager/Technik	36,8 qm	3,0%	Scheune
	WC-H	Service	4,5 qm	0,4%	Scheune
	WC-D / Behinderte	Service	9,0 qm	0,7%	Scheune
<b>Werkstatt</b>			<b>64,0 qm</b>	<b>5,1%</b>	
	Werkraum	Angebotsflächen	36,3 qm	2,9%	Werkstatt
	Lager	Lager/Technik	14,3 qm	1,2%	Werkstatt
	Umkleide	Service	5,7 qm	0,5%	Werkstatt
	Waschen	Service	7,4 qm	0,6%	Werkstatt
<b>Foyer</b>			<b>61,0 qm</b>	<b>4,9%</b>	
	Eingangsbereich	Service	42,9 qm	3,5%	Shop/Overhead
	Schließfächer	Service	5,6 qm	0,5%	Shop/Overhead
	Lager	Lager/Technik	7,0 qm	0,6%	Shop/Overhead
	Technik	Lager/Technik	2,7 qm	0,2%	Shop/Overhead
	WC-Personal	Sozialräume	2,7 qm	0,2%	Shop/Overhead
<b>Gastronomie</b>			<b>135,0 qm</b>	<b>10,9%</b>	
	Gastbereich	Angebotsflächen	80,5 qm	6,5%	Café
	Theke	Angebotsflächen	9,8 qm	0,8%	Café
	WC-H	Service	5,6 qm	0,5%	Café
	WC-D / Behinderte	Service	5,6 qm	0,5%	Café
	Spülküche	Lager/Technik	6,7 qm	0,5%	Café
	Küche	Lager/Technik	8,5 qm	0,7%	Café
	Lager Geschirr, Getränke	Lager/Technik	5,6 qm	0,5%	Café
	Lager trocken	Lager/Technik	5,6 qm	0,5%	Café
	Kühllager	Lager/Technik	7,0 qm	0,6%	Café
<b>Neue Remise</b>			<b>102,0 qm</b>	<b>8,2%</b>	Overhead
<b>NF Gesamt innen</b>			<b>1.242,3 qm</b>	<b>100,0%</b>	

Die Aufstellung, gegliedert nach Nutzungsart, ist der folgenden Abbildung zu entnehmen:



Abbildung 18: Nutzungsflächen des Kompetenzzentrums nach Nutzungsart



### 3.3.2

#### Besuchszahlen

Vergleicht man den Wert (erreichter) Besucher im Verhältnis zur eintrittsbezogenen Ausstellungsfläche, ergibt sich bei der Auswertung von ca. 100 Einrichtungen durch THEMATA ein Ø Wert von 81 Jahresbesuchern pro qm Ausstellungsfläche und ein gestutzter Mittelwert von 66.

Dieser Wert entspräche einer Jahresbesuchszahl im Kompetenzzentrum von ca. 39.000 für die Angebote:

- + Dauerausstellung,
- + Sonderausstellung,
- + Veranstaltungen in der Scheune und
- + Werkstatt,

die zusammen einen Nutzflächen-Anteil von 630 qm aufweisen und 35.000 Jahresbesucher begrüßen sollen.

Die Kennziffer des Kompetenzzentrums liegt damit bei 56 Jahresbesuchern pro qm Ausstellungsfläche und damit leicht unterhalb der ermittelten Kennzahl. Insofern ist die Größenordnung angemessen und eine eher kontemplative Atmosphäre zu erwarten.

Die bisherige Jahresverteilung der Besucher ist folgender Grafik zu entnehmen:

Abbildung 19: Besucherverteilung Sandstein-Museum



Der Spitzenmonat ist der August, in dem zusätzlich häufig Eigen-Events stattfanden. Die Besuchszahl des Januars ist zusätzlich durch zunächst (2009) zwei Schließwochen eingeschränkt. Seit 2013 ist das Sandstein-Museum im Januar geschlossen.

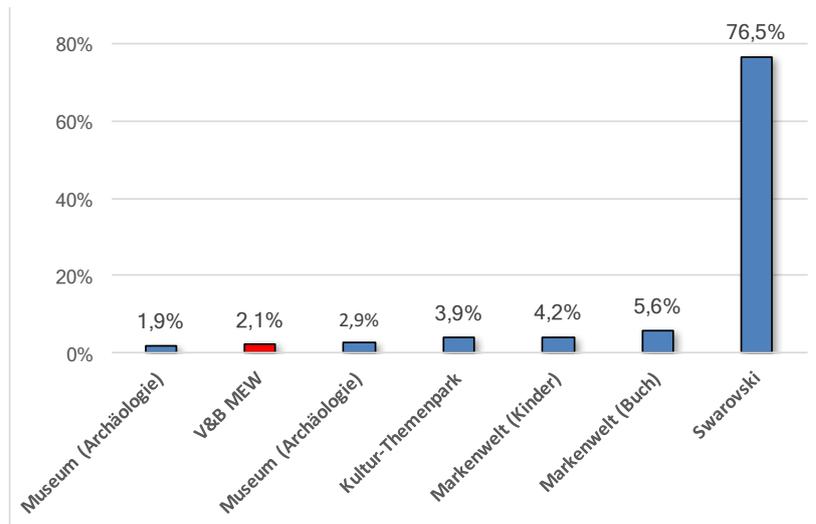
### 3.3.3

#### Shop

Der Flächenbedarf für den Shop kann durch eine Plausibilitätsprüfung mit belegt werden. Die folgende Abbildung zeigt das Verhältnis von Shop- und Ausstellungsfläche:



Abbildung 20: Verhältnis Shop- zu Ausstellungsflächen im Vergleich



Der Grafik ist zu entnehmen, dass je nach Ausrichtung des Angebots der Shopbereich eine sehr unterschiedliche Bedeutung haben kann. Aus dem weiteren Vergleich von Verkaufsf lächen in Museen ergibt sich eine ungewichtete  $\bar{O}$  Flächengröße in 28 Museen von 46 qm.<sup>1</sup>

Der Anteil der Shop-Fläche im Kompetenzzentrum, unter der Annahme, dass diese 50 % der Foyer-Fläche ausmacht, liegt bei 4,8 % und 30 qm. Sie ist damit plausibel, auch vor dem Hintergrund, dass das Kompetenzzentrum von der Besucherzahl her eher im unteren Bereich liegt.

### 3.3.4

#### Öffnungszeiten, Betriebsstunden

Auf Beschluss des Gemeinderates vom 28. 6.2012 sind die Öffnungszeiten des Baumberger-Sandstein-Museums verkürzt worden. Vom 2. bis 31. Januar ist das Museum geschlossen. Die verkürzten Winteröffnungszeiten von 13 bis 18 Uhr sind auf die Monate Oktober und März ausgedehnt worden.

Diese Öffnungszeitenregelung wird auch für das Kompetenzzentrum angenommen, zumal die Museumsleitung die Verkürzungen als positiv hinsichtlich Personaleinsatz und Gebäudekosten bewertet.

#### Öffnungszeiten

Als Öffnungszeiten sind somit vorgesehen:

Tabelle 7: Öffnungszeiten

		Kalender- tage	Wochen	Tage pro Woche	von	bis	Öffnungs- stunden
01. Okt	31. Dez	92	13	6	13:00	18:00	394
01. Jan	31. Jan	31	4	-			0
01. Feb	31. Mär	59	8	6	13:00	18:00	295
01. Apr	30. Sep	183	26	7	11:00	18:00	1.281
		<b>365</b>	<b>52</b>				<b>1.970</b>

<sup>1</sup> Bemerkenswert: In einer repräsentativen Umfrage des IFM nach den Wünschen von Museumsleitungen steht die Erweiterung des Shops mit Abstand an erster Stelle.



## 4 WIRTSCHAFTLICHKEIT

### 4.1 VORBEMERKUNGEN

#### 4.1.1 Allgemeines

Die Wirtschaftlichkeitsprognose beginnt mit dem Tag der Eröffnung. Da ein Öffnungsdatum nicht bekannt ist, wird ein fiktives volles Jahr 2020 als erstes Jahr angenommen. Die Prognose erstreckt sich über 5 Jahre bis 2024.

Alle anfallenden Kosten vor dem Eröffnungsdatum werden dem Investitionsbudget wie in Kap. 4.1.5, „Investition“, Seite 54 dargestellt, oder, soweit sie der Gebäudeunterhaltung zurechenbar sind, dem ersten Öffnungsjahr zugeordnet.

Alle Berechnungen werden **aus Sicht des Betriebs „Kompetenzzentrum“** vorgenommen.

Im Kern besteht der vorgelegte Businessplan aus der Integration von drei Einzelrechnungen:

- der Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung),
- der Finanzrechnung (Kapitalflussrechnung) und
- der Vermögensrechnung (Bilanz).

Es kommt darauf an, auftragsgemäß den betrieblichen Erfolg zu analysieren und zu prognostizieren. Entsprechend werden die regelmäßigen betrieblichen Einnahmen und die regelmäßigen laufenden betrieblichen Ausgaben aufgestellt, um das Ergebnis der Betriebstätigkeit in Bezug auf die erforderlichen Zahlungsströme darzustellen.

Auf diese Weise ist eine Aussage über die Ertrags- und Finanzkraft des Betriebs möglich, für den sich Betreiber und ggf. Fördergeber interessieren. *„Um diese Aussage treffen zu können, müssen alle Positionen, die keinen monetären Wert haben, aus dem Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag entfernt werden, da sie in den Betrag mit hinein bzw. hinaus fließen, ohne dass ein tatsächlicher Geldwert eingenommen bzw. ausgegeben worden ist.“*<sup>1</sup>

Diesem Ziel wurde vor allem mit der „Operativen Ergebnis“ Rechnung getragen, das die wirtschaftliche Tragkraft darstellt.

Die Integration der Ergebnisse des Kompetenzzentrums in andere, hier z. B. in die Vermögensrechnung der Gemeinde Havixbeck, war nicht Auftragsgegenstand und verfälschte auch die Aussagekraft über die Wirtschaftlichkeit des Kompetenzzentrums. Insoweit wurden lediglich Positionen ergänzend aufgenommen, die einen Vergleich mit z. B. der Teilergebnisrechnung der Gemeinde Havixbeck ermöglicht oder die Wirkung externer, institutioneller Zuschüsse auf den Haushalt der Gemeinde darstellt.

#### 4.1.2 Einflussfaktoren, Managementimmobilie

Bei der Bearbeitung der Betriebskostenprognose gilt es zu beachten, dass der tatsächliche betriebliche Erfolg des *Kompetenzzentrums für Naturstein und Baukultur* im Wesentlichen von inneren beeinflussbaren und äußeren, wenig oder gar nicht beeinflussbaren Faktoren abhängt.

Zu den inneren Faktoren zählen zunächst die Ziele, wiederum unterteilbar in harte (Betriebskostenzuschuss, Besuchs-/ Teilnehmenden-Zahlen, Gebäudekosten etc.) und weiche Ziele (Imagetransfer, Bildungsauftrag, Projektkommunikation ...). Vgl. hierzu Kap. 1.2, „Ziele, Zielsystem“, Seite 11.

---

<sup>1</sup> Quelle: Bilanzanalyse; E. Schult; Erich Schmidt Verlag; 1999; S. 59.



Die äußeren Faktoren liegen beispielsweise in der Entwicklung der Reisekosten, der Bevölkerungs- und Einkommen-Entwicklung oder auch der Veränderung von Gesetzgebung (z. B. UStG.) und Förderkulisse.

Ein Betriebskonzept und eine Kostenprognose müssen die inneren und äußeren Einflussfaktoren berücksichtigen - d. h. entsprechende Festlegungen für die inneren sowie plausible Annahmen für die äußeren Faktoren treffen. Diese Festlegungen und Annahmen werden an den entsprechenden Stellen dieses Konzepts je nach Relevanz erwähnt bzw. ausgeführt.

Ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg sind Management-Faktoren, denn im Unterschied zu anderen Immobilien muss sich der Betrieb des Kompetenzzentrums jeden Tag an der Kasse, bei den Teilnehmenden und bei der Gewinnung von Unterstützern beweisen.

### 4.1.3

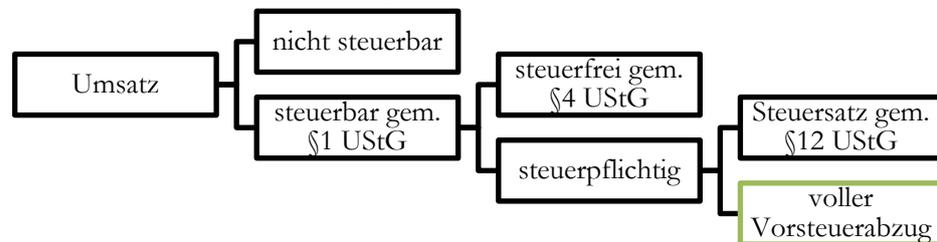
#### Steuerliche Anmerkungen

Das deutsche Steuerrecht sieht eine Besteuerung von Gewinnen und Umsätzen vor. Die Besteuerung von Gewinnen erfolgt bei Körperschaften gemäß dem Körperschaftsteuergesetz. Des Weiteren fällt bei Gewerbebetrieben die Gewerbesteuer an.

Die Gemeinde Havixbeck verfolgt mit ihrem Betrieb gewerblicher Art *Kompetenzzentrum für Naturstein und Baukultur* ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnittes „steuerbegünstigte Zwecke“ gem. § 51ff AO. Des Weiteren ist die Gemeinde mit diesem Betrieb gewerblicher Art selbstlos gem. § 55 AO tätig.

Mit der Anfertigung einer entsprechenden Satzung ist der Betrieb gem. § 5 (1) Nr. 9 KStG von der Körperschaftsteuer und gem. § 3 Nr. 6 GewStG von der Gewerbesteuer befreit.

Die Besteuerung von Umsätzen erfolgt gemäß dem Umsatzsteuergesetz. Die Prüfung, welcher Steuer ein Umsatz unterliegt, erfolgt gemäß folgendem Schema:



Es wurde für jeden Umsatz innerhalb des Kompetenzzentrums beachtet, ob dieser voraussichtlich steuerbar, steuerfrei oder steuerpflichtig ist.

#### Museums-Betrieb

Der museale Betrieb ist eine sonstige Leistung gemäß § 3 (9) UStG und damit ein steuerbarer Umsatz nach § 1 (1) UStG. Der Gesetzgeber sieht zur Entlastung von Kulturbetrieben jedoch von der Umsatzsteuer ab und klassifiziert den Umsatz gemäß § 4 Nr. 20 UStG als steuerfrei. Damit entfällt jedoch auch der Vorsteuerabzug auf alle mit dem musealen Betrieb in Verbindung stehenden Aufwendungen.

Museen im Sinne des Gesetzes sind wissenschaftliche Sammlungen und Kunstsammlungen (§ 4 Nr. 20 a) S. 4 UStG).

Sollte anderweitig eine umsatzsteuerpflichtige Leistung vorliegen, so liegt der Steuersatz gem. § 12 (2) Nr. 7 a. UStG bei 7 %. Der Vorsteuerabzug ist dann in voller Höhe, auch auf Gebäude(-Teile) und Investitionskosten möglich. Daher ist es **i. d. R.** bei Neuinvestitionen **erstrebenswert**, keine Umsatzsteuerbefreiung gem. § 4 Nr. 20 a UStG zu erhalten.



### **Merchandising**

Die Umsätze des Museums-Shops sind gemäß § 1 (1) i. V. m. § 2 UStG und § 3 (1) UStG steuerbar und mangels steuerbefreiende Vorschrift auch steuerpflichtig. Der Steuersatz ergibt sich aus § 12 UStG und liegt bei 19 % oder 7 % für Umsätze, die in Anlage 2 des UStG genannt werden. Der volle Vorsteuerabzug ist für alle Aufwendungen in Zusammenhang mit diesen Umsätzen möglich.

Eine Besonderheit betrifft Produkte, welche der Museumsleistung zugerechnet werden. Auf diese trifft die steuerbefreiende Vorschrift des § 4 Nr. 20 UStG zu. Dazu zählen regelmäßig Waren, welche im Museum hergestellt oder nur in diesem vertrieben werden. Dies betrifft auch Museums-Literatur, Jubiläumsschriften oder Ausstellungskataloge, welche das konkrete Museum behandeln.

### **Vermietung und Verpachtung von Räumlichkeiten an Dritte**

Bei der Vermietung und Verpachtung von Räumlichkeiten muss unterschieden werden, ob die Vermietung wesentliche Teile der Einrichtung enthält.

Wird eine Räumlichkeit inklusive Einrichtung vermietet, besteht gem. § 1 (1) i. V. m. § 2 UStG und § 3 (9) UStG ein steuerbarer Umsatz. Handelt es sich bei der Einrichtung um eine Nebenleistung der Vermietung, ist diese gem. gemäß § 4 Nr. 12 a UStG zusammen mit der Vermietung steuerfrei. Die UStAE sieht seit Dezember 2017 auch mitvermietetes Mobiliar und Büroeinrichtung als Nebenleistung der Vermietung an [Abschnitt 4.12.1 (3) UStAE]. Damit besteht kein Vorsteuerabzug. Im folgenden Abschnitt wird die Möglichkeit der USt-Option beschrieben.

Bei Vermietung von Räumlichkeiten ohne Einrichtung ist der Umsatz gemäß § 4 Nr. 12 a UStG generell steuerfrei. Damit ist jedoch kein Vorsteuerabzug möglich. Das Kompetenzzentrum kann jedoch gem. § 9 (1) UStG bei Vermietung an einen Unternehmer im Sinne des Gesetzes (§ 2 UStG) auf die Steuerbefreiung verzichten (USt-Option). Bei Vermietung an öffentliche Einrichtungen und Privatleute besteht jedoch weiterhin ein steuerfreier Umsatz. Damit besteht nicht nur auf mit der konkreten Vermietung in Verbindung stehenden Aufwendungen kein Vorsteuerabzug, sondern auch auf Investitions- und Anschaffungskosten für den das Gebäude betreffenden Teil.

Eine Möglichkeit zum Vorsteuerabzug besteht auch, wenn auf eine reine Vermietung von Räumlichkeiten abgesehen wird. **Stattdessen kann eine Tagungspauschale angeboten werden, welche sich z. B. pro Kopf berechnet und weitere Services wie Catering, Servicepersonal oder Getränke enthält.** Der damit erbrachte Umsatz ist eine Leistung eigener Art und steuerpflichtig.

Dadurch ist die Vermietung von Teilen des Kompetenzzentrums durch USt-Option umsatzsteuerpflichtig und ein voller Vorsteuerabzug auch bei der Investition möglich.

### **Programme**

Bei dem geplanten Programm des Kompetenzzentrums wird zwischen Teilen des Bei dem geplanten Programm des Kompetenzzentrums wird zwischen Teilen des Museums-Betriebs und anderen Programmen unterschieden.

Das Museums-Programm unterliegt als Bestandteil des musealen Betriebs den selben Regelungen wie der übergeordnete Betrieb. Sollte der museale Betrieb gem.

§ 4 Nr. 20 a UStG umsatzsteuerfrei sein, so ist auch das Eigenprogramm und eigene Events von der Umsatzsteuer befreit. Ein Vorsteuerabzug wäre dann nicht möglich.

Programm-Inhalte, die keinen Teil des musealen Betriebes darstellen, sind steuerbar und steuerpflichtig gem. § 1 (1) i. V. m. § 3 (9) UStG, solange keine andere Vorschrift eine Steuer-Befreiung vorsieht. Dies sind z. B. Veranstaltungen, welche keinen direkten Bezug zur Sammlung des Museums haben, wie z. B. ein Weinfest.



### **Ausblick**

Die Geschäftsfelder des Kompetenzzentrums müssen klar voneinander abgegrenzt werden. Dadurch ist ein teilweiser Vorsteuerabzug für berechnete Bereiche möglich. Durch eine räumliche Abgrenzung kann ein Vorsteuerabzug für die betreffenden Gebäudeteile in Anspruch genommen werden. Für Umsätze, die eine USt-Option erlauben, erscheint eine Optierung für die Umsatzsteuer vorteilhaft.

Die Einstufung des musealen Betriebes als umsatzsteuerpflichtigen und -ermäßigten Umsatz erscheint erstrebenswert. In diesem Fall wäre ein voller Vorsteuerabzug möglich, während die Besteuerung und damit Belastung für Endabnehmer mit 7 % gering wäre.

Die Gemeinde Havixbeck prüft z. Zt., ob und wie weit sie als Betreiberin des zukünftigen Kompetenzzentrums zum Vorsteuerabzug berechnigt sein kann.

**Eine steuerliche Analyse war nicht Auftragsgegenstand und muss einer steuerfachlichen Beratung vorbehalten bleiben. Daher sind die Hinweise zu diesem Thema allgemeiner, eher richtungsweisender Art.**

**Sollten andere Entscheidungen gefällt werden oder sich andere Umstände ergeben, müssen entsprechende Anpassungen im Businessplan vorgenommen werden.**

#### **4.1.4**

### **Preisanpassung der Kosten und Einnahmen**

Zur **Preisanpassung** der Kosten für den Betrachtungszeitraum 2020 bis 2024 wurden differenzierte Wert für die Entwicklung einzelner Kostenarten aus den Jahren 2000 bis 2016 ermittelt<sup>1</sup>. Diese wurden zunächst für das Jahr 2020 hochgerechnet, um in den Folgejahren mit ihrem jeweiligen Wert angepasst zu werden. Dies sind:

- Allgemeiner Verbraucherindex NRW: 1,32 %
- Arbeitskosten: 2,50 %
- Energie (Strom): 4,27 %
- Instandhaltung: 2,93 %
- Kunst, Kulturdienstleistungen: 1,17 %
- Neubau: 2,67 %
- Wärme (Fernwärme): 1,60 %
- Wasser, Abfall, Abwasser: 0,76 % (als Durchschnittswert)

#### **4.1.5**

### **Investition**

Die Ermittlung der Investitionssummen ist nicht Auftragsgegenstand, wohl aber die Überprüfung ihrer Plausibilität.

Da die Investitions-Kostenschätzung mit Stand 19.12.2017 bzw. 30.01.2018 unter Berücksichtigung der Zahlungswirksamkeit in den Jahren 2018 bis 2020 aufgestellt wurde, ist für sie keine Preisanpassung erforderlich.

Die Investitionskosten fließen insbesondere in die Ermittlung der Abschreibungen und Zuschreibungen sowie in Posten der Ergebnisplanung, die den Gebäudebetrieb betreffen, ein.

Gleichzeitig werden sie zur groben Bestimmung der Größenordnung evtl. abziehbarer Vorsteuern genutzt.

---

<sup>1</sup> Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.



Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht der Netto-Investitionskosten sowie ihre Zuordnung zu den einzelnen Projektbestandteilen.

**Tabelle 8: Aufstellung Investitionskosten**

Kostenprognose Investition Stand 19.12.17	Kosten- schätzung 2018-2020	Zuord- nung	
<b>Grundstück (KG 100)</b>			<b>0,0%</b>
Erwerb			
Grundstücksnebenkosten			
Rückbau, Entsorgung ...			
Freimachen			
<b>Herrichten und Erschließen (KG 200)</b>	<b>24.000 €</b>		<b>0,0%</b>
Erneuerung Hausanschluss Elektro	10.000 €	Overhead	
Rückbau Remise (Werkstatt)	7.000 €	Werkstatt	
Rückbau Wintergarten	7.000 €	Café	
<b>Zwischensumme Grundstück</b>	<b>24.000 €</b>		<b>1,1%</b>
<b>Gebäude (KG 300)</b>	<b>694.000 €</b>		<b>31,9%</b>
Scheune (Wagendurchfahrtsscheune)	239.700 €	Scheune	
Neubau	370.650 €	Neubau	
Remise		Werkstatt	
Seminarraum	10.500 €	Seminar	
Neubau Remise	39.200 €	Overhead	
Hauptgebäude	34.000 €	Museum	
<b>Gebäudetechnik (KG 400)</b>	<b>272.000 €</b>		<b>12,5%</b>
Scheune	120.075 €	Scheune	
Neubau	115.325 €	Neubau	
Seminarraum	3.300 €	Seminar	
Neubau Remise	5.000 €	Overhead	
Hauptgebäude	28.470 €	Overhead	
<b>Außenanlagen (KG 500)</b>	<b>182.000 €</b>		<b>8,4%</b>
Außenanlagen	119.000 €	Anteilig	
Außenanlagen 2. Bauabschnitt	50.000 €	Anteilig	
Pflasterung und Entsorgung Café	10.000 €	Anteilig	
Rohrleitungsgräben für Medien etc.	2.100 €	Anteilig	
<b>Zwischensumme Gebäude und Außenanlagen</b>	<b>1.172.000 €</b>		<b>53,8%</b>
<b>(Erst-)Ausstattung und Kunstwerke (KG 600)</b>	<b>570.000 €</b>		<b>26,2%</b>
Scheune, ohne Konzertflügel	97.500 €	Scheune	
Café, ohne Geräte	181.000 €	Café	
Café Geräte	25.000 €	Café	geschätzt
Remise ohne Werkzeug	7.750 €	Werkstatt	
Remise Werkzeuge	5.000 €	Werkstatt	
Kasse/Empfangsbereich	36.750 €	Overhead	
Seminarraum	41.500 €	Seminar	
Haupthaus; Dauerausstellung	150.000 €	Museum	
Konzertflügel	25.000 €	Scheune	geschätzt

Kostenprognose Investition Stand 19.12.17	Kosten- schätzung 2018-2020	Zuord- nung	
<b>Anlageninvestition</b>	<b>1.742.000 €</b>		<b>80,0%</b>
<b>Neben- und Vorlaufkosten</b>	<b>435.000 €</b>		<b>20,0%</b>
Architekten- und Ingenieure auf KG 2-5 (730)	356.800 €	Anteilig	
Architekten- und Ingenieure auf KG 5 (730) 2. BA	25.000 €	Anteilig	
Bauherrenaufg., Projektmanagement, -steuerung (710)		Anteilig	
Projektentwicklg., Vorbereitung Objektplanung (720)		Anteilig	
Gutachten und Beratung (740)	19.000 €	Anteilig	
Architekten- und Ingenieurleistungen auf KG 6 (730)	34.500 €	Museum	
Künstlerische Leistungen auf KG 6 (750)		Anteilig	
Finanzierung, Zwischenfinanzierung (760)		Anteilig	
Allgemeine und sonstige Baunebenkosten		Anteilig	
Pre-Opening		Anteilig	
Working Capital / Betriebskapital		Anteilig	Kleinteile
<b>Gesamtinvestitionskosten</b>	<b>2.177.000 €</b>		<b>100,0%</b>
Nicht abzugsfähige USt.	306.000 €		
<b>Bruttoinvestition (Rdg. -5)</b>	<b>2.500.000 €</b>		

Dazu sind folgende Hinweise zu beachten:

- + Die übermittelten Ergebnisse der Kostenschätzung wurden übernommen.
- + Die Darstellung entspricht einer Vollkostenprognose, d. h. es sind auch Kostenelemente benannt, die über die DIN 276 hinausgehen und u. E. im Zusammenhang mit der Projektentwicklung des Kompetenzzentrums von Bedeutung sind. Dieses sind einerseits delegierbare Bauherrenaufgabe, z. B. Projektmanagement und -steuerung. Sie können durch Organisationseinheiten der Gemeinde, z. B. Gebäudewirtschaft, erbracht werden, fallen aber auch in diesem Fall an. Andererseits handelt es sich um Kosten, die vor der Eröffnung anfallen und nach der hier gewählten Systematik nicht dem laufenden Geschäftsbetrieb zuzuordnen sind. Z. B. Pre-Opening<sup>1</sup> oder (Zwischen-) Finanzierungskosten.
- + Sonderkosten, die aus einer möglicherweise notwendigen Schließung oder Teilschließung des Sandstein-Museums in der Bauphase entstehen<sup>2</sup>, sind nicht geplant. Hierzu werden eine Planung bzw. ein Konzept empfohlen.
- + Lücken wurden farblich kenntlich gemacht, allerdings nur in Teilen ergänzt, da die Summen der Kostengruppen plausibel sind. Mit folgenden zusätzlichen Anmerkungen bzw. Ausnahmen:
  - Die Kosten für die Ausstellung wurden auf übermittelte 150.000 EUR gegenüber der Kostenschätzung vom 19.12.2017/30.01.2018 erhöht.
  - Trotzdem liegt der Kostenanteil KG 600 bei ca. 26 % und ist u. E. damit deutlich zu niedrig, zumal die größte Position die Ausstattung der Gastronomie ausmacht. Diese Kosten sind entscheidend für die Attraktivität eines Angebots und sollten 40 % betragen. Siehe auch weitere Hinweise unten.

<sup>1</sup> Darunter fallen bspw. Kosten durch Mitarbeitende, die vor der Eröffnung für Übernahmen und Einweisungen eingestellt werden oder Eröffnungs-Feierlichkeiten, Richtfestkosten etc.

<sup>2</sup> Denkbar sind Kosten für Transport und Zwischen-Lagerung von Exponaten und Objekten, deren Wiedereinbringung, Stillstandskosten, entgangene Einnahmen etc.



- Die Verteilung der Kosten innerhalb der Vorlauf- und Nebenkosten ist nicht vollständig nachvollziehbar. Beispielsweise erscheinen die Kosten für Architekten und Ingenieure bezogen auf die KG 2 bis 5 sehr hoch, die vergleichbaren Kosten für die KG 6 sehr niedrig.
- In der Summe erscheinen die Neben- und Vorlaufkosten, auch bei einer anderen Verteilung zu niedrig. 25 % Kostenanteil für die Vorlauf- und Nebenkosten können als untere Grenze auskömmlich sein.
- + Alle Kosten, die in den vorliegenden Erfolgsplänen den laufenden Kosten („Gebäudeunterhalt“) zugeordnet wurden, sind entsprechend nicht hier bei den Investitionskosten, sondern in den Betriebskosten (vgl. Kap. 4.3.3, „Gebäudekosten“, Seite 71) berücksichtigt.

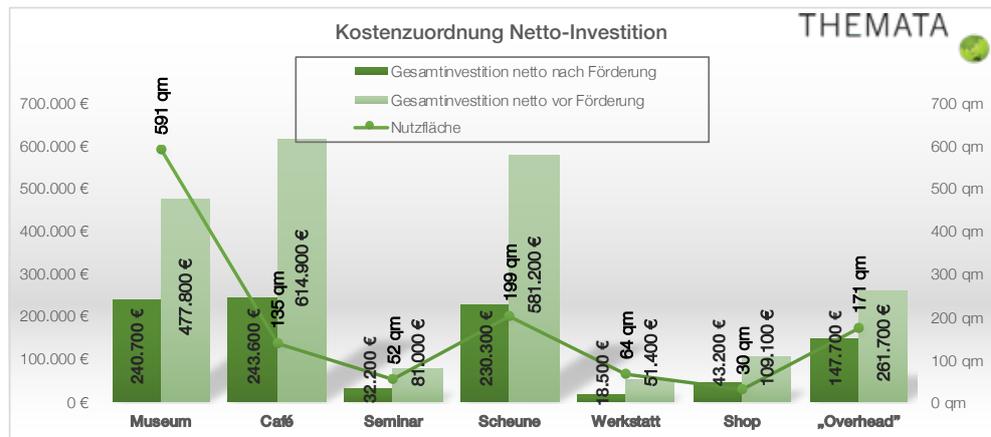
**Die erwarteten Förderzuschüsse summieren sich auf dieser Basis auf rund 1,26 Mio EUR netto.**

Zur Plausibilitätsprüfung wurden weitere Analysen durchgeführt.

Die folgende Übersicht zeigt die für die jeweiligen gebäudlichen Angebote anfallenden Kosten unter Berücksichtigung der erwarteten Fördermittel, ohne Berücksichtigung der erwarteten Fördermittel und zum Vergleich die Flächen, auf die sich die Investitionsanteile beziehen.

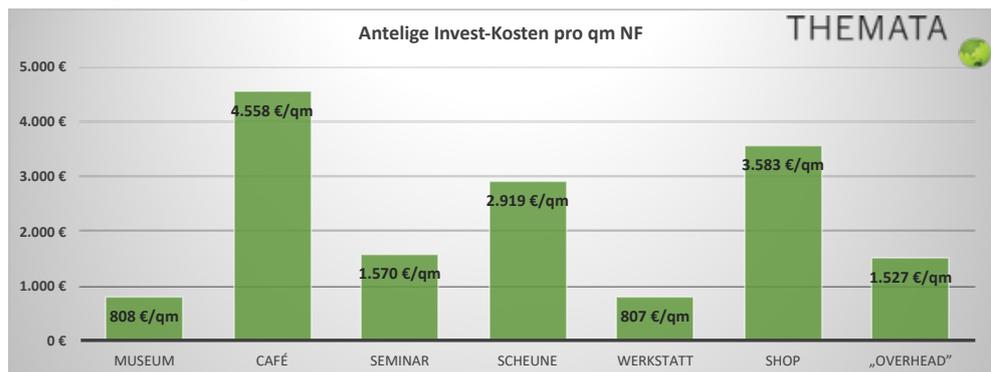
Lesebeispiel: Für das Museum werden 477.800 EUR an Kosten erwartet, unter Berücksichtigung der erwarteten Fördermittel 240.700 EUR. Die dem Museum zugeordneten Flächen machen 591 qm aus.

**Abbildung 21: Aufteilung der Investitionskosten auf Angebote**



Die Übersicht zeigt, dass die meisten Mittel sowohl absolut wie auch relativ (Kosten pro qm Nutzfläche) in die Gastronomie fließen. Dieses Ergebnis wird gestützt durch folgende vergleichende Betrachtung:

**Abbildung 22: Anteilige Investitionskosten im Verhältnis zu den Nutzflächen**





Das Café macht darüber hinaus den größten Teil des Ausstattungsbudgets aus und verschlechtert damit den bereits oben angesprochenen ohnehin niedrigen Anteil der KG 6 an den Gesamtinvestitionen.

**Wir empfehlen daher, die Bedeutung der Gastronomie oder die Zielstellung des Projektes zu prüfen. Sie passt nach unserer Auffassung nur bedingt zu den uns genannten Projektzielen**

Vgl. Kap. 0.4, „Vorgehensweise, Beteiligte“, S. 6, und Kap. 1.2, „Ziele, Zielsystem“, Seite 11.

#### 4.1.6 Aufbau der Ergebnisplanung

Der Aufbau der Kostenplanung für das *Kompetenzzentrum für Naturstein und Baukultur* und damit des Betriebskonzepts berücksichtigt die Sachkontenübersicht / Teilergebnisrechnung des bisherigen Baumberger-Sandstein-Museum. Die Tabelle 15: Ergebnisrechnung Kompetenzzentrum gesamt im Vergleich, Seite 75, stellt die Werte gegenüber.

In der Gemeinde Havixbeck wird eine Kostenträgerrechnung mit entsprechenden „Produkten“ geführt, die hier ebenfalls gewählt wird, um gewerbliche Tätigkeiten z. B. aus umsatzsteuerlichen Gründen abgrenzen und Kostenauswertungen vornehmen zu können.

Gleichzeitig beschreiben die Produkte die zugewiesenen Aufgaben bzw. Tätigkeitsfelder des Kompetenzzentrums für Naturstein und Baukultur.

Die folgende Grafik zeigt die Struktur des Aufbaus, vgl. auch Abbildung 17: Betriebsmodell, Seite 42:

**Abbildung 23: Aufbau der Ergebnisplanung**

Teilergebnisrechnung		Sachkontenübersicht					
Produkte	Kompetenzzentrum	Σ	Overhead	Museum	Vermietungen	Merchandising	Programme, Events
Erträge		Σ	Zuwendungen und allgemeine Umlagen, privatrechtliche Leistungsentgelte				
		Σ	Sonstige ordentliche Erträge				
Aufwendungen		Σ	Personalaufwendungen				
		Σ	Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen				
		Σ	Bilanzielle Abschreibungen				
		Σ	Transferaufwendungen				
		Σ	Sonstige ordentliche Aufwendungen				

**Overhead:** Hier werden alle Positionen gesammelt, die keinem Produkt zugeordnet werden können. Insofern handelt es sich um ein buchungstechnisches Produkt ohne eigene Tätigkeit.

## 4.2 EINNAHMEN

### 4.2.1 Einnahmen aus Eintritten

Die Einnahmen aus Eintrittsgeldern setzen sich aus den Entgelten für Eintritte aus der Dauerausstellung und Sonderausstellungen zusammen.

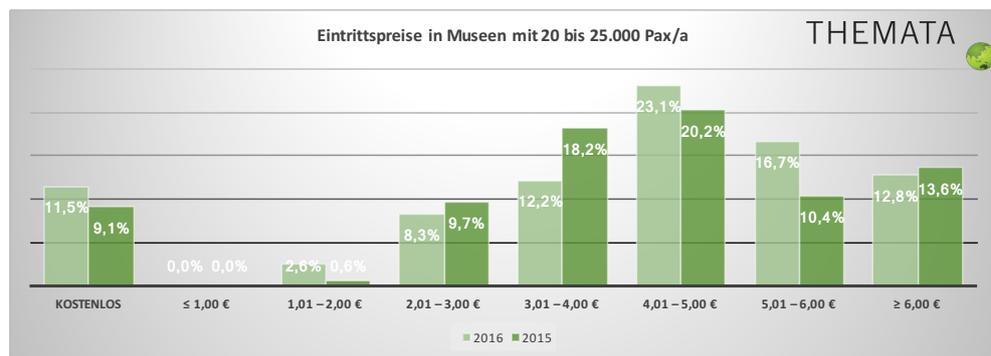


Diese wurden bisher durch freiwillige Eintrittsgelder realisiert („Pay as you can“), die nach der Erweiterung durch ein Eintrittspreis-System ersetzt werden soll. Daraus werden 45.000,- EUR an Einnahmen erwartet.

Um diesen Planwert zu plausibilisieren, wurden folgende Analysen vorgenommen:

- Regelmäßige THEMATA-Erhebungen, zuletzt 2017, ergaben eine direkte Korrelation zwischen der Höhe von Eintrittspreisen und Ø Aufenthaltsdauer. Der Wert von 4,75 € entspräche danach einer Ø Aufenthaltsdauer im Sandstein-Museum von einer Stunde.
- Das Institut für Museumsforschung ermittelte, zuletzt für das Jahr 2016, folgende Verhältnisse zwischen Besucherzahl und Eintrittspreise in Museen:

Abbildung 24: Eintrittspreise in Museen<sup>1</sup>



Beide Ansätze ergeben einen Spitzeneintrittspreis in vergleichbarer Größenordnung.

Da es noch keine Vorstellung zur Eintrittspreis-Politik des neu aufgestellten Sandstein-Museums gibt, wird eine weitere THEMATA-Analyse herangezogen. Diese zeigt ein relativ konstantes Verhältnis zwischen Ø Nettoerlösen und Spitzeneintrittspreis von ca. 68 bis 72% – unabhängig von den sehr unterschiedlichen Preispolitiken verschiedener Akteure.<sup>2</sup>

Daher wurde für das Sandstein-Museum ein (fiktiver) Spitzeneintrittspreis von 4,75 € (Wertstellung 2017) angenommen, aus dem sich ein Ø Nettoerlös ermittelt.

Dieser Wert setzt allerdings voraus, dass es keine politischen Vorgaben bei der Eintrittspreisgestaltung gibt (z. B. „Schulklassen haben freien Eintritt“). Sollte dies politisch gewünscht sein, so müssten diese Ermäßigungen aus anderen (Transfer-) „Töpfen“ aufgebracht oder im Businessplan gesondert dargestellt bzw. berücksichtigt werden. Andernfalls würde das Leistungsbild des Sandstein-Museums verfälscht.

Darüber hinaus ist die Umsatzsteuer zu beachten.

Vgl. a. Kap. 1.2.4, „Besucherzahl steigern“, Seite 18 und Kap. 4.1.3, „Steuerliche Anmerkungen“, Seite 52.

### Exkurs: Eintrittspreis-Gestaltung<sup>3</sup>

*Die Gestaltung der Eintrittspreise wird im Kulturmarketing bisher wenig beleuchtet. Es gibt Untersuchungen, die ein preiselastisches Verhalten (eine Erhöhung von Preisen führt im gleichen*

<sup>1</sup> Quelle: Institut für Museumsforschung: Heft 71 | Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2016.

<sup>2</sup> Allerdings ist in den letzten Jahren insbesondere bei angelsächsischen Anbieter verstärkt die Preispolitik des „Yieldings“ vorzufinden. Diese Preispolitik verfolgt das Ziel, ein Ungleichgewicht zwischen Angebotskapazität und Nachfrage auszugleichen und damit eine effektive Besuchersteuerung zu gewährleisten. In der Folge gibt es keine einheitlichen „Preistafeln“ mit festen Preisen und Nachlässen mehr. Auch in deutschen Museen sind vermehrt neue Preismodelle zu finden, die einen freiwilligen Eintrittspreis in den Vordergrund stellen.

<sup>3</sup> Quellen, neben eigenen Erhebungen, u. a.:



*Verhältnis zu sinkende Besucherzahlen) von Besuchern belegen nie Untersuchungen mit dem gegenteiligen Ergebnis. Nach unserer Erfahrung liegt der Grund darin, dass es einen gefühlten Wert auch für Kulturbesuche gibt, der noch am ehesten mit der Aufenthaltsdauer korrespondiert. Schließlich sagt die Aufenthaltsdauer vieles aus über die Attraktivität und die Größe des Angebots, die Aufenthaltsqualität und auch den Service. Dieser Wert (EUR/Ø Aufenthaltsdauer, s. o.) ist relativ konstant über verschiedenen Kulturangebote hinweg, auch wenn es begründbare Abweichungen gibt.*

*Entsprechend wirkt ein Eintrittspreis elastisch, wenn dieser Wert überschritten wird und unelastisch, wenn er unterschritten wird.*

*Darüber hinaus gibt es folgende Erkenntnisse zur Eintrittspreisgestaltung:*

- *Es gibt einen Trend zur überproportionalen Preissteigerung (Während 2003 noch 2 % der Museen Eintrittspreise von über 5 Euro verlangten, waren es 2008 schon 5 %, 2013 fast 10 % und 2016 13 %)*
- *Der Verzicht auf Eintrittspreise führt zwar zu mehr Besuchen. Aber es kommen dieselben Besucher wie vorher, nur öfter und ohne zu zahlen.*
- *Durch Verzicht auf Eintrittspreise werden weder junge Besucher noch solche aus sozial schwächeren Milieus gewonnen. Menschen besuchen Museen, wenn es sie interessiert, wenn sie attraktiv sind.*
- *Niedrige Preise sind in der Kultur kein Lockmittel.*
- *Wichtiger und erfolgreicher ist es, unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften im Angebot zu berücksichtigen. Dabei ist das beispielbare Feld groß: von inhaltlichen und räumlichen Preisdifferenzierungen über Wochenendpreise bis zu den unterschiedlichsten Ermäßigungen, Abonnements, Aktionsrabatten, VIP-Packages oder Sparpreisen á la Bahncard. „Pay-What-You-Want“-Angebote sind erfolgreich, wenn sie als Aktionsangebote eingesetzt werden.*
- *Eine Variante ist das „Pay As You Go“-Modell, bei dem der Preis anhand der Verweildauer im Museum festgelegt wird. Der Kulturökonom Bruno S. Frey belegt, dass Besucher nicht durch die Ausstellung hetzen, um Geld zu sparen. Stattdessen kämen zum Beispiel mehr Kurzbesucher, weil sie nicht die volle Tageskarte zahlen müssen, wenn ihr Zeitbudget dies nicht hergibt.*

*Ein wichtiges Ziel von Preisdifferenzierungen ist dabei vor allem, diese den Besuchern gut zu erklären.*

### **Sonder-/ Wechsellausstellungen**

Die Effekte von Sonderausstellungen wurden nicht dargestellt. Einerseits sind Größen und Attraktivität der Sonderausstellungen heute nicht bekannt. (Vgl. Kap. 2.1.2, „Sonder- und Wechsellausstellungen“, Seite 32.)

Auch wird davon ausgegangen, dass Sonderausstellungen so geplant werden, dass die Kosten durch Projektmittel/-förderung und zusätzliche Einnahmen ausgeglichen werden. Dies bedeutet, dass sich die höheren Einnahmen und die höheren Kosten ausgleichen, im Saldo also zumindest planmäßig neutral sind.

## **4.2.2**

### **Einnahmen aus Vermietungen**

Die Einnahmen aus der Vermietung unterliegen Einschränkungen durch die Lage. Sie hängen von dem Vertriebskonzept, den verfügbaren geeigneten Flächen sowie der Bereitstellung von Ressourcen (Sach- und Personalressourcen) ab.

Einfluss auf den Vertriebs Erfolg haben darüber hinaus:

---

Klein, Armin (2011): Kulturmarketing: Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. 3. Aufl. München: Dt. Taschenbuch-Verl.

Beck, Oliver Wyman (2008): Audience Growth Initiative. Detailed findings and recommendations.

Rushton, Michael (2015): Strategic Pricing for the Arts. Oxfordshire (U.K.), New York: Routledge.

Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz / Institut für Museumsforschung: Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2016.



- Die Preispolitik,
- die Zielgruppen,
- der Marktauftritt (aktive Werbung bei regionalen Unternehmen, Auftritt in geeigneten Publikationen, z. B. „Event“, etc.),
- die Umsatzsteuer (ohne Vorsteuerabzugsberechtigung wird keine USt-Ausweisung gegenüber gewerblichen Kunden möglich sein, was einen Wettbewerbsnachteil darstellt).

### **Pachteinnahmen aus der Gastronomie**

Die aktuellen Pachteinnahmen belaufen sich auf 2.761 EUR/a zuzüglich 675 EUR pauschale Nebenkosten.

Um die Investitionskosten auszugleichen, wird folgende Rechnung angestellt:

**Tabelle 9: Kostenberechnung Gastronomie**

	Bezug	auf Investition	auf Eigenanteil
Vermietbare Flächen ohne Außenbereich		135 qm	135 qm
Anteilige Investition pro qm		4.558 €	1.806 €
Investition		614.900 €	243.600 €
Ø durchschnittliche Nutzungsdauer in Jahren		33	33
Wertverlust pro Jahr		18.633 €	7.382 €
Zinsen pro Jahr in %		2%	2%
Zinsen pro Jahr absolut		12.298 €	4.872 €
Kosten für Gebäudebetrieb (Ø 2020-2024)		3.820 €	3.820 €
Investkosten pro Jahr (=erforderliche Kostenmiete)		<b>34.800 €</b>	<b>16.100 €</b>
Investkosten pro Monat		2.900 €	1.300 €
Investkosten pro qm und Monat		21,50 €	9,60 €

THEMATA hat die Mietverträglichkeit der Gastronomie grob überschlagen. Dabei wurden alle F & B-Einnahmen aus den Programmangeboten dem Pächter zugeschlagen. Das operative Ergebnis floss zu 50 % als Miete dem Kompetenzzentrum zu.

*Exkurs:*  
 Selbst die Kostenmiete nur auf den Eigenanteil der Kommune bezogen kann u. E. nicht erwirtschaftet werden. Dies zeigt auch eine einfache Kontrollrechnung:  
 $35.000 \text{ Pax p. a.} \times \text{Ø } 7,50 \text{ EUR / Bon} / 2,5 \text{ Pax pro Bon} = 105.000,- \text{ EUR Umsatz pro Jahr}$   
 Bei einer angenommenen Umsatzpacht von 7,5 % ergäbe dies eine Jahrespacht von 7.900,- EUR.

### **Weitere Mieteinnahmen**

Die weiteren Mieteinnahmen sind wie folgt auf Basis der Planungen kalkuliert:

**Tabelle 10: Kalkulation der weiteren Mieteinnahmen**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Architekten-Veranstaltungen</b>					
Anzahl/a	2	2	2	2	2
TN	40	40	40	40	40
TN gesamt	80	80	80	80	80
Kosten/TN ohne Gastro	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Einnahmen	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €



	2020	2021	2022	2023	2024
h/a	40	40	40	40	40
Pers-Kosten Freiberufler	44,00 €	45,00 €	46,00 €	48,00 €	49,00 €
Pers-Kosten gesamt	1.760 €	1.800 €	1.840 €	1.920 €	1.960 €
<b>Firmen-Veranstaltungen</b>					
Anzahl/a	5	5	5	5	5
TN	40	40	40	40	40
TN gesamt	200	200	200	200	200
Kosten/TN ohne Gastro	729,94 €	738,46 €	747,07 €	755,79 €	764,61 €
Einnahmen	3.702 €	3.746 €	3.789 €	3.834 €	3.879 €
h/a	80	80	80	80	80
NK	53 €	53 €	54 €	55 €	56 €
<b>Musik-Veranstaltungen</b>					
Anzahl/a	3	3	3	3	3
TN	100	100	100	100	100
TN gesamt	300	300	300	300	300
Kosten/TN ohne Gastro	729,94 €	738,46 €	747,07 €	755,79 €	764,61 €
Einnahmen	2.243 €	2.269 €	2.295 €	2.322 €	2.349 €
h/a	48	48	48	48	48
NK	53 €	53 €	54 €	55 €	56 €
Umsatz pro qm/a	<b>90,13 €</b>				

Hierbei ist zu beachten, dass sich die Einnahmen nur auf den Anteil des Kompetenzzentrums (Miete und MA-Gestellung) bezieht. Der weitere Veranstaltungsaufwand liegt bei den Veranstaltern und dem Gastronomen.

Eine Plausibilitätsprüfung ergibt einen Umsatz von ca. 90,- EUR pro qm und Jahr, bezogen auf die Scheune, ein durchaus üblicher und vertretbarer Wert. In der Summe kommt es allerdings auch in diesem Bereich nicht zu einer Kostendeckung, wie die Tabelle 18: Ergebnisrechnung Vermietung, Seite 80, zeigt.

Mit den Veranstaltungen verbundene Kosten sind in der genannten Ergebnisrechnung enthalten.

Pro Veranstaltung:

- + 1 MitarbeiterIn Veranstaltungstechnik zumindest in Bereitschaft
- + 1 MitarbeiterIn im Vor- und Nachlauf für Bestuhlung
- + Erhalt des technischen Equipments und des Mobiliars
- + Kosten für Energie

Kosten für Reinigung im Nachlauf werden als Nebenkosten an den Veranstalter weitergereicht.

Hinweis: Seminarraum-Nutzungen sind nach den gegenwärtigen Planungen in großen Teilen in den Eintrittspreisen subsumiert, so dass daraus keine Erlöse für das Kompetenzzentrum entstehen.



### 4.2.3 Verkaufserlöse Shop, Merchandising

Für den Shop wurde der durchschnittliche Pro-Kopf-Erlös aus den Ergebnissen der letzten drei Betriebsjahre ermittelt und auf die Besucherzahl angewendet.

Dieser Wert wird aus Gründen der kaufmännischen Vorsicht nur mit Bezug auf die Preisentwicklung erhöht, auch wenn eine Optimierung der Shop-Verortung (Leiten der Besucher durch den Shop) höhere Pro-Kopf-Umsätze ermöglichen. Andererseits wird er auf alle Besucher des Kompetenzzentrums angesetzt.

Unter „Merchandising“ werden die Museumsprodukte verstanden, für die keine Vorsteuerabzugsberechtigung besteht. Dies sind i. d. R. hausinterne Druckerzeugnisse wie Kataloge und Publikationen. Seitens der Museumsleitung sind z. Zt. keine Merchandising-Produkte geplant.

**Hinweis: Eine erweiterte konzeptionelle Ausrichtung kann zu einer erheblichen Verbesserung des Betriebsergebnisses beitragen. Konzepte, die Garten- und/oder Friedhofs-Themen bespielen und einen Ausstellungscharakter haben, sind sehr erfolgreich. Die Einbeziehung der Außenflächen ermöglicht eine solche Ausrichtung.**

### 4.2.4 Programme, Events

Einnahmen aus Veranstaltungen unter dem Stichwort „Baukultur“ sind im Bereich „Vermietungen“ erfasst.

Die in Kap. 2.4, „Programme / Events“, Seite 37, beschriebenen Workshops, Kindergeburtstage, Führungen etc. wurden wie folgt kalkuliert:

**Tabelle 11: Kalkulation Programme, Events**

<b>Kosten Freiberufliche MA</b>					
<b>pro UE</b>	33,11 €	33,94 €	34,79 €	35,66 €	36,55 €
<b>pro h</b>	44,00 €	45,00 €	46,00 €	48,00 €	49,00 €

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>offene Bildhauerkurse</b>					
Anzahl p. a. 3 Tage	5	5	5	5	5
Einnahmen p. TN ohne Gastro	175,98 €	178,03 €	180,11 €	182,21 €	184,34 €
TN	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2
Einnahmen	7.558 €	7.735 €	7.917 €	8.102 €	8.293 €
h/Kurs	16	16	16	16	16
Anzahl p. a. 1 Tag	15	15	15	15	15
TN	5	5	5	5	5
Einnahmen p. TN ohne Gastro	102,65 €	103,85 €	105,06 €	106,29 €	107,53 €
MA-h, Vor-/Nachbereitung	185	185	185	185	185
Kosten/h Aushilfe	11,70 €	11,99 €	12,29 €	12,60 €	12,92 €
Pers-Kosten Aushilfe	2.165 €	2.219 €	2.274 €	2.331 €	2.389 €
Pers-Kosten Freiberufler	8.140 €	8.325 €	8.510 €	8.880 €	9.065 €

### **Bildhauerisches Arbeiten Schulen und Steinhauer Selbsttest**

Veranstaltungen	28	28	28	28	28
h. p. a.	30	30	30	30	30
h. Probearbeiten während Schulklassen-Führung	13	13	13	13	13
Einnahmen p. h. und TN	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €
TN	15	15	15	15	15
Einnahmen	3.800 €	3.845 €	3.890 €	3.935 €	3.981 €



Pers-Kosten Freiberufler	1.892 €	1.935 €	1.978 €	2.064 €	2.107 €
--------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

### Führungen

Anzahl	52	52	52	52	52
TN lt. Museumsleitung	25	25	25	25	25
Kosten/TN	3,27 €	3,31 €	3,35 €	3,39 €	3,43 €
Einnahmen	4.255,43 €	4.305,07 €	4.355,30 €	4.406,11 €	4.457,52 €
Pers-Kosten Freiberufler	- €	- €	- €	- €	- €
h/a (durch Kulturpädagogik)	78	78	78	78	78

### Schulprojektwochen

Anzahl p. a.	4	4	4	4	4
TN	15	15	15	15	15
Tage	5	5	5	5	5
h/d	10	10	10	10	10
Stunden	200	200	200	200	200
Einnahmen p. c. (ohne Gastro)	110 €	110 €	110 €	110 €	120 €
Einnahmen gesamt	6.600 €	6.600 €	6.600 €	6.600 €	7.200 €
Förderung pro Event	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €
Einnahmen aus Förderung	14.000 €	14.000 €	14.000 €	14.000 €	14.000 €
Kosten	8.800 €	9.000 €	9.200 €	9.600 €	9.800 €

### Ferienwochen

Anzahl p. a.	3	3	3	3	3
TN	15	15	15	15	15
Tage	5	5	5	5	5
h/d	10	10	10	10	10
Stunden	150	150	150	150	150
Einnahmen p. c.	110 €	110 €	110 €	110 €	120 €
Einnahmen gesamt	4.950 €	4.950 €	4.950 €	4.950 €	5.400 €
Förderung pro Event	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €
Geförderte Events Schulprojektwochen	4	4	4	4	4
Geförderte Events Ferienwochen	1	1	1	1	1
Einnahmen aus Förderung	17.500 €	17.500 €	17.500 €	17.500 €	17.500 €
Kosten	- €	- €	- €	- €	- €

### Kindergeburtstage (Berechnung an Café)

Anzahl p. a.	20	20	20	20	20
TN	15	15	15	15	15
Tage	1	1	1	1	1
h/d	5	5	5	5	5
Stunden	100	100	100	100	100
Einnahmen MA/h	40 €	50 €	50 €	50 €	50 €
Einnahmen gesamt	4.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €

Grundlage der Kalkulation sind einige Plausibilitäts-Prüfungen.

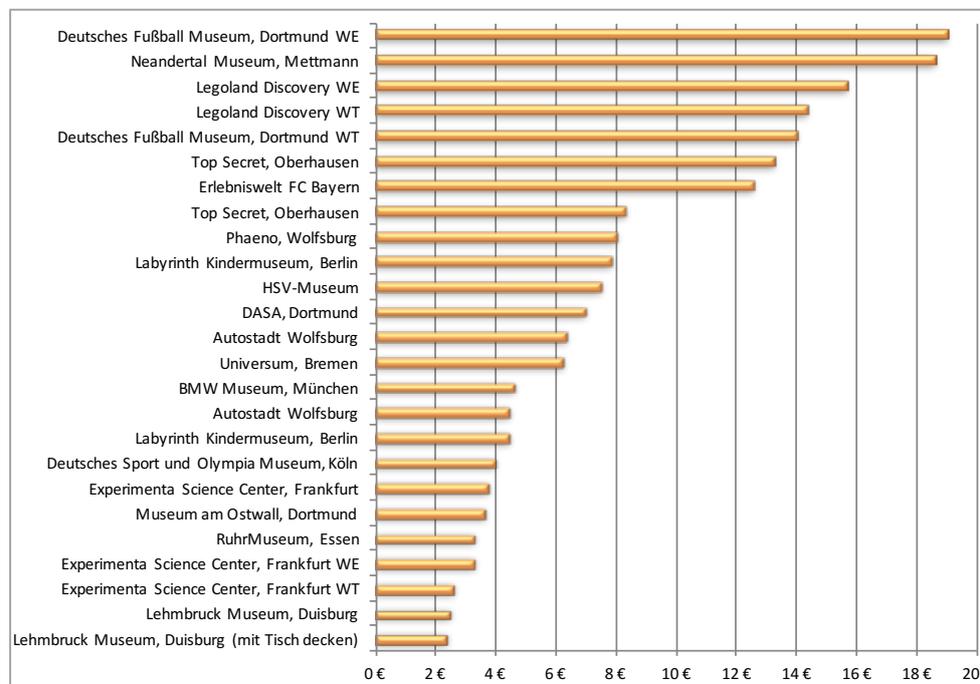
Um einen Vorschlag für die Preisgestaltung für Kulturgeburtstage zu entwickeln, wurden die Preise verschiedener, im weitesten Sinn vergleichbarer (Art und Nähe) Einrichtungen untersucht. Da es keine einheitliche Angebotsstruktur hinsichtlich Art (mit oder ohne Führung, mit oder ohne museumspädagogische Begleitung, mit oder ohne gastronomische Anteile), Dauer und Zielgruppen (Anzahl der Personen/Kinder und Begleitpersonen) des Angebots und der Preisstruktur (Gesamtpauschale, Kopfpauschale, unterschiedliche Mischformen) gibt, wurde versucht, die Angebote über



eine Kennziffer vergleichbar zu machen. Der Vergleich erfolgt über den Wert „Bruttopreis pro Gesamtteilnehmer und Stunde“ des jeweiligen Basisangebots.

Das Ergebnis dieser Untersuchung kann folgenden Grafiken entnommen werden:

**Abbildung 25: Überblick typische Einnahmen bei Kindergeburtstagen**



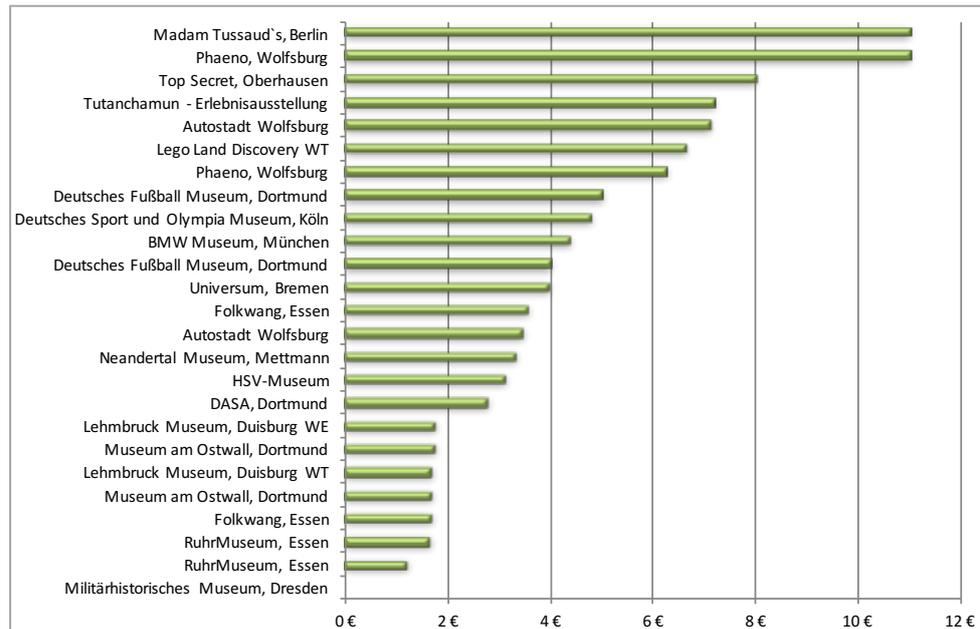
Es ist zu beachten, dass die Preise bei marketingorientierten Anbietern wie Merlin Entertainment teilweise extrem nach Jahreszeit und nach Nachfrage schwanken und daher eine Momentaufnahme zum Zeitpunkt der Erhebung darstellen.

Bei den **Workshops** wurde ein Preis im Mittelfeld anderer Angebote im gestaltenden Bereich (VHS etc.) angesetzt (Ø pro Stunde 2,00 EUR). angesetzt, der auf dem Preisniveau von Museen der öffentlichen Hand liegt.

Im privaten Angebotsbereich liegen die Preise deutlich höher, z. B. für eine Tonwerkstatt pro Stunde 10,- EUR inkl. Ton und Glasuren.<sup>1</sup>

Die vergleichbaren Werte des Chaotisch Bunten Wander Zirkusses CABUWAZI liegen, als Beispiel, bei geförderten Projekten i. d. R. zwischen 3,- und 7,- EUR, die Workshops für 9- bis 18-Jährige sind meist kostenfrei.

<sup>1</sup> Z. B. [www.atelier-o-ton.de](http://www.atelier-o-ton.de).


**Abbildung 26: Übersicht Preise pro Stunde für ausgewählte Workshop-Anbieter<sup>1</sup>**


Es ist zu beachten, dass es sich bei der Erhebung um eine Momentaufnahme handelt, da die Preise mit den wechselnden Angeboten erheblich schwanken können.

**Hinweis:** Das in Kap. 2.4.3, „Kompetenzvermittlung & Workshops“, Seite 37, angesprochene Format „Paint Your Style“ könnte deutlich zu einer Ergebnisverbesserung beitragen.

Dies gilt insbesondere im Zusammenspiel mit dem Café-Angebot.

## 4.2.5

### Projektfördermittel, -sponsorship, -spenden

#### 4.2.5.1

##### Sonderposten

Die Position enthält in erster Linie Erträge aus der Auflösung von sogenannten „Sonderposten“, die in der Bilanz der Gemeinde nach haushaltsrechtlichen Grundsätzen auf der Passivseite durch Drittmittel entstehen. Diese Bilanzposition ist entsprechend der Systematik der Abschreibungen jährlich ertragswirksam aufzulösen. Dem stehen die Abschreibungen für den Anteil von Drittmitteln an Investitionen aus der Vergangenheit in gleicher Höhe gegenüber.

Erträge und Auflösungen aus Projektzuschüssen für den Relaunch 2020 sind nicht dargestellt, da sie in der hier gewählten Systematik nicht aktiviert werden [vgl. Kap. 4.5, „Abschreibungen und Zuschreibungen (AfA)“, Seite 73]. Sollte seitens der Gemeinde eine andere Handhabung gewählt werden, so würde sie sich hier neutral auswirken.

Die weiteren enthaltenen Erträge und Zuweisungen sind nicht planbar, da sie von äußeren, auch politischen Faktoren abhängig sind. Als kalkulatorischer Ansatz wurde der Durchschnitt aus den Jahren 2014 – 2016, sofern vorliegend, angesetzt und um einen allgemeinen Inflationsfaktor hochgerechnet. Diese Methode ist auch von daher zu rechtfertigen, dass auch projektgebundene Zuschüsse z. B. über den LWL ausgereicht werden.

<sup>1</sup> WT = Wochentag, WE = Wochenende



#### 4.2.5.2 Spenden & Werbung

Sponsoring sollte nicht mit Mäzenatentum verwechselt werden. Dessen Namensgeber Gajus Cilnius Maecenas hatte sich als Vertrauter des Kaisers Augustus der Lyriker Virgil und Horaz angenommen und außer schönen Worten wahrscheinlich nichts dafür bekommen.

Sponsorship ist nur realistisch, wenn Sponsorship-Partner auch als Partner erkannt und behandelt werden. Dazu ist eine partner-spezifische Aufbereitung von Argumenten erforderlich, die die zwei genannten Wurzeln Reklame und Mäzenatentum berücksichtigen: Ein Geschäft auf Gegenseitigkeit, ein Interessenbündnis zweier Geschäftspartner, deren Interessen genau auszuloten sind. Diese Interessen sind eine Mischung aus „weichen“ Faktoren wie „Image“, „Prestige“ oder „Status“, und „harten“ Werbeargumenten.

Eine THEMATA-Untersuchung hat ergeben, dass in deutschen Freizeit- und Kulturinstitutionen zwischen 0,65 Euro und 0,85 Euro pro Besucher als Sponsoringwert erreicht werden. In Bezug auf den Jahresumsatz liegt der durchschnittliche Wert insgesamt bei etwa 5 %.

Aus Gründen der kaufmännischen Vorsicht wurde der durchschnittliche Wert der letzten drei Jahre für „Andere sonst. ordentliche Erträge“ als nicht zweckgebundene Spenden eingesetzt. Die Akquisition erfolgt durch die Museumsleitung.

#### 4.2.5.3 Exkurs Fördermittel

Die langjährige Erfahrung mit öffentlichen Projektfördermitteln zeigt, dass durch die Politik Schwerpunkte in der Förderung gesetzt (und verändert) werden. Zurzeit werden vor allem die Felder „Teilhabe“, „Bildung“ und „Integration“ bespielt, während die „klassischen“ Fördertöpfe für den Bereich „Kunst“ auf niedrigem Niveau stagnieren und in der Regel unter dem Oberbegriff „Kultur“ subsumiert sind, auf EU-Ebene auch gerne unter „Tourismus“.

Es werden hier einige Förderprogramme aufgeführt, die für das Kompetenzzentrum relevant sein könnten:

##### ***Fördermittel der EU***

Im europäischen Kontext bietet sich „Erasmus+“ für internationale Vernetzungsambitionen an.

##### ***Kulturförderung des Bundes***

- + „Kultur macht stark“ für außerschulische Projekte mit Schwerpunkt „bildungsferne Kinder und Jugendliche“ Fonds Darstellende Künste
- + „Fonds Soziokultur“ z. B. für deutsch-niederländische Kooperationsprojekte
- + Das Förderprogramm „Der Jugend eine Chance“ wendet sich an junge Menschen zwischen 18 und 25 Jahren, die erste persönliche Erfahrungen mit Kunst und Kultur sammeln wollen.
- + Der „Kompetenznachweis Kultur“ ist ein Bildungspass für Jugendliche ab 12 (bis 27), die aktiv an künstlerischen und kulturpädagogischen Angeboten teilnehmen.

##### ***Kulturförderung des Landes***

- + Klassisches Förderinstrument für Formate in Kooperationen mit Schulen in NRW ist das Programm „Kultur und Schule“
- + Die LAG NW vergibt seit 1986 alljährlich die vom Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen bereitgestellten Fördermittel für projektbezogene soziokulturelle Arbeit.
- + Der „Kulturrucksack NRW“ ist eine Einladung an alle 10- bis 14-Jährigen, sich



spezifisch mit Kunst und Kultur zu beschäftigen und selbst aktiv zu werden/sich auszuprobieren. ARTelier wird durch dieses Programm gefördert.

- + Der Förderfonds „Kultur & Alter“ fördert „Maßnahmen zur Entwicklung der kulturellen Bildung älterer Menschen.“

### **Deutsch-türkische Jugendbrücke**

Die „Deutsch-türkische Jugendbrücke“ (DTJB) will den deutsch-türkischen Schüler- und Jugendaustausch intensivieren.

### **Stiftung Mercator**

Die Essener Stiftung Mercator fördert z. B. Workshops für kulturelle Bildung.

Beispiele für weitere interessante Fördergeber und Programme sind der Bundesverband Kulturelle Kinder- und Jugendbildung, die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, der Deutsche Paritätischer Wohlfahrtsverband oder die Robert Bosch Stiftung.

### **Größenordnungen**

Als Beispiel mag die Kulturwald gGmbH, Betreiberin des vergleichbaren Projekts Konzerthaus in Blaubach dienen. Hier werden aktuell für eine Konzertreihe mit 35 Veranstaltungen Kosten in Höhe von rund 375.000 EUR folgende Finanzierungsquellen geplant:

+ Leader	150.000 EUR
+ Kulturfonds	30.000 EUR
+ Bezirk, Stadt, Kreis	45.000 EUR
+ Stiftungen	19.000 EUR
+ Sponsorship	54.000 EUR
+ Ticketerlöse	77.000 EUR

### **Aussicht**

Die Verfasser sind überzeugt, dass das Kompetenzzentrum gute Aussichten auf kulturelle Förderung hat.

Dazu sind entsprechende Kompetenzen unumgänglich, die ggf. durch die Einsetzung eines Beirats unterstützt werden können.

Darüber hinaus ist es erforderlich, dass

- + die Akquise einen hohen Stellenwert für die Zentrumsleitung hat, und
- + die Bereitschaft besteht, die Programme zumindest teilweise nach den Fördermitteln auszurichten.

Die Ausarbeitung dieses Einnahmebereichs ist nicht Gegenstand des Auftrages und wird auch aus Gründen der kaufmännischen Vorsicht hier nicht dargestellt.

Zur Vorbereitung von Maßnahmen zu Akquisition von Fördermitteln unterscheiden wir zwischen projektgebundenen und institutionellen Fördermitteln.

Die institutionellen Fördermittel werden unter „Kap. 4.4, „Weitere Erträge und Aufwendungen“, Seite 73, geführt.

## **4.2.6**

### **Sonstige Einnahmen**

Diese Positionen beinhalten im Wesentlichen Einnahmen aus Erstattungen, Gutschriften, Herabsetzungen etc. erfasst. Diese sind letztlich nicht planbar und sind daher nicht angesetzt.



## 4.3 AUSGABEN

### 4.3.1 Wareneinsatz

Für den Wareneinsatz wurde

- + ein branchenüblicher prozentualer Ansatz auf die Einnahmen Kindergeburtstag (Material)
- + ein üblicher Materialkostenansatz für die Workshops
- + und ein pauschaler Anschlag in Höhe des Durchschnittwertes aus den Jahren 2014 – 2016 als Wareneinsatz für die Shopverkäufe

gewählt.

Eigene Druckerzeugnisse, z. B. für Kataloge, werden nicht kalkuliert, da davon ausgegangen wird, dass diese nur mit Fremdfinanzierung erfolgen kann und somit durchlaufende Posten darstellen.

### 4.3.2 Personalkosten

Beim Personalaufwand wurden die in Kap. 3.2, „Stellenplan“, Seite 43, aufgeführten Stellen kalkuliert und auf die Angebotsbereiche verteilt. Sie wurden mit dem Stundenbedarf abgeglichen und um erwartbare Preissteigerungen erhöht.

Der Kalkulation der **neuen Stellen** erfolgt auf Basis durchschnittlicher Einheitswerte der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), den IST-Werten der Gemeinde Havixbeck und im Abgleich mit Erfahrungswerten von THEMATA aus anderen Städten/Ländern.

Die Personalkosten verstehen sich einschließlich sämtlicher Zuschläge, Beihilfen und Sozialleistungen sowie Arbeitgeberanteile.

Hinweis: Hier wurden die Kosten für Berufsanfänger oder Quereinsteiger angesetzt. Aufgrund der Stufen-Struktur des TVöD liegen diese Werte unter Mittelwerten.

Die Kalkulation der **variablen Personalkosten** erfolgt auf der Basis der erforderlichen Arbeitsstunden.

Die Kosten wurden nach folgendem Schema verteilt:

- Fixe Kosten im Verhältnis zu den Bereichseinnahmen
- Programmkosten (Workshops etc.) wurden in Teilen (durch Vergleich der effektiven Jahresstunden) durch feste MA geleistet, in Teilen durch (variable) Aushilfen und in Teilen durch freiberufliche Museumsführer und Kursleitende.
- Die direkte kulturpädagogische Mitwirkung bei den Workshops, Kindergeburtstagen und Veranstaltungen wird im Rahmen von Förderprogrammen über Honorarverträge abgewickelt, da „eigene“ Personalkosten bei den meisten Förderprogrammen nicht anrechenbar sind.
- Diese Kosten für die freiberuflichen MA werden in Absprache mit der Projektleitung unter „Programmkosten, Lizenzen“ dargestellt.

Daraus ergibt sich folgendes Kostenschema:

Tabelle 12: Kostenschema Stellen

	Einstufung	Kosten/h	Kosten/a	Stunden p. w.	Museumsanteil
Bereichsleitung	A 13	40,50 €	3.300 €	2,0	5%
Museumsleitung, PR, Marketing, Programme	E 13	55,20 €	57.000 €	25,4	65%



	Einstufung	Kosten/h	Kosten/a	Stunden p. w.	Museumsanteil
Kompetenzzentrum, Vermietung, Förder-Akquise, Netz	E 11 – 13	37,70 €	30.000 €	19,5	100%
Kulturpädagogik, Fördermittel, Akquise	E 10	31,40 €	25.000 €	19,5	100%
Verwaltungsangestellte	E 6	36,10 €	27.600 €	18,8	75%
Verwaltungsangestellte	E 5	28,90 €	23.000 €	19,5	100%
Volontariat		7,50 €	12.000 €	39,0	100%
BuFDi, Ehrenamtler	Taschengeld	0,80 €	1.300 €	39,0	100%
<b>Summe fixe Personalkosten auf Basis 2017</b>			<b>179.200 €</b>		
Aushilfe, Rezeption, Shop, Aufsicht		10,20 €	3.000 €	7,3	75%
Aushilfe, Rezeption, Shop, Aufsicht		10,40 €	2.800 €	6,6	100%
<b>Summe</b>			<b>5.800 €</b>		
<b>Mehrkosten gegenüber IST durch neue Stellen</b>			<b>68.300 €</b>	36,9%	

Zur Erläuterung der Aufstellung:

- + Kosten für Hausmeisterdienste, FM und Veranstaltungsdienstleistungen sind nicht als Personalkosten, sondern (in Höhe einer 0,5 E 6 Stelle) als „Programmkosten, Lizenzen ...“ berücksichtigt.
- + Die Spalte „Kosten/a“ berücksichtigt den Museumsanteil bzw. die Wochenstunden
- + Die Berechnungen beruhen auf den Ø tatsächlich geleisteten Stunden einer „Normalarbeitskraft“ im Verwaltungsbereich. Das ist die durchschnittliche jährliche Arbeitszeit eines vollzeitbeschäftigten Mitarbeiters nach Krankheit, Urlaub, Fortbildung, Dienstbefreiung, Feiertage etc.
- + Die Wochenarbeitszeit wurde mit 39 Wochenstunden (Beamte 40) angenommen.
- + Für Volontäre wurde in Abstimmung mit der Projektleitung zunächst ein Kostenansatz gewählt, der um 40 % unter dem von institutionellen Kulturträgern (z. B. LWL) liegt und daher mittelfristig aufgestockt werden sollte.
- + Für Bundesfreiwillige und Ehrenamtler werden Aufwandsentschädigungen im steuerlich akzeptierten Bereich angesetzt.
  - Für Bundesfreiwillige fällt ein max. Taschengeldansatz von 381,- EUR monatlich zuzüglich eines pauschalen Ansatzes für Beiträge zur Renten-, Unfall-, Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung an. Da diese Kosten über eine Abrechnungsstelle erstattet werden (können), wurde dieser Wert nur teilweise in die Kalkulation eingebracht.
  - Für Ehrenamtler ist eine steuerbefreite Aufwandsentschädigung (gem. § 3 Nr. 26 a EStG) von 720 Euro im Jahr für je 10 Wochenstunden ehrenamtliche Tätigkeit anzusetzen.
  - Da der Einsatz von Ehrenamtlern nicht zuverlässig kalkuliert werden kann, werden sie mit der Position BuFDi gemeinsam kalkuliert.
- + Für Museumsführer/Honorarkräfte gilt ein „im Markt“ anzutreffender Stundenansatz ohne Rüstzeiten.



- + Es wurde ein Plausibilitätsabgleich dahingehend vorgenommen, dass das Verhältnis von „Teilnehmern pro Jahr“ ins Verhältnis zu den insgesamt VZÄ des Kompetenzzentrums gesetzt mit vergleichbaren Einrichtungen abgeglichen wurde.
- + Des Weiteren wurde ein Abgleich mit den Betriebszeiten vorgenommen – vgl. Tabelle 7: Öffnungszeiten, Seite 50.
- + Ein weiterer Abgleich ist der Tabelle 15: Ergebnisrechnung Kompetenzzentrum gesamt im Vergleich, Seite 75, zu entnehmen, wonach sich der Personalkostenanteil nur leicht von 53 auf 59 % erhöht, **wobei er im Verhältnis zu den Einnahmen sogar 126 % (die Personalkosten sind z. Zt. höher als die Einnahmen) auf 93 % sinkt.**
- + Die fixen Personalkosten wurden im Verhältnis zu den Einnahmen der Teilbereichsrechnungen verteilt:

Tabelle 13: Verteilung der Personalkosten auf die Teilbereiche

Werte 2017	Overhead	Museum	Vermietung	Merchandising	Programme	Summe
Anteil (% von Ertrag)	17,3%	25,6%	12,3%	23,2%	21,6%	100,0%
Fixkosten	30.913 €	45.932 €	22.092 €	41.562 €	38.701 €	179.200 €
Variable Kosten		2.900 €		2.900 €		5.800 €

- + In dieser Tabelle nicht dargestellt sind die Kosten für Aushilfskräfte im Bereich „Programme“ – vgl. Kap. 4.3.8, „Programmkosten“, Seite 73.

### 4.3.3 Gebäudekosten

Eine plausible Schätzung von Verbrauchs- und der Energiekosten liegt nicht vor. Aus diesem Grund werden die Werte aus der Vergangenheit mit einem flächenbezogenen Ansatz, den geplanten Regelbetriebsstunden und mit dem Inflationsfaktor für 2020 hochgerechnet.

Dabei werden die niedrigen Verbräuche der Vergangenheit berücksichtigt, die durch nutzungsspezifische Regelungstechniken erreicht wurden.

Weitere Modifikationen werden auf der Basis der THEMATA-Datenbank vorgenommen, um die Besonderheiten der einzelnen Nutzungen zu berücksichtigen. So werden beispielsweise die Scheune, die neue Remise oder die Werkstatt nicht durchgängig bespielt.

#### 4.3.3.1 Instandhaltung, Wartung, Reparatur

Für Instandhaltung, Wartung und Reparaturen **von Gebäuden** werden p. a. üblicherweise rund 4 % („klassische Museen“) bis 12 % („Science Center“) an den gesamten Betriebskosten ausgegeben. (Zur Einordnung vgl. Abbildung 15, Seite 31.) Der Ø-Wert des Sandstein-Museums der Jahre 2014 bis 2016 lag bei 5,1 %, der vorliegende Erfolgsplan bei 3,3 %. Der Ansatz des Betriebskonzepts kommt auf einen vergleichbaren Wert von 8 %.

Eine zweite Bewertungsmöglichkeit besteht durch den Bezug auf die Neubaukosten.

Für öffentliche Gebäude werden Werte zwischen 1,0 und 1,5 % angenommen (HIS-Hochschulinformationssystem: 1,0 bis 1,05 %; Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung KGSt: 1,2 %; Bundesbauministerium: 1,5 %).

**Für die TGA** kann eine Ableitung aus den vom VDI genannten Werten und aus dem fm-Benchmarkbericht (der sich allerdings auf Flächen bezieht) vorgenommen werden.

**Für den Bereich Ausstattung** liegen bis auf den fm-Benchmarkbericht keine Werte in der Literatur vor. Da es sich hier jedoch zu einem guten Teil um Exponate handelt, die nur in geringem Maße unterhalten werden müssen, wurde für diesen Bereich ein stark reduzierter Ansatz im Rahmen der THEMATA-Erfahrungen gewählt.



Diese Kostenposition spiegelt ebenso wieder, welcher Anteil der Leistungen vom Personal übernommen wird/ werden kann und welcher Anteil der notwendigen Instandhaltungsarbeiten an externe Dienstleister fremd vergeben wird/ werden muss. Diese Frage ist wiederum in engem Zusammenhang mit den Personalkosten zu sehen. Wir gehen von einem hohen Anteil an Fremdvergaben aus (vgl. Kap. 3.2, „Stellenplan“, Seite 43), wobei aus Sicht des Betriebs auch das Gebäudemanagement der Kommune als „fremd“ betrachtet wird.

Unter Berücksichtigung der bisherigen, äußerst niedrigen Werte und des Charakters der Einrichtungen und Exponate, haben wir ebenfalls einen eher niedrigen Ansatz gewählt. Mit 7,8 % Kostenanteil (5-Jahresschnitt ohne Gastronomie-Ausstattung) liegt er allerdings über dem IST-Dreijahres-Schnitt 2014/16 (5,2 %) und dem vorliegenden Erfolgsplan (3,3 %).

Maßnahmen, die im Bestand durchgeführt werden, werden als einmalige Bauunterhaltskosten im Eröffnungsjahr bewertet – unabhängig davon, ob die Maßnahmen ggf. früher zahlungswirksam werden.

Sie sind entsprechend weder bei den Investitionskosten noch bei den AfA eingerechnet.

Darüber hinaus wurden die Ansätze für die Instandhaltungskosten in den ersten Betriebsjahren wegen Gewährleistungsansprüchen und der Neuwertigkeit der Investitionen auf 25% - 50% - 75% begrenzt.

#### 4.3.3.2 **Reinigung, Außenreinigung**

Die regelmäßigen Reinigungsarbeiten und Verkehrssicherungspflichten (Schneeräumung) im Außenbereich werden von eigenen Mitarbeitenden ausgeführt (Hausmeister). Arbeiten, für die Spezialgeräte (z. B. Heckenschnitt und Bodenreinigung) erforderlich sind, werden vergeben. Ähnlich verhält es sich mit der Unterhaltsreinigung.

Die Position beinhaltet nur die Kosten von Fremdvergaben und wurde durch den Abgleich der Kennziffern (Kosten pro qm) aus den Erfahrungen des Sandstein-Museums und THEMATA-Erfahrungen gebildet.

#### 4.3.4 **Verwaltungskosten**

Dieser Betrag schließt Kosten eines Büros sowie Büromaterialien, Telefon, IT, Aus- und Fortbildung, Reisekosten, Leasingkosten (z. B. Kopierer), Beratung, Prüfung, Wartung, Lizenznahmen im Verwaltungsbereich, Mitgliedsbeiträge z. B. bei Verbänden, Geschäftsaufwendungen, Bücher und Zeitschriften, Porto und Fracht etc. ein.

Die KGSt geht für Büroarbeitsplätze von einem Gemeinkostenanteil von 20 % und für Nicht-Büro-Arbeitsplätze von 15 % auf die Personalkosten aus.<sup>1</sup>

Sachkosten werden in den übrigen nachfolgenden Positionen erfasst.

Ein Plausibilitätscheck stellt die Werte für die Summe aus Gemeinkosten und Sachkosten im Verhältnis zu den Personalkosten gegenüber:

KGSt:	33 %
Ansatz Betriebskonzept:	35 %

#### 4.3.5 **Werbung, Marketing**

Interne Marketing-Kosten werden unter Positionen wie Personal- und Verwaltungskosten kalkuliert, daher sind unter dieser Position externe Kosten, in erster Linie für Werbung (Produktion, Agenturen, Schaltkosten, Druckerzeugnisse) und

<sup>1</sup> Quelle: KGSt-Bericht Nr. 4/2013: „Kosten eines Arbeitsplatzes“.



Marktforschung, zu verstehen. Des Weiteren sind hier die Kosten für Vertrieb und Verkaufsförderung enthalten, die durch Einbindung in touristische Marketing-Verbünde entstehen.

Als entscheidendes Kriterium für den Einsatz der Marketing-Mittel und -Ressourcen kann die Marktdurchdringung angesehen werden. Der finanzielle wie der zeitliche Aufwand sind aus Sicht der Besucher entscheidende Konstanten für die Besuchsbereitschaft. Der werbliche Aufwand für die Gewinnung eines Besuchers pro Jahr ist relativ konstant und sollte zwischen 7,5 % und 15 % der Erträge liegen.

Wegen der zu erwartenden Bereitschaft von (regionalen) Medien, über das Thema zu berichten sowie die Eignung für Kommunikationspartnerschaften wird hier ein Wert am unteren Ende dieser Bandbreite angesetzt.

Dieser Wert entspricht 0,50 EUR pro erreichtem Besucher und liegt damit deutlich über dem bisherigen Wert von 0,19 EUR.

Einführungswerbung und -kampagnen sind den Pre-Opening- und damit Investitionskosten zuzuordnen und werden hier nicht dargestellt.

#### 4.3.6 Versicherungen

Bei den Versicherungen fallen Gebäude- und Inventarversicherung sowie eine Veranstalter-Haftpflichtversicherung an. Die Werte wurden im Verhältnis der Sandstein-Museums-Werte erhöht und im Verhältnis zu den jeweiligen Investitionskosten zugeordnet.

#### 4.3.7 Grundstückskosten

In diesen Bereich zählen z. B. die Grundsteuern. Der Wert orientiert sich an den IST-Werten des Sandstein-Museums, schließt aber die Anteile der Gastronomie aus.

#### 4.3.8 Programmkosten

Unter dieser Position sind Produktionsaufwendungen, die über die Leistungen des Museumsteams hinausreichen, um Eigenveranstaltungen im Bereich Programme durchführen zu können, zusammengefasst.

Die entsprechenden Buchungspositionen sind z. B. GEMA-Gebühren, GEZ-Gebühren, Veranstaltungen und Fremdkosten für Ausstellungen.

Kosten für die freiberuflichen MA werden ebenfalls in dieser Position erfasst. Vgl. Kap. 4.3.2, „Personalkosten“, Seite 69.

### 4.4 WEITERE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Vom Kreis Coesfeld wird ein jährlicher Zuschuss in Höhe von 35.000 € und vom Landschaftsverband Westfalen-Lippe ein jährlicher Zuschuss in Höhe von 50.000 € erwartet.

### 4.5 ABSCHREIBUNGEN UND ZUSCHREIBUNGEN (AFA)

Bei der Kalkulation der Abschreibungen wurde von Folgendem ausgegangen:

- + Die Aktivierung bezieht sich auf den Eigenanteil der Gemeinde.
- + Erwartete Fördermittel (Städtebauförderung, LWL) werden nicht aktiviert („Nettomethode“). Die Übereinstimmung mit haushaltsrechtlichen Vorschriften wäre durch die Gemeinde bzw. den Kreis zu prüfen. Das Ergebnis ist jedenfalls ertragsneutral und würde bei einer anderen Handhabung mit entsprechenden Zuschreibungen im Rahmen dieser Betrachtung zu demselben Ergebnis führen.



- + Die Aktivierung erfolgt (zunächst und modellhaft) für die vermietbaren Angebotsbestandteile zu den Nettowerten,
- + alle übrigen (Museum, Café, Overhead) zu den Brutto-Werten.
- + Bestehende Abschreibungswerte (Ø der Jahre 2014 – 2016) werden weiterhin ergebniswirksam dargestellt und pauschal zu 80 % dem Museumsbetrieb und zu 20 % dem Bereich „Overhead“ zugeordnet.
- + Für die Investitionen in die Gebäude wurde eine durchschnittliche Nutzungsdauer (ND) von 33 Jahren angenommen und auf die KG 2 bis 4 angesetzt. Dies berücksichtigt pauschal die niedrigere Nutzungsdauer für Technische Gebäudeausrüstung und die ggf. unterschiedliche Restnutzungsdauer der verschiedenen Gebäude (Hauptgebäude, Scheune, Werkstatt, Neubau, neue Remise)
- + Für die Investition in die Außenanlagen liegt keine Kostenschätzung vor
- + Für die Ausstattung (KG 6) wurde eine Ø Abschreibungsdauer von 10 Jahren angesetzt, die u. a. auf Erfahrungen der LWL-Finanzabteilung mit Ausstellungsbezogenen Ausstattungen beruhen. Darüber hinaus wurde der hohe Anteil der Gastronomie-Ausstattung berücksichtigt.

Die Abschreibungsdauer für die Baunebenkosten wurde aus dem gewichteten Durchschnitt der übrigen Abschreibungsdauern ermittelt.

**Tabelle 14: Übersicht Investitionen und Jahreswerte AfA**

Kostengruppen	ND	Invest (netto)	Förderanteil	Netto-Invest n. Förderung	Jahreswert (netto)	Jahreswert (brutto)****	Eigenanteil
<b>KG 100</b>	0	- €		- €		- €	
<b>KG 200</b>	33	24.000 €	60%	9.600 €	291 €	<b>300 €</b>	40,0%
<b>KG 300</b>	33	694.000 €	60%	271.300 €	8.211 €	<b>9.400 €</b>	*** 39,1%
<b>KG 400</b>	33	272.000 €	60%	108.800 €	3.297 €	<b>4.200 €</b>	40,0%
<b>KG 500</b>	20	182.000 €	60%	72.800 €	3.640 €	<b>4.100 €</b>	40,0%
<b>KG 600</b>	10	419.500 €	60%	167.800 €	16.780 €	<b>29.200 €</b>	40,0%
<b>KG 600*</b>	10	150.000 €	30%	105.000 €	10.500 €		70,0%
<b>KG 700*</b>	17	400.800 €	60%	160.320 €	9.316 €	<b>11.700 €</b>	40,0%
<b>KG 700*</b>	17	34.500 €	30%	24.150 €	1.403 €		70,0%
<b>KG 700**</b>	17		0%	- €	- €		
<b>Summe (ger.)</b>		<b>2.177.000 €</b>		920.000 €	<b>53.000 €</b>	<b>58.900 €</b>	<b>42,3%</b>
<b>IST-AfA (Stand 31.12.16)</b>	30	1.010.592 €				<b>33.600 €</b>	
<b>Summe</b>						<b>92.500 €</b>	

\* Die Investitionsförderung für die Sonderausstellung erfolgt nicht über Städtebaumittel, sondern über den LWL

\*\* Bauherrenkosten, wie in Kap. 4.1.5, „Investition“, Seite 54, ausgeführt, wären hier ohne Förderung zu berücksichtigenden

\*\*\* Hier ist ein zusätzlicher Investitionszuschuss in Höhe von 6.300,- EUR berücksichtigt

\*\*\*\* Hier sind die erwarteten Umsatzsteuer-Effekt berücksichtigt

#### 4.6

#### ÜBERSICHT / ERGEBNIS

Auf den folgenden Seiten werden die detaillierten Ergebnisrechnungen aufgeführt.

Tabelle 15: Ergebnisrechnung Kompetenzzentrum gesamt im Vergleich

Kompetenzzentrum	Ø 2014-2016	in %	HAV 28.09.17	in %	2020	2021	2022	2023	2024	Ø 5 Jahre (Rdg. -2)	in %
Besuche Sandsteinmuseum und Café	21.100		30.000		31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	32.000	
davon „nur“ Café									0%	0%	
Ø Spitzeneintrittspreis					4,98 €	5,03 €	5,09 €	5,15 €	5,21 €	5,09 €	
Umsatzsteuer	0%		0%		19%	19%	19%	19%	19%	19%	
Ø Preis nach Ermäßigungen					72%	72%	72%	72%	72%	1 €	
Ø (netto-) Erlös für Eintritt					3,01 €	3,05 €	3,08 €	3,12 €	3,15 €	3,08 €	
<b>Besuche Eigenveranstaltungen</b>					<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	
Besuche Drittveranstaltungen					580	580	580	580	580	1.000	
Teilnehmende an Programmen*					1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	2.000	
<b>Einnahmen</b>											
Eintritte	7.900 €	3,8%	45.000 €	19,1%	45.100 €	45.700 €	46.200 €	46.700 €	47.300 €	46.200 €	12,4%
Mieten, Pachten	4.700 €	2,2%	4.800 €	2,0%	27.800 €	29.700 €	32.100 €	35.200 €	39.100 €	32.800 €	8,8%
Merchandising	31.400 €	14,9%	60.000 €	25,4%	52.300 €	53.000 €	53.700 €	54.400 €	55.100 €	53.700 €	14,4%
Programme, Events	- €	0,0%	81.700 €	34,6%	31.200 €	32.400 €	32.700 €	33.000 €	34.300 €	32.700 €	8,8%
Projektfördermittel, -sponsorhip, - spenden	38.900 €	18,5%	35.000 €	14,8%	69.100 €	69.200 €	69.300 €	69.300 €	69.400 €	69.300 €	18,6%
Sonstige Einnahmen	5.700 €	2,7%		0,0%	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
<b>Ertrag</b>	<b>88.600 €</b>	<b>42,1%</b>	<b>226.500 €</b>	<b>96,0%</b>	<b>225.500 €</b>	<b>230.000 €</b>	<b>234.000 €</b>	<b>238.600 €</b>	<b>245.200 €</b>	<b>234.700 €</b>	<b>62,9%</b>
<b>Wareneinsatz</b>											
Rohstoffe, Hilfsst.	- €	0,0%		0,0%	3.100 €	3.200 €	3.300 €	3.300 €	3.400 €	3.300 €	0,9%
Museumsprodukte	- €	0,0%		0,0%	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
Merchandising	13.000 €	6,2%	20.000 €	8,5%	40.525 €	38.531 €	39.193 €	35.692 €	38.635 €	38.500 €	10,3%
<b>Rohrertrag</b>	<b>75.600 €</b>	<b>35,9%</b>	<b>206.500 €</b>	<b>87,5%</b>	<b>181.875 €</b>	<b>188.269 €</b>	<b>191.507 €</b>	<b>199.608 €</b>	<b>203.165 €</b>	<b>192.900 €</b>	<b>51,7%</b>
<b>Operative Ausgaben</b>											
Personal fix	111.400 €	52,9%	145.000 €	61,5%	197.800 €	202.800 €	207.800 €	213.000 €	218.400 €	208.000 €	55,7%
Personal variabel		0,0%	2.000 €	0,8%	10.700 €	11.000 €	11.300 €	11.400 €	11.700 €	11.200 €	3,0%
Energie (Strom)	4.300 €	2,0%	8.600 €	3,6%	8.100 €	8.400 €	8.800 €	9.200 €	9.600 €	8.800 €	2,4%
Wärme (Gas)	6.800 €	3,2%	11.100 €	4,7%	9.600 €	9.700 €	9.800 €	9.900 €	10.200 €	9.800 €	2,6%
Wasser, Abwasser, Abfall	1.600 €	0,8%	3.300 €	1,4%	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	0,9%
Gebäude-Unterhaltsreinigung	3.800 €	1,8%	7.100 €	3,0%	8.800 €	8.800 €	9.100 €	9.200 €	9.200 €	9.000 €	2,4%
Außenreinigung, -pflege und -unter- haltung	600 €	0,3%		0,0%	1.300 €	1.300 €	1.400 €	1.500 €	1.500 €	1.400 €	0,4%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur Gebäude	7.500 €	3,6%	5.200 €	2,2%	69.600 €	11.100 €	12.200 €	13.000 €	14.100 €	24.000 €	6,4%

Kompetenzzentrum	Ø 2014-2016	in %	HAV 28.09.17	in %	2020	2021	2022	2023	2024	Ø 5 Jahre (Rdg. -2)	in %
Instandhaltung, Wartung, Reparatur TGA + Außenanlagen	2.300 €	1,1%	2.500 €	1,1%	2.800 €	3.200 €	3.600 €	4.000 €	4.200 €	3.600 €	1,0%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur Ausstattung	1.000 €	0,5%		0,0%	1.400 €	1.900 €	2.200 €	2.600 €	2.900 €	2.200 €	0,6%
Verwaltung, Administration, Sonstiges	61.000 €	29,0%		0,0%	41.700 €	42.800 €	43.800 €	44.900 €	46.000 €	43.800 €	11,7%
Werbung, Marketing, PR, VKF	4.100 €	1,9%		0,0%	16.900 €	17.200 €	17.500 €	17.900 €	18.300 €	17.600 €	4,7%
Versicherung, Abgaben, Gebühren	3.200 €	1,5%	5.500 €	2,3%	5.200 €	5.200 €	5.400 €	5.500 €	5.500 €	5.400 €	1,4%
Grundstückskosten, Grundsteuer	1.800 €	0,9%	1.600 €	0,7%	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.100 €	1.100 €	1.000 €	0,3%
Programmkosten, Lizenzen	1.100 €	0,5%	44.000 €	18,7%	23.400 €	23.900 €	24.300 €	25.000 €	25.600 €	24.400 €	6,5%
<b>Summe operative Ausgaben</b>	<b>210.500 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>235.900 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>401.500 €</b>	<b>351.500 €</b>	<b>361.400 €</b>	<b>371.400 €</b>	<b>381.500 €</b>	<b>373.400 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>-134.900 €</b>	<b>-64,1%</b>	<b>-29.400 €</b>	<b>-12,5%</b>	<b>-219.625 €</b>	<b>-163.231 €</b>	<b>-169.893 €</b>	<b>-171.792 €</b>	<b>-178.335 €</b>	<b>-180.500 €</b>	<b>-48,3%</b>
<b>Weitere Aufwendungen und Erträge</b>											
Reattraktivierungen		0,0%		0,0%	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
Institutionelle Zuweisungen, Förderung, Sponsorship		0,0%		0,0%	-85.000 €	-85.000 €	-85.000 €	-85.000 €	-85.000 €	-85.000 €	-22,8%
Umlagen Gemeinde, Mieten, NK- Abrechnung	7.000 €	3,3%		0,0%	19.600 €	19.900 €	20.200 €	20.400 €	20.800 €	20.200 €	5,4%
<b>Betriebsergebnis vor Steuern, Zinsen, Abschreibungen</b>	<b>-141.900 €</b>	<b>-67,4%</b>	<b>-29.400 €</b>	<b>-12,5%</b>	<b>-154.225 €</b>	<b>-98.131 €</b>	<b>-105.093 €</b>	<b>-107.192 €</b>	<b>-114.135 €</b>	<b>-115.700 €</b>	<b>-31,0%</b>
AfA (linear, Fördermittel investitions- mindernd)	33.900 €		105.300 €	44,6%	92.500 €	92.500 €	92.500 €	92.500 €	92.500 €	92.500 €	24,8%
Zinsen, Tilgung			25.400 €	10,8%	41.200 €	41.200 €	41.200 €	41.200 €	41.200 €	41.200 €	11,0%
<b>Betriebsergebnis vor Steuern</b>	<b>-175.800 €</b>	<b>-83,5%</b>	<b>-160.100 €</b>	<b>-67,9%</b>	<b>-287.925 €</b>	<b>-231.831 €</b>	<b>-238.793 €</b>	<b>-240.892 €</b>	<b>-247.835 €</b>	<b>-249.400 €</b>	<b>-66,8%</b>



Tabelle 16: Ergebnisrechnung „Overhead“

„Overhead“	2020	2021	2022	2023	2024	Ø 5 Jahre (Rdg. -2)	in %
Besuche Sandsteinmuseum und Café					0	-	
davon „nur“ Café	60%	60%	60%	60%	60%	60%	
Ø Spitzeneintrittspreis	4,98 €	5,03 €	5,09 €	5,15 €	5,21 €	5,09 €	
Umsatzsteuer	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ø Preis nach Ermäßigungen	72%	72%	72%	72%	72%	- €	
Ø (netto-) Erlös für Eintritte	3,58 €	3,62 €	3,67 €	3,71 €	3,75 €	3,67 €	
Besuche Eigenveranstaltungen					0	-	
Besuche Drittveranstaltungen					0	-	
Teilnehmende an Programmen*					0	-	
<b>Einnahmen</b>							
Eintritte					0 €	- €	0,0%
Mieten, Pachten					0 €	- €	0,0%
Merchandising					0 €	- €	0,0%
Programme, Events					0 €	- €	0,0%
Projektfördermittel, -sponsorhip, -spenden	38.900 €	38.900 €	38.900 €	38.900 €	38.900 €	38.900 €	52,7%
Sonstige Einnahmen					0 €	- €	0,0%
<b>Ertrag</b>	<b>38.900 €</b>	<b>52,7%</b>					
<b>Wareneinsatz</b>							
Rohstoffe, Hilfsstoffe, Fertigungsmaterialien	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,0%
Museumsprodukte	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,0%
Merchandising	18.325 €	16.031 €	16.393 €	12.592 €	15.235 €	15.700 €	21,3%
<b>Rohrertrag</b>	<b>20.575 €</b>	<b>22.869 €</b>	<b>22.507 €</b>	<b>26.308 €</b>	<b>23.665 €</b>	<b>23.200 €</b>	<b>31,4%</b>
<b>Operative Ausgaben</b>							
Personal fix	34.100 €	35.000 €	35.800 €	36.700 €	37.700 €	35.900 €	48,6%
Personal variabel					0 €	- €	0,0%
Energie (Strom)	1.300 €	1.300 €	1.400 €	1.400 €	1.500 €	1.400 €	1,9%
Wärme (Gas)	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.600 €	1.500 €	2,0%
Wasser, Abwasser, Abfall	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	0,7%
Gebäude-Unterhaltsreinigung	1.500 €	1.500 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €	2,2%
Außenreinigung, -pflege und -unterhaltung	300 €	300 €	400 €	400 €	400 €	400 €	0,5%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur Gebäude	55.400 €	8.100 €	8.500 €	8.800 €	9.200 €	18.000 €	24,4%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur TGA + Außenanlagen	2.200 €	2.400 €	2.600 €	2.700 €	2.900 €	2.600 €	3,5%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur Ausstattung	900 €	1.000 €	1.000 €	1.100 €	1.100 €	1.000 €	1,4%



„Overhead“	2020	2021	2022	2023	2024	Ø 5 Jahre (Rdg. -2)	in %
Verwaltung, Administration, Sonstiges	6.800 €	7.000 €	7.200 €	7.300 €	7.500 €	7.200 €	9,8%
Werbung, Marketing, PR, VKF	2.900 €	2.900 €	2.900 €	2.900 €	2.900 €	2.900 €	3,9%
Versicherung, Abgaben, Gebühren	700 €	700 €	700 €	800 €	800 €	700 €	0,9%
Grundstückskosten, Grundsteuer	100 €	100 €	100 €	200 €	200 €	100 €	0,1%
Programmkosten, Lizenzen					0 €	- €	0,0%
<b>Summe operative Ausgaben</b>	<b>108.200 €</b>	<b>62.300 €</b>	<b>64.200 €</b>	<b>65.900 €</b>	<b>67.900 €</b>	<b>73.800 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>-87.625 €</b>	<b>-39.431 €</b>	<b>-41.693 €</b>	<b>-39.592 €</b>	<b>-44.235 €</b>	<b>-50.600 €</b>	<b>-68,6%</b>
<b>Weitere Aufwendungen und Erträge</b>							
Reattraktivierungen					0 €	- €	0,0%
Institutionelle Zuweisungen, Förderung, Sponsorship	-35.000 €	-35.000 €	-35.000 €	-35.000 €	-35.000 €	-35.000 €	-47,4%
Umlagen Gemeinde, Mieten, NK-Abrechnung	4.300 €	4.400 €	4.400 €	4.500 €	4.600 €	4.400 €	6,0%
<b>Betriebsergebnis vor Steuern, Zinsen, Abschreibungen</b>	<b>-56.925 €</b>	<b>-8.831 €</b>	<b>-11.093 €</b>	<b>-9.092 €</b>	<b>-13.835 €</b>	<b>-20.000 €</b>	<b>-27,1%</b>
AfA (linear, Fördermittel investitionsmindernd)	33.900 €	33.900 €	33.900 €	33.900 €	33.900 €	33.900 €	45,9%
Zinsen, Tilgung	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	9,5%
<b>Betriebsergebnis vor Steuern</b>	<b>-97.825 €</b>	<b>-49.731 €</b>	<b>-51.993 €</b>	<b>-49.992 €</b>	<b>-54.735 €</b>	<b>-60.900 €</b>	<b>-82,5%</b>

Tabelle 17: Ergebnisrechnung Museum

Museum	2020	2021	2022	2023	2024	Ø 5 Jahre (Rdg. -2)	in %
Besuche Sandsteinmuseum und Café	31.500	31.500	31.500	31.500	31.500	32.000	
davon „nur“ Café	60%	60%	60%	60%	60%	60%	
Ø Spitzeneintrittspreis	4,98 €	5,03 €	5,09 €	5,15 €	5,21 €	5,09 €	
Umsatzsteuer	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ø Preis nach Ermäßigungen	72%	72%	72%	72%	72%	- €	
Ø (netto-) Erlös für Eintritte	3,58 €	3,62 €	3,67 €	3,71 €	3,75 €	3,67 €	
Besuche Eigenveranstaltungen					0 €	- €	
Besuche Drittveranstaltungen					0 €	- €	
Teilnehmende an Programmen*					0 €	- €	
<b>Einnahmen</b>							
Eintritte	45.100 €	45.700 €	46.200 €	46.700 €	47.300 €	46.200 €	47,9%
Mieten, Pachten					0 €	- €	0,0%
Merchandising					0 €	- €	0,0%
Programme, Events					0 €	- €	0,0%



Museum	2020	2021	2022	2023	2024	Ø 5 Jahre (Rdg. -2)	in %
Projektfördermittel, -sponsorship, -spenden	12.700 €	12.800 €	12.900 €	12.900 €	13.000 €	12.900 €	13,4%
Sonstige Einnahmen					0 €	- €	0,0%
<b>Ertrag</b>	<b>57.800 €</b>	<b>58.500 €</b>	<b>59.100 €</b>	<b>59.600 €</b>	<b>60.300 €</b>	<b>59.100 €</b>	<b>61,3%</b>
<b>Wareneinsatz</b>							
Rohstoffe, Hilfsstoffe, Fertigungsmaterialien	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
Museumsprodukte	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
Merchandising	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
<b>Rohrertrag</b>	<b>57.800 €</b>	<b>58.500 €</b>	<b>59.100 €</b>	<b>59.600 €</b>	<b>60.300 €</b>	<b>59.100 €</b>	<b>61,3%</b>
<b>Operative Ausgaben</b>							
Personal fix	50.700 €	52.000 €	53.300 €	54.600 €	56.000 €	53.300 €	55,3%
Personal variabel	3.200 €	3.300 €	3.400 €	3.400 €	3.500 €	3.400 €	3,5%
Energie (Strom)	4.300 €	4.500 €	4.700 €	4.900 €	5.100 €	4.700 €	4,9%
Wärme (Gas)	5.100 €	5.200 €	5.200 €	5.300 €	5.400 €	5.200 €	5,4%
Wasser, Abwasser, Abfall	1.800 €	1.800 €	1.800 €	1.800 €	1.800 €	1.800 €	1,9%
Gebäude-Unterhaltsreinigung	5.300 €	5.300 €	5.400 €	5.500 €	5.500 €	5.400 €	5,6%
Außenreinigung, -pflege und -unterhaltung					0 €	- €	0,0%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur Gebäude	1.900 €	2.000 €	2.100 €	2.200 €	2.300 €	2.100 €	2,2%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur TGA + Außenanlagen	500 €	500 €	500 €	600 €	600 €	500 €	0,5%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur Ausstattung	500 €	900 €	1.200 €	1.500 €	1.800 €	1.200 €	1,2%
Verwaltung, Administration, Sonstiges	10.800 €	11.100 €	11.300 €	11.600 €	11.900 €	11.300 €	11,7%
Werbung, Marketing, PR, VKF	4.300 €	4.400 €	4.400 €	4.500 €	4.500 €	4.400 €	4,6%
Versicherung, Abgaben, Gebühren	2.500 €	2.500 €	2.600 €	2.600 €	2.600 €	2.600 €	2,7%
Grundstückskosten, Grundsteuer	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	0,5%
Programmkosten, Lizenzen					0 €	- €	0,0%
<b>Summe operative Ausgaben</b>	<b>91.400 €</b>	<b>94.000 €</b>	<b>96.400 €</b>	<b>99.000 €</b>	<b>101.500 €</b>	<b>96.400 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>-33.600 €</b>	<b>-35.500 €</b>	<b>-37.300 €</b>	<b>-39.400 €</b>	<b>-41.200 €</b>	<b>-37.300 €</b>	<b>-38,7%</b>
<b>Weitere Aufwendungen und Erträge</b>							
Reattraktivierungen					0 €	- €	0,0%
Institutionelle Zuweisungen, Förderung, Sponsorship					0 €	- €	0,0%
Umlagen Gemeinde, Mieten, NK-Abrechnung	6.400 €	6.500 €	6.600 €	6.700 €	6.800 €	6.600 €	6,8%
<b>Betriebsergebnis vor Steuern, Zinsen, Abschreibungen</b>	<b>-40.000 €</b>	<b>-42.000 €</b>	<b>-43.900 €</b>	<b>-46.100 €</b>	<b>-48.000 €</b>	<b>-43.900 €</b>	<b>-45,5%</b>
AfA (linear, Fördermittel investitionsmindernd)	27.900 €	27.900 €	27.900 €	27.900 €	27.900 €	27.900 €	28,9%
Zinsen, Tilgung	11.500 €	11.500 €	11.500 €	11.500 €	11.500 €	11.500 €	11,9%
<b>Betriebsergebnis vor Steuern</b>	<b>-79.400 €</b>	<b>-81.400 €</b>	<b>-83.300 €</b>	<b>-85.500 €</b>	<b>-87.400 €</b>	<b>-83.300 €</b>	<b>-86,4%</b>

**Tabelle 18: Ergebnisrechnung Vermietung**

Vermietung	2020	2021	2022	2023	2024	Ø 5 Jahre (Rdg. -2)	in %
Besuche Sandsteinmuseum und Café						-	
davon „nur“ Café	60%	60%	60%	60%	60%	60%	
Ø Spitzeneintrittspreis	4,98 €	5,03 €	5,09 €	5,15 €	5,21 €	5,09 €	
Umsatzsteuer	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ø Preis nach Ermäßigungen	72%	72%	72%	72%	72%	- €	
Ø (netto-) Erlös für Eintritte	3,58 €	3,62 €	3,67 €	3,71 €	3,75 €	3,67 €	
Besuche Eigenveranstaltungen					0 €	- €	
Besuche Drittveranstaltungen	580	580	580	580	580	580	
Teilnehmende an Programmen*					0	- €	
<b>Einnahmen</b>							
Eintritte					0 €	- €	0,0%
Mieten, Pachten	27.800 €	29.700 €	32.100 €	35.200 €	39.100 €	32.800 €	63,2%
Merchandising					0 €	- €	0,0%
Programme, Events					0 €	- €	0,0%
Projektfördermittel, -sponsorship, -spenden	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,0%
Sonstige Einnahmen	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,0%
<b>Ertrag</b>	<b>27.800 €</b>	<b>29.700 €</b>	<b>32.100 €</b>	<b>35.200 €</b>	<b>39.100 €</b>	<b>32.800 €</b>	<b>63,2%</b>
<b>Wareneinsatz</b>							
Rohstoffe, Hilfsstoffe, Fertigungsmaterialien	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
Museumsprodukte	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
Merchandising	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
<b>Rohrertrag</b>	<b>27.800 €</b>	<b>29.700 €</b>	<b>32.100 €</b>	<b>35.200 €</b>	<b>39.100 €</b>	<b>32.800 €</b>	<b>63,2%</b>
<b>Operative Ausgaben</b>							
Personal fix	24.400 €	25.000 €	25.600 €	26.300 €	26.900 €	25.600 €	49,3%
Personal variabel					0 €	- €	0,0%
Energie (Strom)	2.300 €	2.400 €	2.500 €	2.600 €	2.700 €	2.500 €	4,8%
Wärme (Gas)	2.700 €	2.700 €	2.800 €	2.800 €	2.900 €	2.800 €	5,4%
Wasser, Abwasser, Abfall	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	1,5%
Gebäude-Unterhaltsreinigung	1.700 €	1.700 €	1.800 €	1.800 €	1.800 €	1.800 €	3,5%
Außenreinigung, -pflege und -unterhaltung	900 €	900 €	900 €	1.000 €	1.000 €	900 €	1,7%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur Gebäude	12.200 €	900 €	1.400 €	1.800 €	2.300 €	3.700 €	7,1%



Vermietung	2020	2021	2022	2023	2024	Ø 5 Jahre (Rdg. -2)	in %
Instandhaltung, Wartung, Reparatur TGA + Außenanlagen	100 €	300 €	400 €	600 €	600 €	400 €	0,8%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur Ausstattung	- €	- €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-0,2%
Verwaltung, Administration, Sonstiges	4.900 €	5.000 €	5.100 €	5.300 €	5.400 €	5.100 €	9,8%
Werbung, Marketing, PR, VKF	2.100 €	2.200 €	2.400 €	2.600 €	2.900 €	2.400 €	4,6%
Versicherung, Abgaben, Gebühren	1.900 €	1.900 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	3,9%
Grundstückskosten, Grundsteuer	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	0,8%
Programmkosten, Lizenzen	3.600 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €	6,9%
<b>Summe operative Ausgaben</b>	<b>58.000 €</b>	<b>47.800 €</b>	<b>49.600 €</b>	<b>51.500 €</b>	<b>53.200 €</b>	<b>51.900 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>-30.200 €</b>	<b>-18.100 €</b>	<b>-17.500 €</b>	<b>-16.300 €</b>	<b>-14.100 €</b>	<b>-19.100 €</b>	<b>-36,8%</b>
<b>Weitere Aufwendungen und Erträge</b>							
Reattraktivierungen					0 €	- €	0,0%
Institutionelle Zuweisungen, Förderung, Sponsorship	-50.000 €	-50.000 €	-50.000 €	-50.000 €	-50.000 €	-50.000 €	-96,3%
Umlagen Gemeinde, Mieten, NK-Abrechnung	-4.000 €	-4.100 €	-4.100 €	-4.200 €	-4.200 €	-4.100 €	-7,9%
<b>Betriebsergebnis vor Steuern, Zinsen, Abschreibungen</b>	<b>23.800 €</b>	<b>36.000 €</b>	<b>36.600 €</b>	<b>37.900 €</b>	<b>40.100 €</b>	<b>35.000 €</b>	<b>67,4%</b>
AfA (linear, Fördermittel investitionsmindernd)	28.800 €	28.800 €	28.800 €	28.800 €	28.800 €	28.800 €	55,5%
Zinsen, Tilgung	21.000 €	21.000 €	21.000 €	21.000 €	21.000 €	21.000 €	40,5%
<b>Betriebsergebnis vor Steuern</b>	<b>-26.000 €</b>	<b>-13.800 €</b>	<b>-13.200 €</b>	<b>-11.900 €</b>	<b>-9.700 €</b>	<b>-14.800 €</b>	<b>-28,5%</b>

In der Ergebnisrechnung „Vermietung“ ist zu beachten, dass die betrieblichen Gebäudekosten (Energie, Wasser, Instandhaltung Ausstattung etc.) nicht eingeflossen sind, da sie durch den Pächter zu tragen sind.

Tabelle 19: Ergebnisrechnung Merchandising

Merchandising	2020	2021	2022	2023	2024	Ø 5 Jahre (Rdg. -2)	in %
Besuche Sandsteinmuseum und Café						-	
davon „nur“ Café	60%	60%	60%	60%	60%	60%	
Netto-Ø Umsatz p. c.	1,54 €	1,56 €	1,58 €	1,60 €	1,62 €	1,58 €	
Umsatzsteuer	19%	19%	19%	19%	19%	19%	
Wareneinsatz	42,4%	42,4%	42,4%	42,4%	42,4%	42,4%	
Besuche Eigenveranstaltungen					0 €	- €	
Besuche Drittveranstaltungen					0 €	- €	
Teilnehmende an Programmen*					0 €	- €	
<b>Einnahmen</b>							
Eintritte					0 €	- €	0,0%



Merchandising	2020	2021	2022	2023	2024	Ø 5 Jahre (Rdg. -2)	in %
Mieten, Pachten					0 €	- €	0,0%
Merchandising	52.300 €	53.000 €	53.700 €	54.400 €	55.100 €	53.700 €	79,7%
Programme, Events					0 €	- €	0,0%
Projektfördermittel, -sponsorship, -spenden	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,0%
Sonstige Einnahmen					0 €	- €	0,0%
<b>Ertrag</b>	<b>52.300 €</b>	<b>53.000 €</b>	<b>53.700 €</b>	<b>54.400 €</b>	<b>55.100 €</b>	<b>53.700 €</b>	<b>79,7%</b>
<b>Wareneinsatz</b>							
Rohstoffe, Hilfsstoffe, Fertigungsmaterialien	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
Museumsprodukte	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
Merchandising	22.200 €	22.500 €	22.800 €	23.100 €	23.400 €	22.800 €	33,8%
<b>Rohhertrag</b>	<b>30.100 €</b>	<b>30.500 €</b>	<b>30.900 €</b>	<b>31.300 €</b>	<b>31.700 €</b>	<b>30.900 €</b>	<b>45,8%</b>
<b>Operative Ausgaben</b>							
Personal fix	45.900 €	47.000 €	48.200 €	49.400 €	50.600 €	48.200 €	71,5%
Personal variabel	3.200 €	3.300 €	3.400 €	3.400 €	3.500 €	3.400 €	5,0%
Energie (Strom)	200 €	200 €	200 €	300 €	300 €	200 €	0,3%
Wärme (Gas)	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	0,4%
Wasser, Abwasser, Abfall	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	0,1%
Gebäude-Unterhaltsreinigung	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	0,4%
Außenreinigung, -pflege und -unterhaltung	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	0,1%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur Gebäude	100 €	100 €	200 €	200 €	300 €	200 €	0,3%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur TGA + Außenanlagen	- €	- €	100 €	100 €	100 €	100 €	0,1%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur Ausstattung	- €	- €	100 €	100 €	100 €	100 €	0,1%
Verwaltung, Administration, Sonstiges	9.800 €	10.100 €	10.300 €	10.600 €	10.800 €	10.300 €	15,3%
Werbung, Marketing, PR, VKF	3.900 €	4.000 €	4.000 €	4.100 €	4.100 €	4.000 €	5,9%
Versicherung, Abgaben, Gebühren	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	0,1%
Grundstückskosten, Grundsteuer	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,0%
Programmkosten, Lizenzen					0 €	- €	0,0%
<b>Summe operative Ausgaben</b>	<b>64.000 €</b>	<b>65.600 €</b>	<b>67.400 €</b>	<b>69.100 €</b>	<b>70.700 €</b>	<b>67.400 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>-33.900 €</b>	<b>-35.100 €</b>	<b>-36.500 €</b>	<b>-37.800 €</b>	<b>-39.000 €</b>	<b>-36.500 €</b>	<b>-54,2%</b>
<b>Weitere Aufwendungen und Erträge</b>							
Reattraktivierungen					0 €	- €	0,0%
Institutionelle Zuweisungen, Förderung, Sponsorship					0 €	- €	0,0%
Umlagen Gemeinde, Mieten, NK-Abrechnung	5.800 €	5.900 €	6.000 €	6.000 €	6.100 €	6.000 €	8,9%
<b>Betriebsergebnis vor Steuern, Zinsen, Abschreibungen</b>	<b>-39.700 €</b>	<b>-41.000 €</b>	<b>-42.500 €</b>	<b>-43.800 €</b>	<b>-45.100 €</b>	<b>-42.500 €</b>	<b>-63,1%</b>



Merchandising	2020	2021	2022	2023	2024	Ø 5 Jahre (Rdg. -2)	in %
AfA (linear, Fördermittel investitionsmindernd)	1.900 €	1.900 €	1.900 €	1.900 €	1.900 €	1.900 €	2,8%
Zinsen, Tilgung	1.700 €	1.700 €	1.700 €	1.700 €	1.700 €	1.700 €	2,5%
<b>Betriebsergebnis vor Steuern</b>	<b>-43.300 €</b>	<b>-44.600 €</b>	<b>-46.100 €</b>	<b>-47.400 €</b>	<b>-48.700 €</b>	<b>-46.100 €</b>	<b>-68,4%</b>

Tabelle 20: Ergebnisrechnung Programme

Programme, Events	2020	2021	2022	2023	2024	Ø 5 Jahre (Rdg. -2)	in %
Besuche Sandsteinmuseum und Café						-	
davon „nur“ Café	60%	60%	60%	60%	60%	60%	
Ø Spitzeneintrittspreis							
Umsatzsteuer							
Ø Preis nach Ermäßigungen							
Ø (netto-) Erlös für Eintritte							
Besuche Eigenveranstaltungen					0	0	
Besuche Drittveranstaltungen					0	0	
Teilnehmende an Programmen*	1.866	1.866	1.866	1.866	1.866	1.866	
<b>Einnahmen</b>							
Eintritte					0 €	- €	0,0%
Mieten, Pachten					0 €	- €	0,0%
Merchandising					0 €	- €	0,0%
Programme, Events	31.200 €	32.400 €	32.700 €	33.000 €	34.300 €	32.700 €	39,0%
Projektfördermittel, -sponsorhip, -spenden	17.500 €	17.500 €	17.500 €	17.500 €	17.500 €	17.500 €	20,9%
Sonstige Einnahmen					0 €	- €	0,0%
<b>Ertrag</b>	<b>48.700 €</b>	<b>49.900 €</b>	<b>50.200 €</b>	<b>50.500 €</b>	<b>51.800 €</b>	<b>50.200 €</b>	<b>59,8%</b>
<b>Wareneinsatz</b>							
Rohstoffe, Hilfsstoffe, Fertigungsmaterialien	3.100 €	3.200 €	3.300 €	3.300 €	3.400 €	3.300 €	3,9%
Museumsprodukte	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
Merchandising	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
<b>Rohrertrag</b>	<b>45.600 €</b>	<b>46.700 €</b>	<b>46.900 €</b>	<b>47.200 €</b>	<b>48.400 €</b>	<b>46.900 €</b>	<b>55,9%</b>
<b>Operative Ausgaben</b>							
Personal fix	42.700 €	43.800 €	44.900 €	46.000 €	47.200 €	44.900 €	53,5%
Personal variabel	4.300 €	4.400 €	4.500 €	4.600 €	4.700 €	4.500 €	5,4%
Energie (Strom)					0 €	- €	0,0%



Programme, Events	2020	2021	2022	2023	2024	Ø 5 Jahre (Rdg. -2)	in %
Wärme (Gas)					0 €	- €	0,0%
Wasser, Abwasser, Abfall					0 €	- €	0,0%
Gebäude-Unterhaltsreinigung					0 €	- €	0,0%
Außenreinigung, -pflege und -unterhaltung					0 €	- €	0,0%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur Gebäude					0 €	- €	0,0%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur TGA + Außenanlagen					0 €	- €	0,0%
Instandhaltung, Wartung, Reparatur Ausstattung					0 €	- €	0,0%
Verwaltung, Administration, Sonstiges	9.400 €	9.600 €	9.900 €	10.100 €	10.400 €	9.900 €	11,8%
Werbung, Marketing, PR, VKF	3.700 €	3.700 €	3.800 €	3.800 €	3.900 €	3.800 €	4,5%
Versicherung, Abgaben, Gebühren					0 €	- €	0,0%
Grundstückskosten, Grundsteuer					0 €	- €	0,0%
Programmkosten, Lizenzen	19.800 €	20.300 €	20.700 €	21.400 €	22.000 €	20.800 €	24,8%
<b>Summe operative Ausgaben</b>	<b>79.900 €</b>	<b>81.800 €</b>	<b>83.800 €</b>	<b>85.900 €</b>	<b>88.200 €</b>	<b>83.900 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>-34.300 €</b>	<b>-35.100 €</b>	<b>-36.900 €</b>	<b>-38.700 €</b>	<b>-39.800 €</b>	<b>-37.000 €</b>	<b>-44,1%</b>
<b>Weitere Aufwendungen und Erträge</b>							
Reattraktivierungen					0 €	- €	0,0%
Institutionelle Zuweisungen, Förderung, Sponsorship					0 €	- €	0,0%
Umlagen Gemeinde, Mieten, NK-Abrechnung	7.100 €	7.200 €	7.300 €	7.400 €	7.500 €	7.300 €	8,7%
<b>Betriebsergebnis vor Steuern, Zinsen, Abschreibungen</b>	<b>-41.400 €</b>	<b>-42.300 €</b>	<b>-44.200 €</b>	<b>-46.100 €</b>	<b>-47.300 €</b>	<b>-44.300 €</b>	<b>-52,8%</b>
AfA (linear, Fördermittel investitionsmindernd)	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
Zinsen, Tilgung	- €	- €	- €	- €	0 €	- €	0,0%
<b>Betriebsergebnis vor Steuern</b>	<b>-41.400 €</b>	<b>-42.300 €</b>	<b>-44.200 €</b>	<b>-46.100 €</b>	<b>-47.300 €</b>	<b>-44.300 €</b>	<b>-52,8%</b>



## 5 ZUSAMMENFASSUNG

Das vorliegende Betriebskonzept zur Weiterentwicklung des bisherigen Baumberger-Sandstein-Museum zu einem *Kompetenzzentrum für Naturstein und Baukultur* zeigt, dass dieses Projekt geeignet ist,

- + die deutlich rückläufige Attraktivität des 1994 eröffneten und seitdem ohne bedeutende Investitionen betriebenen Sandstein-Museums aufzuhalten und nachhaltig zu verbessern
- + sowie die mit dem in 2014 beschlossenen Integrierten Stadtentwicklungskonzept begonnenen Weg konsequent zu beschreiten.

Das Betriebskonzept als Grobkonzept mit exploratorischem Charakter bildet eine betriebswirtschaftliche Bestandsaufnahme und eine **vollständige** Betriebskostenprognose. Es beinhaltet allerdings auch ein Angebotskonzept und eine dazu passende Betriebsorganisation, die den wirtschaftlichen Aussagen zugrunde liegen.

### 5.1

#### ERGEBNISSE



Gemäß den erarbeiteten Zielen, hierarchisch gegliedert in einer Zielpyramide zeigen die Ergebnisse einen Weg, diese Ziele zu erreichen.

#### **Ziel Wirtschaftlichkeit**

Die **Wirtschaftlichkeit**, bemessen am jährlichen Betriebskostenzuschuss der Gemeinde, ist rückläufig und liegt im Ø der Jahre 2014 – 2016 bei ./ 121.000 EUR. Rechnet man die Entwicklung auf das Jahr 2024 hoch, liegt der Wert bei ./ 160.000 EUR. Der vergleichbare

Wert für das Kompetenzzentrum liegt bei 180.000 EUR – bei gleichzeitig deutlich höherem Wert für die Gemeinde, was sich im Tourismus und damit bei der importierten Wertschöpfung niederschlägt.

Das Ziels, den Betriebskostenzuschuss der Gemeinde für das Baumberger-Sandstein-Museum trotz erweiterten Aufgabenspektrum auch für das Kompetenzzentrum konstant zu halten, kann mit dem zugrunde liegenden Angebot nicht vollständig erfüllt werden, ist allerdings noch durch angesprochene Maßnahmen bzw. zusätzliche Angebote verbesserbar – s. „Einflussfaktoren und Maßnahmen“ unten.

#### **Teilziel Wirtschaftlichkeit der Gastronomie**

Die Erwartung, dass die Gastronomie positive Deckungsbeiträge erwirtschaftet, ist in der vorgesehenen Konstellation allerdings nicht realistisch. In der jetzigen Konstellation kann sie selbst bei optimalen Annahmen keine Pacht erwirtschaften, die die Kosten (Investition und Betrieb) deckt, zumal sie den größten Anteil der Investition ausmacht. Konzeptionelle Verbesserungen in diesem Bereich sollten sich positiv auf das Betriebsergebnis auswirken.

#### **Ziele Kulturstandort, Bildungsort**

In dem erarbeiteten Konzept wurde für die Ziele „**Kulturstandort**“ und „**Bildungsort**“ ein erster Ansatz für ein Programm in Kooperation mit Schulen und anderen Bildungsträgern sowie dem LWL im Bereich Baukultur beschrieben und kalkuliert. Das Kompetenzzentrum eignet sich hervorragend zur Erreichung dieses Ziels.



Auch für das Ziel **Bildungsort** zu werden, eignet sich das Kompetenzzentrum. Kulturelle Bildung gehört zu den Voraussetzungen für ein geglücktes Leben „in seiner personalen wie in seiner gesellschaftlichen Dimension“. Kulturelle Bildung ist konstitutiver Bestandteil von allgemeiner Bildung.<sup>1</sup>

### **Ziel Besucherzahlen**

Das Ziel, die **Besucherzahlen** zu steigern und durch Erhebung von Eintrittspreisen einen Umsatz von 45.000,- EUR/a zu erwirtschaften, erscheint vor dem Hintergrund der geringen Investitionskosten in die Ausstellungsfläche von 340 EUR/qm allerdings als zumindest als „ambitioniert“. Hier sollten durch Umschichtungen des Investitionsbudgets deutlich nachgebessert werden.

### **Ziel Weiche Standortförderung**

Den Grundgedanken einer **weichen Standortförderung** definierte das fünfte Ziel. Durch den Ausbau des Sandstein-Museums wird die Kultur- und Freizeitlandschaft von Havixbeck belebt und eine Aufwertung der Gemeinde erreicht. Dieses Vorhaben entspricht den Vorgaben des ISIK und kann bei entsprechender aktiven „Vernetzungs“-Arbeit mit anderen Angeboten der Umgebung verwirklicht werden.

Die vorteilhafte Lage der Gemeinde kann so genutzt werden, um auf den allgemeinen Strukturwandel zu reagieren, und eine wirtschaftliche und kulturelle Belebung des Ortes über das Sandstein-Museum hinaus zu erreichen.

Weiche Standortfaktoren wie Bildungsangebot, Arbeitsplatzsicherheit und Kultur- bzw. Freizeitangebote bilden einen wichtigen Faktor für die Standortentscheidung neuer Bürger und Betriebe.

Der bis in das 14. Jahrhundert zurückweisende Gebäudekomplex trägt dazu in seiner erkennbaren geschichtlichen Funktion bei. Er sichert ein großes Maß an Verbundenheit und Verwurzelung. Ein Identifikationspunkt als „Anker“ für die Einwohnerschaft existiert außerhalb des Rabertshof nicht.

Gleichwohl greift eine alleinige ökonomisch-aktivierende Sicht auf Kulturlandschaften zu kurz.<sup>2</sup> Man kann beobachten, dass gerade Künstler, die aufs Land gezogen sind, Abstand von ökonomisierten Sichten auf den sozialen Raum nehmen möchten und dass sie mit dem Landleben eher ökonomische Freiräume verbinden. Das Kompetenzzentrum kann in dieser Interventionsperspektive eine Vermittler- und Definitionsrolle übernehmen.

### **Investition**

Im Rahmen des Betriebskonzeptes wurde auch die vorgesehene Investitionshöhe betrachtet. Die Investitionskosten summieren sich gemäß den vorliegenden Kalkulationen und kleineren Vervollständigungen auf ca. 2,2 Mio. EUR netto. Unter Berücksichtigung denkbarer aber nicht geprüfter Vorsteuereffekte läge die Summe bei 2,5 Mio. EUR brutto. Der Förderzuschuss summiert sich auf Basis der benannten Erwartungen auf rund 1,2 Mio. EUR netto.

Die Summen sind plausibel, auch wenn im Detail Ergänzungen bzw. Umschichtungen sinnvoll wären:

- + Bauherrenkosten sind bisher nicht vollständig erfasst.
- + Die Verteilung innerhalb des Kostenanteils KG 600 sollte überdacht und auf 40 % (ohne Gastronomie) angehoben werden.

<sup>1</sup> Quelle u. a.: Ermert, Karl: Was ist kulturelle Bildung? 2009.

<sup>2</sup> Vgl. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: Förderpotenziale für die kulturelle Infrastruktur sowie für kulturelle Aktivitäten in ländlichen Räumen. Bonn 2015.



## 5.2

## EINFLUSSFAKTOREN UND MAßNAHMEN

Das Betriebsergebnis hängt von inneren (beeinflussbaren) und äußeren (nicht beeinflussbaren) Faktoren ab. Das dargestellte Ergebnis ist mit den genannten Annahmen verknüpft und entsprechend erwartbar.

Darüber hinaus sind folgende **Maßnahmen** wirksam, die nicht im Betriebskonzept berücksichtigt sind:

- Durch eine Erhöhung des **Budgets für die Ausstellung**, die Integration von „Edutainment“-Elementen und die Thematisierung von Bezügen zur aktuellen Lebenswirklichkeit und von sozialen oder künstlerischen Elementen führt zu einer höheren Besuchszahl und Ausweitung der Außenwirkung.
- Damit einher geht eine mehr „Empfänger-orientierte“<sup>1</sup> **Angebotskonzeption**. Als „Empfänger“ sind nicht nur Besucher zu verstehen, sondern auch Projekt-Fördergeber. Eine solche Ausrichtung und die entsprechende Fördermittelkompetenz sind im Betriebskonzept bisher nur ansatzweise berücksichtigt. Daher wird empfohlen, ausreichend Kapazitäten für die Fördermittelakquise bereitzustellen. Die Generierung zusätzlicher Einnahmen durch Spenden und Werbung sowie Fördermittel sollte vor allem in Hinblick auf den nach 15 Jahren endenden Zuschuss des LWL hohe Priorität erhalten.
- Im Bereich Programm und Events ermöglicht eine solche inhaltliche Erweiterung um „**Edutainment**“-Angebote eine Steigerung des Deckungsbeitrags. Zu den Edutainment-Angeboten zählen Workshops mit Unterhaltungswert, Kinder- und Schulklassenprogramme oder Kultur-Kindergeburtstage darstellen. Diese umfassen Workshops mit zielgruppengerechter Anpassung, ein museumspädagogisches Programm sowie eine Zusammenarbeit mit der Gastronomie.
- Eine „Neubewertung“ der **Gastronomie**-Ziele und ein Wechsel des Gastronomiekonzepts von einer Vollgastronomie mit Cateringservice hin zu einem Serviceangebot für das Kerngeschäft führt zu einer Senkung der Investitions- und der Betriebskosten. Darüber hinaus werden ggf. Flächen für Kernnutzungen frei. Sie kann nach Auffassung der Verfasser wirtschaftlich nur betrieben werden, wenn sie eng mit den Veranstaltungen verknüpft wird (was in unseren Betrachtungen bereits angenommen wurde), und
  - sie entsprechend verortet wird (Nähe zu Veranstaltungsorten, Aufenthaltsqualität im Außenbereich durch Beachtung der Sonneneinstrahlung),
  - ca. 80 bis 100 Veranstaltungen pro Jahr gastronomisch genutzt werden können,
  - der Betreiber nicht vor Ort auf die Speisen-Produktion angewiesen ist und im räumlichen Umfeld einen weiteren Produktionsbetrieb hat,
  - entsprechend eine Regenerationsküche mit Konvektomaten vorgehalten wird,
  - die Gastronomie als Ausflugsgaststätte positioniert wird<sup>2</sup>
  - und sie durch weitere Maßnahmen aufgewertet wird.
- Eine erweiterte konzeptionelle Ausrichtung des **Shops** kann zu einer erheblichen Verbesserung des Betriebsergebnisses beitragen. Eine entsprechende Passung zwischen den Themen des Kompetenzzentrums und möglicher Angebote besteht in Konzepten, die Garten- und/oder Friedhofs-Themen bespielen und Ausstellungscharakter haben. Die Einbeziehung der Außenflächen ermöglicht ein solches Angebot.

<sup>1</sup> Statt „Senderorientierung“.

<sup>2</sup> Unter diesem Blickwinkel erscheint eine wettbewerbsrechtliche Prüfung sinnvoll.



## 6 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS / GLOSSAR

a	Jahr (anno)
AFG	Anne-Frank-Gesamtschule
ASR	Technische Regeln für Arbeitsstätten
BgA	Betrieb gewerblicher Art
BGA	Betriebs- und Geschäftsausstattung
BoH	Back of House, auch Back Office. Flächen, die nur MA zugänglich sind
d	Tag (dia)
BuFDi	Bundes-Freiwilligen-Dienst
Design Day	Design Day meint die Tagesbesucherzahl, die als ökonomisch sinnvolle Planungsvorgabe 90 bis 95% der Öffnungstage abdeckt.
DG	Dachgeschoss
DIN	Deutsche Industrie Norm
DTV	Deutscher Tourismusverband
DWIF	Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr
DZT	Deutsche Zentrale für Tourismus
EBITDA	earnings before interest, tax expense, depreciation and amortization (Ertrag vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen). Kennzahl, die das eigentliche operative Geschäft ohne Sondereinflüsse darstellt. Es stellt die Ertragskraft des Kerngeschäftes, unbelastet von Finanzierungsstrukturen oder anderen Einflüssen außerhalb des eigentlichen Geschäfts dar.
EG	Erdgeschoss
EUR	Euro
EW	Einwohner
F & B	Food and Beverage / Speisen und Getränke
FM	Facility Management
FoH	Front of House. Flächen, die Kunden und Gästen zugänglich sind
FTE	Full-time equivalent. => VZÄ
GEMA	Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte
GEZ	Gebühreneinzugszentrale der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuS	Gebäudemanagement & Sicherheit
GWG	Geringwertiges Wirtschaftsgut
h	Stunde (hora, hour)
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Gefahrenanalyse kritischer Lenkungspunkte). Dient der Vermeidung von Gefahren im Zusammenhang mit Lebensmitteln, die zu einer Erkrankung oder Verletzung von Konsumenten führen können.
i. e.	id est – das heißt
ICOM	International Council of Museums
IFM	Institut für Museumsforschung – Staatliche Museen zu Berlin
ISEK	Integriertes Stadtentwicklungskonzept, ursprünglich „Integriertes Handlungskonzept“



KG	Kostengruppe –die Zusammenfassung einzelner, nach Kriterien der Planung oder des Projektablaufes zusammengehörender Kosten gem. der DIN 276
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
kWh/a	Kilowattstunden pro Jahr
LK	Landkreis
LWL	Landschaftsverband Westfalen-Lippe
MA	Mitarbeitende(r)
MICE	Meetings, Incentives, Conventions, Events im Rahmen von Geschäftstourismus
MP	Museumspädagogik
MWSt.	Mehrwertsteuer
NF	Nutzfläche (Summe der Grundflächen, die der Nutzung des Bauwerks aufgrund seiner Zweckbestimmung dient)
NK	Nebenkosten
Ø	Durchschnitt, durchschnittlich
OG	Obergeschoss
ÖPNV	Öffentlicher Personen Nahverkehr
ÖPV	Öffentlicher Personen Verkehr
Overhead	Sammelposition für nicht oder nur mit großem Aufwand zuordbare Positionen, z. B. bei den Kosten oder Flächen. Meist trifft dies auf Serviceflächen zu oder auf Mitarbeitende, die für verschiedene Angebote arbeiten (z. B. Kassierer).
p. cap.	per capita – pro Kopf
p. h.	per hour – pro Stunde
PAX	Passanger(s). In der Tourismusbranche als Synonym für „Person“, „Fahrgast“, „Passagier“ oder auch „Besucher“ gebraucht.
Peak Day	Peak Day meint die maximale Tagesbesucherzahl einer Freizeiteinrichtung, die an 10 bis 20 Tagen des Jahres erreicht wird.
RB	Regierungsbezirk
SV-Beiträge	Sozialversicherungsbeiträge
TdW	Typologie der Wünsche
TGA	Technische Gebäude Ausrüstung
TN	Teilnehmende
UE	Unterrichtseinheit
UG	Untergeschoss
USt.	Umsatzsteuer
VKF	Verkaufsförderung
VO	Verordnung
VZÄ	Vollzeitäquivalent. Rechnerische Größe, die alle geleisteten Arbeitsstunden in Vollzeitarbeitsplätzen umrechnet, also aussagt, wie hoch die Zahl der Erwerbstätigen wäre, wenn es nur Vollzeitarbeitsplätze gäbe. => FTE
w	Woche (week)
WE	Wochenende
WS	Workshop