

Endbericht



Machbarkeitsstudie für die Einrichtung eines Schallplattenmuseums in der Stadt Nortorf

Amt Nortorfer Land

Hamburg, Dezember 2015

Diese Studie wurde
gefördert von:



fwi hamburg
Andreas Konrath
Gellertstraße 32
22301 Hamburg
info@fwi-hamburg.de
www.fwi-hamburg.de

in Kooperation mit: FUTOUR Tourismusberatung



Dr. Peter Zimmer
Sedanstraße 35
50668 Köln
peter.zimmer@futour.com
www.futour.com



	Seite
Vorbemerkung	3
Teil 1: Konzept	4 – 53
▪ Bestehendes Museum	5 – 8
▪ Neukonzeption	9 – 53
Teil 2: Machbarkeitsanalyse	54 – 147
▪ Standortanalyse	55 – 61
▪ Potenzialanalyse	62 – 73
▪ Wettbewerbsanalyse	74 – 89
▪ Besuchsprognose	90 – 97
▪ Planungskennzahlen	98 – 107
▪ Wirtschaftlichkeitsvorausschau	108 – 138
▪ Organisation und Finanzierung	139 – 147
Teil 3: Ergebnisse, Empfehlungen und weiteres Vorgehen	148 – 156
Anhang	157 - 175

Alle Bestandteile dieses Dokuments sind urheberrechtlich geschützt:
© fwi hamburg 2015

- Im Jahr 2002 eröffnete das Nortorfer Museum am heutigen Standort am Jungfernstieg 6. Einen Schwerpunkt der Ausstellung bildet das Thema Schallplatte, welches durch die in Nortorf über Jahrzehnte ansässige Firma TELDEC eines der prägenden Themen der jüngeren Stadtgeschichte darstellt. In Schleswig-Holstein gilt Nortorf daher als die „Stadt der Schallplatte“.
- Ende der 1990er Jahre gab die TELDEC den Standort Nortorf auf, ein Nachfolgeunternehmen produzierte noch bis 2009 Tonträger. In den Folgejahren wurde das Produktionsgelände, bis auf das ehemalige Kesselhaus, abgerissen. Aus der über Jahrzehnte andauernden Tätigkeit der TELDEC als eine der bedeutenden deutschen Schallplatten- und Tonträgerproduzenten resultiert ein umfangreicher Nachlass, der in die Obhut des Museums Nortorf übergegangen ist.
- Die Stadt Nortorf hat sich entschlossen, einen Teil des ehemaligen Kesselhauses zu erwerben. Da das bisherige Museum die Anforderungen an eine angemessene Ausstellung nicht mehr erfüllt, soll im Rahmen einer Machbarkeitsstudie untersucht werden, über welche Potenziale eine Neukonzeption im ehemaligen Kesselhaus verfügt.
- Das neu zu konzipierende Schallplattenmuseum Nortorf soll als touristische Attraktion im Binnenland Schleswig-Holsteins etabliert werden. Das Projekt wird unterstützt vom AktivRegion Mittelholstein e.V. und wird über das Landesamt für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume durch das Land Schleswig-Holstein gefördert.
- Mit Schreiben vom 6. August 2015 wurde fwi hamburg der Zuschlag erteilt, die Machbarkeitsstudie für die Einrichtung eines Schallplattenmuseum in der Stadt Nortorf durchzuführen.
- Gegenstand der Studie ist zum Einen die Entwicklung eines Grobkonzeptes (Teil 1). Zum Anderen erfolgt auf dieser konzeptionellen Grundlage eine Machbarkeitsanalyse (Teil 2). Gegenstand der Machbarkeitsprüfung ist u.a. die fundierte Kalkulation der zu erwartenden Effekte sowie der Chancen und Risiken, die mit dem Projekt verbunden sind. Den Schwerpunkt bildet hierbei eine Wirtschaftlichkeitsvorausschau über zwölf Jahre, die den zu erwartenden Zuschussbedarf und somit das wirtschaftliche Risiko für die Trägerkommune beziffern soll.

Teil 1

KONZEPT

Teil 1: Konzept

Bestehendes Museum

- Hintergrund: Die Stadt Nortorf war bis 1997 Sitz der Firma TELDEC. Nortorf gilt in Schleswig-Holstein als die „Stadt der Schallplatte“
- Entstehung:
 - 1989: Gründung Museumsverein durch Nortorfer Bürger mit dem Ziel der Errichtung eines Museums
 - Sammlung von Exponaten als Spenden oder Leihgaben durch Bevölkerung und Unternehmen
 - Stadt stellt Räumlichkeiten für das Magazin und Flächen im Rathaus zur Verfügung
 - 1999: Stadt stellt bisher als Wohngebäude genutzte Immobilie am Jungfernstieg 6 zur Verfügung
 - 1999 bis 2002: Einrichtung des Museums
 - 2002: Eröffnung im Oktober
 - 2006: Umfangreiche Neugestaltung der Ausstellung
- Betrieb durch Förderverein Museum Nortorf e.V.
 - Aufgaben: Aufbau, Pflege und Unterhalt des Museums
 - 1. Vorsitzender: Lutz Bertram
 - Mietglieder: 97 (Stand November 2015)
 - Mitgliedsbeitrag pro Jahr: 20,00 Euro für Einzelpersonen, 25,00 Euro für Familien



Quelle: Museum Nortorf 2015

- Exponate (Auszug):
 - Schallplatten, u.a. Schellackplatten; Besonderheit: Goldene Elvis Schallplatte aus dem Jahr 1958 mit einem Gravierfehler: Presly statt Presley (siehe Foto)
 - Abspielgeräte wie z.B. Grammophone, Plattenspieler, Radios, TED-Bildplattenspieler
 - Musik-Box aus Hamburger Kiez-Kneipe „Silbersack“
 - Königlich Privilegierte Apotheke (Dr. Blitz, etwa 1890)
 - Fotoapparate sowie Film- und Videokameras
 - Schmiedearbeiten (z.B. Maueranker)
 - Rechnergeräte (ab 1935) und Telefone (ab 1925)
 - Flaschen, besonders der Nortorfer Firmen Holsatia-Brauerei, Bierverlag Felten und Lorenz Lorenzen (Likörherstellung)
 - Mobiler historischer Eisverkaufsstand (Familie Sienknecht, um 1950)
 - Vereinsfahnen und Torfspaten
 - Altes Handwerksgerät, z.B. Frisör- und Schuhmacherhandwerk
 - Vulkanisiergerät (von 1939 bis 1950)
 - Bücher und Zeitschriften



Quelle: Museum Nortorf 2015

- Das seit 2002 bestehende Museum trägt den Namen „Museum Nortorf“. Es positioniert sich als stadtgeschichtliches bzw. heimatkundliches Museum. Im öffentlichen Sprachgebrauch wird es zum Teil schon als Schallplattenmuseum bezeichnet. Im Zuge der Neuausrichtung soll das Profil im Sinne einer klaren Positionierungsstrategie geschärft werden.
- Der derzeitige Standort befindet sich am Jungfernstieg 6 (L 49), einer Hauptverkehrsstraße nördlich des Stadtzentrums, gegenüber des Rathauses und in räumlicher Nähe zum ehemaligen TELDEC-Gelände.
- Das Museumsgebäude ist gut sichtbar, ohne hierbei die Außenwirkung eines Freizeitortes zu entfalten. Die Räumlichkeiten wirken einer Weiterentwicklung entgegen, sowohl in ihren qualitativen als auch quantitativen Merkmalen. Ein Großteil der vorhandenen Exponate ist eingelagert und kann der Öffentlichkeit derzeit nicht gezeigt werden.
- Das Museum befindet sich im Eigentum der Stadt Nortorf. Aufbau, Pflege und Unterhalt der Ausstellung werden durch den Förderverein Museum Nortorf e.V. getragen.
- Den inhaltlichen Schwerpunkt bildet (zumindest seit dem Jahr 2006) die Geschichte der Tonträger. Anhand von Originalen wird die Entwicklung der Schallplatte, anderer Tonträger und Abspielgeräte gezeigt. Hierbei sind die Räume wie folgt thematisch gegliedert:
 - EG, Raum 1: Von der Tonwalze zur Schellackplatte
 - EG, Raum 2: Vinylplatte und die Konkurrenz zur Schallplatte
 - EG, Raum 3: Qualitätssicherung
 - EG, Raum 4: Magnetbandherstellung, 8-Track und Bildplatte
 - OG: Weitere Exponate zur Stadtgeschichte, u.a. historische Apotheke und Fotoapparate
- Der Eintritt ins Museum ist kostenfrei. Öffnungszeiten sind jeweils sonntags von 14 bis 17 Uhr sowie gegen Voranmeldung.
- Es gibt keine erzwungene Gästeführung. Der Ausstellungsbereich im EG zum Thema Schallplatte ist inhaltlich grob strukturiert, im Wesentlichen durch einen chronologischen Ablauf. Die Gäste können sich frei bewegen, wobei ein durch das Personal betreuter Besuch die Regel darstellt.

- Die Gäste erfahren die Ausstellung demnach meist in Form einer Führung. Einzelne Erklärungen an den Exponaten sind vorhanden, die Ausstellung bedarf derzeit jedoch einer Erläuterung durch das ehrenamtliche Personal.
 - Die Exponate werden frei zugänglich präsentiert. Anfassen, Hören und Ausprobieren sind erlaubt. Die Bedienung der historischen Geräte soll jedoch dem Personal vorbehalten sein.
 - Zum Angebot zählen die Dauerausstellung, Führungen und Sonderveranstaltungen. Shop und Gastronomieangebote gibt es derzeit nicht. Für Gruppenarbeiten (Seminare, Workshops, Vorträge etc.) stehen keine gesonderten Räumlichkeiten zur Verfügung.
 - Die Besuchszahlen haben seit Eröffnung im Jahr 2002 ein jährliches Aufkommen von rund 1.200 erreicht. Seit der Spezialisierung auf das Thema Tonträger im Jahr 2006 werden pro Jahr etwa 25 Besuchergruppen empfangen.
 - Die Besucher sind überwiegend männlich und der Altersgruppe 50+ zugehörig. Im Sommer gehören auch Urlauber zu den Gästen, eine ausgeprägte Saisonalität zeigt der Ganzjahresbetrieb nicht.
 - Die Ausstellungsfläche beträgt etwa 110 m². Hinzu kommen Lagerflächen von 80 m² sowie bereits genutzte Lagerkapazitäten im Kesselhaus von derzeit 240 m².
 - Die Zahlen verdeutlichen, dass größere Besuchergruppen aktuell kaum bedient werden können, tatsächlich sogar regelmäßig Anfragen größerer Gruppen abgesagt werden müssen. Eine angemessene Arbeit mit Schulklassen ist ebenfalls schwer darstellbar.
- Resümierend kann festgehalten werden, dass das Museum über einen umfangreichen und exklusiven Fundus an Exponaten verfügt, die heute nur zum Teil gezeigt werden können. Eine Grundlage für ein größer angelegte Ausstellung ist vorhanden.
 - Das Museum konnte sich bereits den Zusatztitel Schallplattenmuseum verdienen, ohne die damit möglichen Vermarktungschancen ausgenutzt zu haben.
 - Die bestehende Ausstellung entspricht nicht den Anforderungen an ein zeitgemäßes Museums-konzept und bietet aufgrund der Größe und Raumsituation keine Entwicklungsmöglichkeiten.

Anforderung	Umsetzung
Positionierung mit klarem Profil und hoher Alleinstellung als das deutsche Kompetenzzentrum zum Thema Schallplatte (dadurch hohe Alleinstellung)	⇒ – Keine Vermischung mit anderen Themen – Name: z.B. Deutsches Schallplattenmuseum (im Kontext dieser Studie als Arbeitstitel zu verstehen)
Ansprache eines breiten Zielgruppenspektrums (neben Special Interest Groups auch Familien mit Kindern, nicht-themenaffine Zielgruppen, Touristen in der Region etc.)	⇒ – Erweiterung des Themenspektrums um populäre (breitenwirksame) Aspekte der Schallplatte – Attraktive Ausstellungsgestaltung, Nutzung moderner Präsentationstechniken
Individuell, eigenständig besuchbare Ausstellung (Ausstellung muss ohne Führung interessant sein und einen Zugang ermöglichen)	⇒ – Ausstellungsgestaltung, z.B. mittels Interaktionsmöglichkeiten, Multimedia, Schautafeln – Differenzierung in der Zielgruppenansprache: Fachbesucher und Laien, Erwachsene und Kinder etc.
Kompetenzzentrum zum Leitthema Schallplatte (bedeutet, dass wesentliche Aspekte zum Leitthema umfassend, professionell und glaubwürdig präsentiert werden müssen)	⇒ – Festlegung des relevanten Themenspektrums zum Leitthema Schallplatte (Subthemen definieren) – Abdeckung wesentlicher Themen, die vom Gast erwartet werden

- Die Entwicklung eines geeigneten und vermarktungsfähigen Leitthemas stellt die Grundlage für die erfolgreiche Markttablierung dar. Dabei wird der inhaltliche Konzeptrahmen durch die Subthemen absteckt.
- Im Sinne eines „Top-Down“-Ansatzes wird das inhaltliche Konzept (und die Storyline) und dessen Umsetzung durch Exponate, Attraktionen und Angebote auf Basis der Positionierungsstrategie entwickelt bzw. konkretisiert.
- Folgende Anforderungen werden grundsätzlich an eine fundierte Positionierungsstrategie gestellt:
 - Klares Profil, welches durch ein spannendes und faszinierendes Leitthema geprägt ist und eine möglichst hohe Eigenständigkeit und Alleinstellung im Wettbewerbsumfeld erzeugt
 - Das Leitthema sollte am Standort glaubwürdig (authentisch) sowie zeitstabil sein
 - Die Subthemen stecken den inhaltlichen Rahmen ab
 - Die Storyline ist der „rote Faden“ und verbindendes Element der Inhalte (zu einer Geschichte oder mehreren Geschichten als Facetten des Leitthemas)
 - Zuletzt erfolgt die Identifikation geeigneter Umsetzungsmöglichkeiten in Form von Exponaten, Attraktionen und Angebotskomponenten

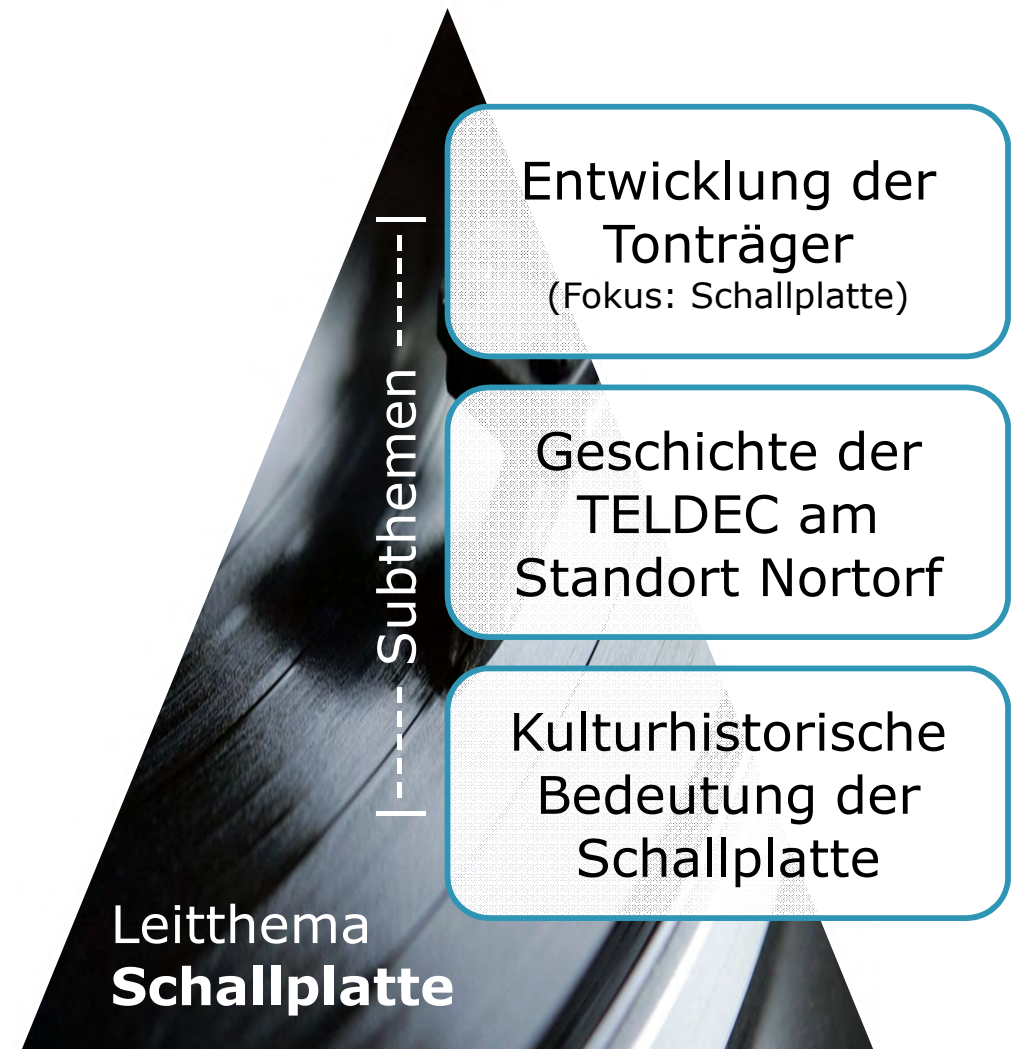


Das Leitthema „Schallplatte“ ist gesetzt. Nun stellt sich die Frage, welche Inhalte das Schallplattenmuseum abdecken muss, um dem Anspruch eines Kompetenzzentrums zum Leitthema gerecht zu werden (Definition der Subthemen):

- **Entwicklung der Tonträger** (und Abspielgeräte) mit Fokus auf Entstehungsgeschichte der Schallplatte (Themencharakter: Technik und Historie)
- **Geschichte der TELDEC** am Standort Nortorf (Themencharakter: Standorthistorie, sozialhistorische Aspekte)
- **Kulturgeschichtliche Bedeutung** der Schallplatte (Themencharakter: Emotionen, Musik als prägendes Element des Zeitgeistes und Lebensgefühls verschiedener Generationen, als die „Sprache des Herzens“)



Positionierungsstrategie DEUTSCHES SCHALLPLATTENMUSEUM Nortorf	
Anagentypus	Museum (modern)
Markt- positionierung und Leitthema (Alleinstellung)	Einziges deutsches Schallplatten- museum; DAS nationale Kompetenzzentrum zum Leitthema Schallplatte
Subthemen	Drei thematische Säulen, die das Leitthema tragen (siehe rechts)
Konzept und Storyline	Die drei Subthemen stehen für eigenständige Themenrouten, die ein einheitliches Gesamtbild, eine zusammenhängende „Geschichte“ ergeben
Exponate und Angebote (Attraktionen)	Originalexponate, Inszenierungen, moderne Präsentationstechniken, Dauer- und Sonderausstellungen, Veranstaltungen, Gruppenpro- gramme (u.a. Führungen), ggf. Shop und Gastronomie



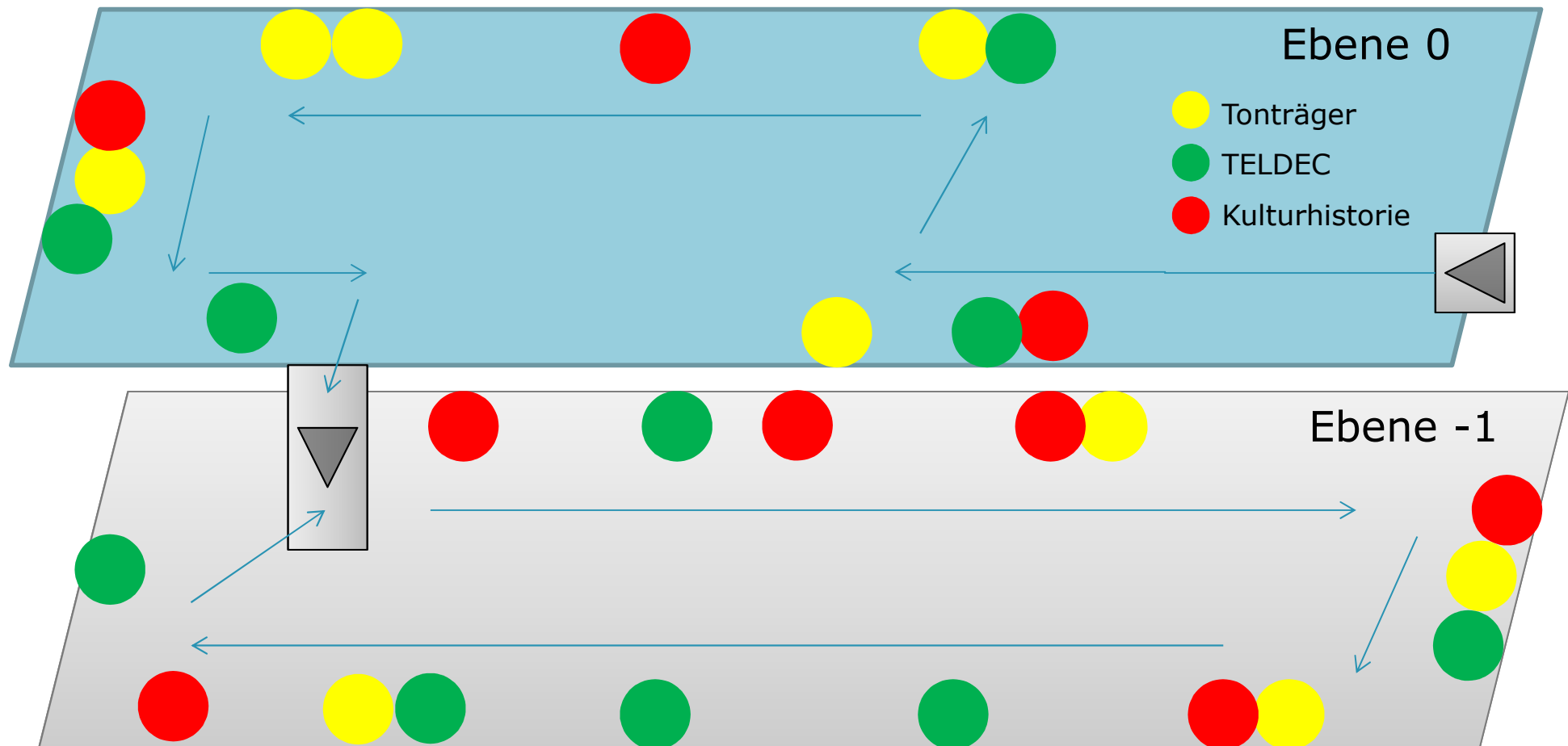
Bewertung des Leitthemas	
Kriterium	Schallplatte
Faszinations- und Zugkraft	Großes inhaltliches Potenzial, Bedarf einer Emotionalisierung
Zielgruppenspektrum	Begrenzt (Nischenthema)
Alleinstellung (Wettbewerb)	Hoch, keine andere Einrichtung existent
Standortbezug (Glaubwürdigkeit)	Hoch (Kompetenzstandort durch TELDEC)
Zeitstabilität	Gegeben, jedoch eher als historisches Thema
Umsetzung in Angebote	Vielfältige Möglichkeiten, Mischung aus musealen und Erlebnisangeboten
Themencharakter	Primär museales, historisches Thema (statisch), aktuell Nischenthema

Bewertung der drei Subthemen		
Entwicklung Tonträger	Geschichte TELDEC	Kulturhistorie
Eingeschränkt (museales Spezialthema)	Eingeschränkt (lokale bis regionale Bedeutung)	Potenzial, um breite Zielgruppen anzusprechen
Begrenzt (Nischenthema)		Breiteres Spektrum
Mittel, da diverse Mitbewerber	Hoch, da nur in Nortorf verankert	Hoch, da bisher kaum existent
Hoch (Kompetenzstandort)	Hoch, kann nur in Nortorf glaubwürdig erzählt werden	Hoch (Kompetenzstandort)
Als historisches Thema gegeben	Gegeben, jedoch lokal begrenzt	Hoch, z.B. Musik als zeitstabiler Aspekt
Breites Spektrum möglich, Fokus liegt auf Originalexponaten, die möglichst attraktiv präsentiert werden müssen		Nahezu unbegrenzte Möglichkeiten
Primär museale, historische Themen (statisch), Nischenthema (Tonträger) bzw. regional begrenztes Thema (TELDEC)		Museal, aber auch dynamisch, da lfd. Entwicklung

Besonders positive Bewertungen sind farblich unterlegt

Subthema/Themenroute	Storyline
Entwicklung der Tonträger von den Anfängen bis heute	⇒ Erzählt wird die Geschichte der Schallplatte, von ihrer Erfindung durch Emil Berliner, ihrer Weiterentwicklung bis hin zur aktuellen Bedeutung. Es wird erklärt, wie die Schallplatte funktioniert, wie der Ton in die Rillen kommt und von dort wieder abgespielt werden kann. Dazu gehört auch die Geschichte der Abspielgeräte, vom Phonographen über Grammophone bis hin zu den modernen Schallplattenspielern. Die Beleuchtung anderer Tonträger und Abspielgeräte runden das Bild ab und ermöglichen eine Einordnung der Schallplatte ins Spektrum der Tonträger.
Geschichte der TELDEC am Standort Nortorf	⇒ Erzählt wird die Geschichte der TELDEC in Nortorf, angefangen von den Vorläufern, den Unternehmen Telefunken und Decca, bis zur Aufgabe des Standortes Nortorf. Wie kam es überhaupt dazu, dass in Nortorf eine Schallplattenfabrik entstanden ist? Welche Bedeutung hatte diese? Welche Geschichte(n) hinterlässt das Unternehmen in Nortorf? Wieso wurde die Produktion eingestellt und der Standort aufgegeben? Was können Zeitzeugen über das Unternehmen, die dortigen Arbeitsbedingungen und den Einfluss auf die Stadt und Region berichten?
Kulturhistorische Bedeutung der Schallplatte	⇒ Erzählt wird die Bedeutung der Schallplatte aus kulturhistorischer Sicht. Welche Träume und Visionen hatten die Menschen, um überhaupt Töne konservieren zu wollen? Welche gesellschaftlichen Veränderungen wurden durch die Schallplatte bewirkt oder beeinflusst? Was veränderte sich im Alltag der Menschen? Welchen Stellenwert hat Musik in der Gesellschaft und was bewirkt sie (Einfluss auf Zeitgeist)? Wer sind die größten Plattenstars?

Die drei Themenrouten können eigenständig oder kombiniert erfahren werden (Wahlmöglichkeit durch Gast). Jede Farbe markiert eine Themenroute. Jede Station zeigt Aspekte eines, von zwei oder allen drei Themen.



- Moderne Freizeitattraktionen (auch Museen) müssen für ihre Gäste anlagenspezifische Erlebnisversprechen entwickeln und erfüllen, denen sie über längere Zeit hinweg treu bleiben. Nicht nur die Entscheidung zugunsten oder zuungunsten des Besuches, auch die Verweildauer und Wiederholungsbesuche hängen entscheidend vom spezifischen Erlebniswert bzw. -konzept ab.
- Allgemeingültige konzeptionelle Erfolgsfaktoren:
 - Konsequente Umsetzung der Alleinstellungsmerkmale, Anspruch eines Kompetenzzentrums zum Leitthema
 - Inszenierung, durchgängige Thematisierung
 - Storytelling als Stilmittel der Gästeführung und Dramaturgie
 - Glaubwürdigkeit im Standort-Konzept-Kontext
 - Attraktivität: neuartige, spannende, spektakuläre, unterhaltsame, emotionale und erlebnisreiche Umsetzung
 - Interaktionsmöglichkeiten für den Gast
 - Spielerische und emotionale Wissensvermittlung (Edutainment – unterhaltsames Lernen)
 - Ansprache möglichst vieler Sinne (Multisensualität)
- Edukativer Anspruch (Wissensvermittlung), hierbei gilt: Wahlmöglichkeit der Wissenstiefe durch den Gast
- Breite Zielgruppenansprache hinsichtlich Altersstruktur und Besuchsmotivation
- Serviceangebote und Zusatznutzungen (z.B. Gastronomie, Merchandising)
- Veränderbarkeit und Aktualisierbarkeit im Zeitablauf
- Regelmäßige und wechselnde Sonderausstellungen und Events
- Trotz Indoor-Angebot Möglichkeiten zum attraktiven Aufenthalt im Freien (Gastronomie, Kinderspiel, Verweilplätze, Umfeldattraktivität)
- Umsetzungsmöglichkeiten (Beispiele):
 - Thematisch unterschiedliche Ausstellungsbereiche (verschiedene Interessen und Zielgruppen ansprechen)
 - Multimedia (Texte, Fotos, Grafiken, Animationen, Audio und Video/Filme)
 - Multisensualität (hören, riechen, sehen, fühlen)
 - Interaktion: Experimente, Hands-on-Exponate
 - Begehbare Modelle, Animatronics, Simulatoren
 - Originalexponate, Kunstobjekte
 - Angebote für Kinder (Spiel, Spaß und Wissen)

Im Wesentlichen gilt es folgende allgemeingültigen Erfolgsfaktoren des Freizeitmarktes zu beachten:

- **Primäres Besuchsmotiv der Gäste ist Unterhaltung** (Freizeitgestaltung und -erlebnis), Bildung (Wissensvermittlung) muss als Besuchseffekt angestrebt werden
- Verfolgung des **Edutainment-Prinzips**: spielerische und unterhaltsame Wissensvermittlung
- Grad der **Wissenstiefe** muss durch den Gast **frei wählbar** sein
- **Emotionale Gästeansprache**, um nachhaltige Erlebnisse zu erzeugen
- Verwendung moderner Präsentationstechniken:
 - Interaktion & Hands-on
 - Multisensualität & Multimedia
 - Thematisierung & Inszenierung
 - Storytelling & Dramaturgie
- Zielvorgabe für das neue Schallplattenmuseum: Verbindung der Seriosität eines Museums (Wissen) mit den unterhaltsamen und emotionalen Aspekten einer Erlebnisausstellung (Unterhaltung)

Erzähle mir und ich vergesse.

Zeige mir und ich erinnere mich.

Lass mich tun und ich verstehe!

Konfuzius (551 – 479 v. Chr.)



Quelle: fwi hamburg

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Die drei Themenrouten



TELDEC
»TELEFUNKEN-DECCA«
SCHALLPLATTEN GMBH



Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Themenroute „Entwicklung der Tonträger“

- Inhalte (beispielhaft):
 - Töne konservieren – einer der großen Menschheits-träume: Wie geht das?
 - Töne erzeugen (über eine Schwingmembran): Wie geht das? Wie funktioniert eine Phonogeige?
 - Wann, von wem und wie wurde die Schallplatte erfunden?
 - Wie kommt der Ton bzw. die Musik (Schall) auf die Schallplatte?
 - Wie wird eine Schallplatte hergestellt? Was ist das „Vater-Mutter-Sohn-Prinzip“?
 - Wie funktioniert ein Grammophon oder ein Schallplattenspieler? Wie funktioniert eine Schalldose?
 - Was macht den besonderen Klang (weich, sanft) der Schallplatte aus? Wieso schätzen auch heute noch viele Hörgenießer den Schallplattenklang?
 - Wie hat sich die Schallplatte seit ihrer Erfindung entwickelt? Was sind die Unterschiede heutiger Schallplatten zu ihren historischen Vorgängern?
 - Welche Tonträger gibt es? Von der Tonwalze bis zu digitalen Tonträgern.



Quelle: wikipedia.org/wiki/Strohgeige, heureka-stories.de

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Themenroute „Entwicklung der Tonträger“ (Historie)



Quelle: www.kullabs.com



Quelle: www.cylinder.de



Quelle: www.ndr.de



Quelle: Museum für Energiegeschichte(n) Hannover, 2015



Quelle: acloserlisten.files.wordpress.com

- 1877 Edison: Erfindung (Zinnfolien-) Phonograph
- 1884 C. S. Tainter und C. Bell experimentieren mit (Schall-) Platten, deren Rillen mit Wachs ausgefüllt sind
- 1887 Berliner: Erfindung Schallplatte und Grammophon (keine Sprechmaschine sondern Musikwiedergabe!)
- 1888 Edison: Walzentechnik – Walzen aus Paraffinwachs (bessere Klangqualität); Musik an öffentlichen Plätzen – Geburtsstunde der Unterhaltungsindustrie
- 1893 Berliner: Gründung US Gramophone Company, WA
- 1898 Gründung Deutsche Gramophon GmbH in Hannover (Brüder Berliner, Weltmarktführer Schallplattenproduktion, in kleinem Umfang auch Gramophone)
- 1900 Berliner: Vertrieb von Schallplatten und Grammophonen unter dem Label His Master's Voice (erste Plattenlabels)
- 1908 Berliner: Erste beidseitig bespielte Platte
- bis ca. 1925 Grammophon als mechanisches Wiedergabegerät – Musik kommt ohne Verstärker direkt aus Rille (Antrieb Plattenteller ab Ende 19 Jhd. durch Federlaufwerk, später dann elektrisch)
- ab 1925 Akustisch-mechanisches Aufnahme- und Wiedergabesystem wird weltweit sukzessive durch das elektroakustisch-magnetische System ersetzt

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Themenroute „Entwicklung der Tonträger“ (Historie)



Quelle: www.fussballsammler.de



Quelle: www.dw.com



Quelle: www.schellack-plattenshop.net



Quelle: www.designpaedagogik.de



Quelle:
www.welt-der-alten-radios.de

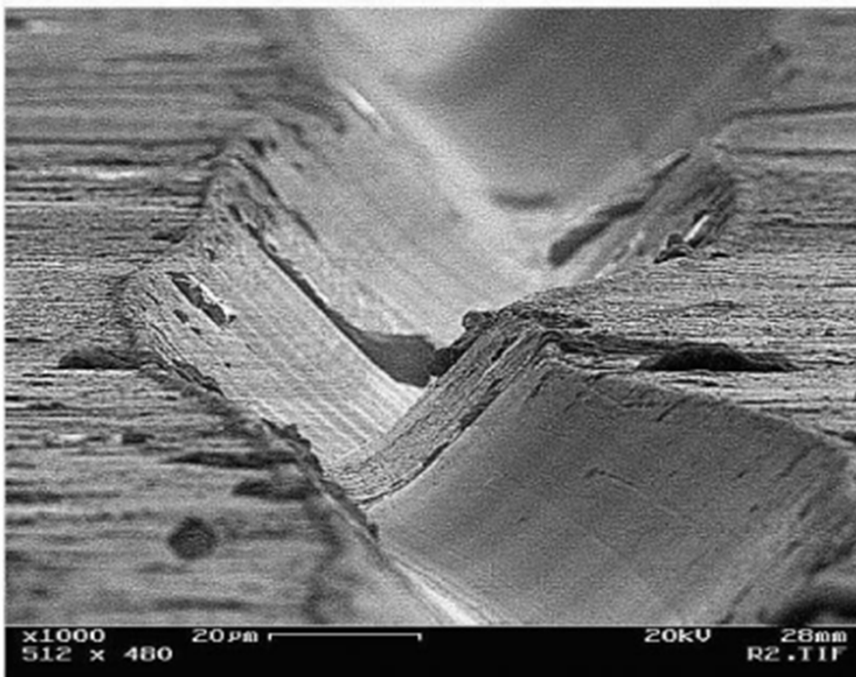


Quelle: www.musikmarkt.de

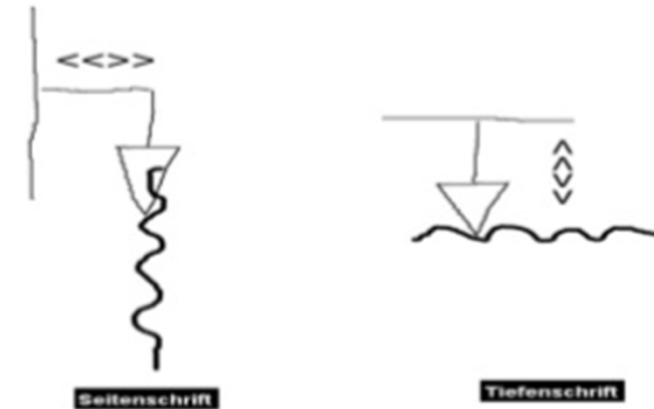
- 1929 Weltwirtschaftskrise, Nationalsozialismus
- 1939 Schallplattenproduktion auf niedrigem Niveau,
-45 Neustrukturierung durch Enteignungen
- ab Einführung Langspielplatte (LP) in Deutschland;
1950 zunehmende Umstellung der Produktion von Schellack
auf Vinyl
- ab Tonbänder als Konkurrenz zur Schallplatte, ab ca. Mitte
1960 der 60er Jahre Musikkassette (MC)
- 1982 PolyGram beginnt mit der Produktion der Compact Disk
(CD)
- 90er CD, DVD und MP3 sind die dominanten Tonträger;
Schallplatten bleiben ein Nischenprodukt, erfreuen sich
jedoch nach der Jahrtausendwende einer wieder
zunehmenden Beliebtheit (hohe Zuwächse, jedoch auf
niedrigem Niveau -> Schallplatte als Sammelobjekt)
- 1998 100 Jahre Schallplatte
- 2015 Unternehmen Entertainment Distribution Company
(EDC) Hannover, gegründet 1898 durch E. Berliner,
produziert nach wie vor Tonträger
- Dt. Grammophon mit Sitz in Berlin ist renommiertes
Label für klassische Musik (auf allen Tonträgern)

Wie funktioniert die Schallplatte?

- Unten: Rille einer Schallplatte in 1000facher Vergrößerung
- Rechts oben: Seitenschrift und Tiefenschrift
- Rechts unten: Fehler oder Qualitätsmängel unterm Mikroskop erkennen



Quelle: www.berlin-mitte-institut.de



Quelle: grammophon-platten.de

Wie wird eine Schallplatte produziert?

- Materialien:
 - Aufnahme: Wachs, Lackfolien, etc.
 - Wiedergabe: Hartgummi, Schellack, Polyvinylchlorid (Vinyl), etc.
- Produktionsschritte:
 - Aufnahme im Tonstudio
 - Herstellung von Vervielfältigern
 - Herstellung Plattenmaterial
 - Plattenproduktion
 - Qualitätsprüfung
 - Vertrieb, Verkauf
- Vervielfältigungsverfahren:
 - Vater-Mutter-Sohn-Prinzip
 - Direct-Mastering-Verfahren (DMM)
- Wie werden aktuelle Tonträger produziert?
 - CD und DVD
 - MP3

1 Musik wird aufgenommen. Blick vom Regieraum in das Aufnahmestudio, 1950er Jahre.



2 Ab Ende der 1940er Jahre ersetzt die Tonband-Technik das Schreiben in Wachs. Die Aufnahmen werden in einem weiteren Arbeitsschritt auf Lackfolie überspielt.



3 Die bespielte Lackfolie gelangt in die Galvanik, wo sie vervielfältigt werden soll. Der erste Schritt hierfür ist die Versilberung der Folie, um sie elektrisch leitend zu machen, um 1960.



4 Galvanik, 1920er Jahre.



5 Galvanik, 1950er Jahre. Von der versilberten Folie wird ein „Vater“ (Negativ) abgezogen, davon die „Mutter“, davon der „Sohn“, der als Pressmatrize dient. Bei dem Direct-Metal-Mastering-Verfahren (DMM) werden heutzutage zwei Arbeitsschritte in der Galvanik eingespart. Hierbei wird der „Sohn“ direkt von der Vorlage gezogen.



6 Hierfür brauchte man Fingerspitzengefühl: Trennung zweier Galvanos, 1967.



7 Die Pressmatrizen werden in der Matrizenschleiferei bearbeitet ..., 1957

8 ... und dann sorgfältig geputzt, um 1950.



Quelle: Museum für Energiegeschichte(n) Hannover, 2015

Entwicklung der Abspielgeräte

- Chronologische Darstellung anhand von Originalen
- Klangvorführungen
- Erläuterung der Funktionsweisen
 - Fokus Historische Abspielgeräte
 - Phonograph von T. A. Edison
 - Grammophon von E. Berliner
 - Grammophone mit Schalldose direkt am Trichter
 - Grammophone mit Schwanenhals-Tonarm
 - Trichtergrammophone mit Federmotoren-Antrieb, später mit Elektromotor-Antrieb
 - Grammophone mit innenliegendem Trichter
 - Koffer- und Schrankgrammophone
 - Rundfunkempfänger mit Plattenspieler
 - Elektronische Plattenspieler, Stereogeräte
 - TeD (Television Disc) Bildplattenspieler
 - Philips Laserdisc
- Zur Komplettierung die aktuellen Abspielgeräte und deren Funktionsweise: CD/DVD, MP3-Player & Co



Quelle: Deutsche Nationalbibliothek, Historische Abspielgeräte, www.dnb.de und www.t-online.de

- Inhalte (beispielhaft):
 - Welche Vorgeschichte hat die TELDEC (vor 1948)?
 - Wie kam es zur Ansiedlung der TELDEC in Nortorf?
 - Wieso fiel die Standortentscheidung auf Nortorf? (Geschichte des Berliners, der nach dem Krieg Kontakt zu seinem Kameraden aus Nortorf aufnimmt)
 - Wie setzt sich der Firmenname TELDEC zusammen?
 - Welche Bedeutung hatte der Produktionsstandort Deutschland insgesamt und der Standort Nortorf im Speziellen?
 - Welche Innovationen brachte TELDEC hervor?
 - Wie viele Mitarbeiter beschäftigte das Unternehmen im Zeitablauf?
 - Welche sozialhistorische Bedeutung ist der TELDEC beizumessen? Wie prägte das Unternehmen das Leben und Arbeiten in Nortorf?
 - Wie viele Schallplatten wurden produziert?
 - Was wurde neben Schallplatten noch produziert?
 - Gibt es noch Zeitzeugen? Was berichten diese?
 - Welche Stars waren bei TELDEC unter Vertrag? Wer war vor Ort? Welche Geschichten können darüber erzählt werden (z.B. Udo Lindenberg wollte auf einer Kuh reiten)?



Quelle: www.museum-nortorf.de, www.discogs.com (Logo)

Die TELDEC Schallplatten GmbH war über Jahrzehnte einer der größten und traditionsreichsten Schallplattenhersteller in Deutschland.

Vorgeschichte der TELDEC in Nortorf (auszugsweise):

- Telefunken ging aus dem AEG-Konzern hervor. Seit den 1920er Jahren war Telefunken vor allem im Bereich des Rundfunks tätig. Mit dem Aufkommen kombinierter Rundfunk- und Schallplattengeräte engagierte sich das Unternehmen auch im Bereich der Schallplatte.
- Einstieg ins Plattengeschäft durch Übernahme der Deutschen Ultraphon AG; Ausgliederung der Schallplattenproduktion in das eigenständige Tochterunternehmen Telefunkenplatte GmbH (1932).
- Telefunken wird zu einem führenden deutschen Musikkonzern.
- Einfluss des nationalsozialistischen Regimes, Produktion von Propaganda-Musik, Einführung der preiswerten „Musikus-Serie“ (Verwendung von kostengünstiger brauner Produktionsmasse).
- Etablierung des Telefunken-Swing-Orchesters, eine Swing-Band nach us-amerikanischem Vorbild.
- Kooperation und versuchte, aber gescheiterte Fusion mit der Dt. Grammophon in Hannover.
- Durch deutsche Besatzungen im Zweiten Weltkrieg fallen Produktionsstätten in Paris und Prag an Telefunken. Presswerke dort überstehen den Krieg und verschaffen Telefunken sogar Marktvorteile. Zum Kriegsende konnten Pressmatrizen in einem Stollen bei Dresden eingelagert und gesichert werden.
- Pressmatrizen werden nach dem Krieg in Berlin genutzt, um Produktion wieder aufzunehmen.
- Kooperationen mit Capitol Records USA und Decca Records GB. Schallplattenproduktion wird in die neu gegründete TELDEC Telefunken-Decca-Schallplatten GmbH mit Sitz in Hamburg überführt. Zusammenschluss mit Decca befördert die Produktion.
- Eröffnung der Produktionsstätte in Nortorf (1948). Zu Beginn der 50er Jahre produziert TELDEC als erstes deutsches Unternehmen Vinylplatten.
- Bekannte Interpreten u.a. Rolling Stones, Hildegard Knef, Vico Torriani, Caterina Valente (Decca), Udo Lindenberg, Michael Holm, Manuela (Telefunken) sowie Karat, Puhdys, Ted Herold und Drafci Deutscher (Decca und Telefunken).

Quelle: Wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/Teldec>

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Themenroute „Geschichte der TELDEC“



Quelle: 2.bp.blogspot.com

TELDEC
»TELEFUNKEN-DECCA«
SCHALLPLATTEN GMBH

Quelle: cdn.discogs.com



Quelle: siccnss.net



Quelle: grammophon-platten.de



Quelle: creative-commission-
threelanesltd.netdna-ssl.com



Quelle: www.kn-online.de

- 1948 Telefunken Schallplatten GmbH Berlin beginnt mit Produktion in Nortorf (ehemalige Lederfabrik); Ende 1948 sind dort 18 Mitarbeiter beschäftigt
- um 1950 Kooperation mit Capital Records USA und Decca GB, Fusion mit Decca, Neufirmierung unter Telefunken Decca Schallplatten GmbH (TELDEC)
- 1951 Umstellung auf Vinyl, weiterhin Produktion von Schellackplatten (bis 1959)
- bis 1962 Füllschriftverfahren und Stereofonie; Ausbau Werks-
gelände, Produktionssteigerung; über 1.000 Mitarbeiter
- 60er Stars wie Vico Torriani, Caterina Valente oder Udo
- 70er Lindenberg sind in Nortorf
- 80er 750 millionste Schallplatte (Mike Krüger); Politiker wie u.a. Helmut Schmidt in Nortorf; erste Überlegungen zu einem Werks-/Firmenmuseum
- 1983 Rückzug der Mutterkonzerne Telefunken und Decca
- 1987 Übernahme durch Time Warner Musikkonzern
- 1989 Schallplattenproduktion wird eingestellt, weiterhin Produktion von MC und CD
- 1997 Rückzug von Time Warner, Management-Buyout, neue Firma OK Media Disc Service GmbH & Co KG
- 2009 Insolvenz, danach Abriss Fabrikgebäude (2012/13)

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Themenroute „Geschichte der TELDEC“ – Nachlass der TELDEC

- Produktionsgeräte und -materialien:
 - Gruppenpresse: 2 Pressen, bedient durch 1 Arbeiter (vermutlich die letzten existenten Exemplare!)
 - Karussellofen für Schallplattengranulat
 - Schneidemaschinen/Randschneider
 - Pressformen/Matrizen („Väter und Mütter“)
 - Abhörautomaten, Prüfwerkzeuge (Qualitätskontrolle)
 - Granulat (Vinylmasse) und Farbmuster
- Schallplatten, u.a. Masterbänder, Testpressungen, Frequenzmessplatten, Fehlpressungen; ca. 32.000 Schallplatten ab 1900 (Welche Platten sind das? Interessant für Sammler!)
- Dokumente und Akten, u.a. Produktionsmengen, Mitarbeiterschreiben, technische Zeichnungen, Produktentwicklungen, Statistiken, Patente, u.v.m.
- Historische Geräte wie Tonbandmaschinen, Plattenspieler, TED Bildplattenspieler, Kopiermaschinen für MC, Grammophone, Tonwalzen, Tefifon, u.v.m.
- Außerdem: Teile des Galvaniklabors und der Druckerei (Druckvorlagen von Covern), Literatur, TELDEC Fotoarchiv mit über 1.000 Bildern von 1948 bis Ende der 1980er Jahre, Filmmaterial, u.v.m.

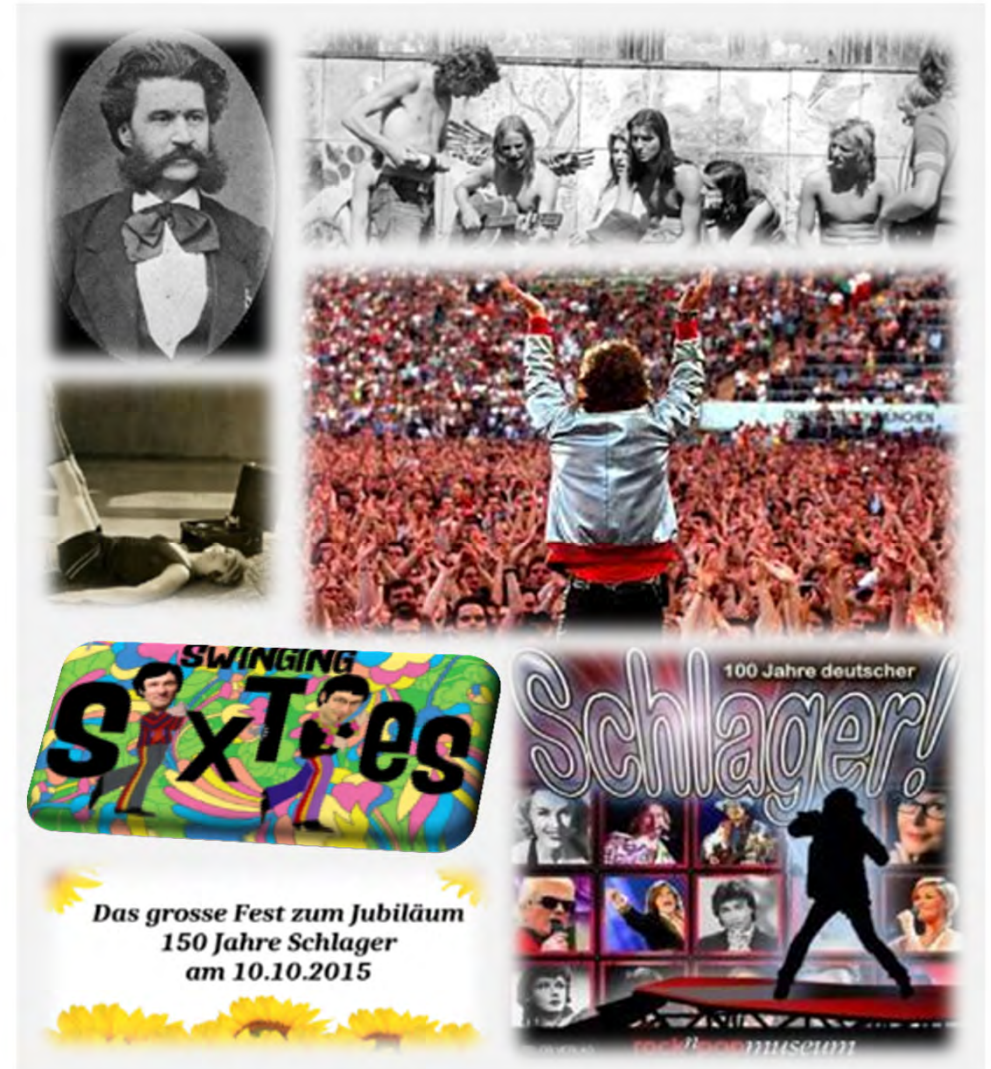


Quelle (Text und Bilder): www.museum-nortorf.de

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Themenroute „Kulturhistorische Bedeutung“

- Inhalte (beispielhaft):
 - Wann in der Kulturgeschichte des Menschen zeigt sich der Wunsch/die Sehnsucht, Töne konservieren zu wollen (Geschichten, Märchen, philosophische Auseinandersetzung)?
 - Welche kulturgeschichtliche Bedeutung ist der Schallplatte beizumessen (als Tonträger und als Massenmedium zur Verbreitung von Musik)?
 - Welche Musikepochen hat die Schallplatte geprägt?
 - Welche kulturgeschichtliche und gesellschaftliche Bedeutung hat die Musik? Musik weckt Emotionen („Sprache des Herzens“), Musik als Zeitgeist und Lebensgefühl einer Generation, als Begleiter und Beförderer gesellschaftlichen Wandels, politischer Proteste etc.
 - Wie hat die Schallplatte zur Geburt und Begründung einer Unterhaltungsindustrie beigetragen (Musik an öffentlichen Plätzen schaffte neue gesellschaftliche Begegnungsformen)?
 - Was kostete eine Schallplatte/ein Grammophon um 1900 (Preise damals und heute)?
 - Wer sind die größten Schallplattenstars? Welches ist das meistverkaufte Album?
 - Wie alt ist der Schlager bzw. die Unterhaltungsmusik? Wer waren die Mitbegründer und prägenden Künstler?



Quelle: www.johann-strauss.org.uk, www.mdr.de, www.events.at,
blog.schockwellenreiter.de, www.amazon.de, www.volksmusik-blog.de

- Stichworte zur kulturhistorischen Bedeutung:
 - Schallplatte ermöglichte die Vervielfältigung von Musik und beförderte dadurch deren Verbreitung
 - Musik bahnte sich ihren Weg raus aus den elitären Kammermusikzirkeln hin zu einem breiten Publikum
 - Musik konnte nun unabhängig von Zeit und Ort gehört werden
 - Schallplatte wurde zum Massenmedium, Künstler wurden zu Plattenstars und somit zu Weltstars
 - Musikrichtungen überwinden Grenzen, sind quasi eine frühe Form der Globalisierung (z.B. Jazz); westliche Musikrichtungen fungieren als Kulturbotschafter
 - Schallplatte beförderte die Entwicklung vielfältiger musikalischer Ausdrucksformen und Inhalte
 - Industrien sind entstanden: Geräte-, Schallplatten- und Unterhaltungsindustrie
 - Musik prägt die Kultur, mit Aufkommen der Beat- und Rockmusik besonders stark die Jugendkultur ab den 50er Jahren
 - Die Schallplatte lebt auch heute, ihre Erfolgsgeschichte ist von kulturhistorischer Bedeutung; sie steht nach wie vor und mehr denn je für Musikgenuss (einzigartiger Klang, sanft und weich)

„Die Erfindung der Schallplatte hat für die Verbreitung von Musik Revolutionäres geleistet.“

Quelle: Jennifer Rasch, in: Mythos Vinyl – Die Ära der Schallplatte, Berlin, 2014

„Die Erfindung der Schallplatte ist von kulturhistorischer Bedeutung. Mit ihr ist ein Medium entstanden, das die schnelle Vervielfältigung von Schallaufzeichnungen durch ein mit dem Buchdruck vergleichbares Verfahren gestattet und eine bis dahin unbekannte Art der Verbreitung von klingender Musik und Sprache eingeleitet hat.“

Quelle: www.spektrum.de

„Den gesellschaftlichen Bruch, der sich in der großen Epoche des Vinyls ereignete, die Bedingungen für '68, die in den Jahren des von den USA nach Europa rüber schwappenden Rock'n'Roll geschaffen wurden.“

Quelle: www.taz.de (über Ausstellung „Mythos Vinyl“)

Die Anfänge – Entwicklung der Tanzmusik



Quelle: Museum für Energiegeschichte(n) Hannover, 2015

- vor 1900 Walzer, Polka, Rheinländer, Galopp etc. dominieren die Bälle und Tanzböden des Kaiserreichs
- um 1900 Neue Unterhaltungsangebote (z.B. Zoologischer Garten, Jahrmarkt und Zirkus) als Plattform für Musikdarbietungen; Music Halls, Variététheater, Tingeltangels bieten exotische Sensationen mit Musikbegleitung
- ab 1900 Ragtime kommt von den USA nach Europa, Aufkommen von Tanzgaststätten, Klavierzimmern und Tanzschulen; erste Künstler im Aufnahmestudio (Caruso)
- 1902 Erste Aufnahmen durch Caruso für 100 GBP Honorar, Beteiligung: 10 % vom Verkaufspreis von 1 GBP pro Platte; Plattendurchmesser erstmalig 30 cm, Spielzeit ca. 5 Minuten; Startenor Enrico Caruso gilt als erster Star der Schallplattenindustrie
- 1900 bis 1920 Technische Reproduzierbarkeit von Musik verbessert sich, Musik gelangt in die Wohnzimmer; anfangs jedoch nur für Wohlhabende
- Schallplatte wird zusehends zum Massenmedium, Musikhören verliert an Exklusivität; was früher den Privilegierten vorbehalten war (in Konzertsälen), kann nun von einer breiten Masse genossen werden
- ca. 1925 Grammophone und Schallplatten werden erschwinglich und finden sich mehr und mehr in Privathaushalten

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Themenroute „Kulturhistorische Bedeutung“

20er Jahre, NS-Regime und Weltkrieg



Quelle:
www.brigitte.de, www.amazon.de,
f.hypothesen.org,
www.veranstaltungsdienst.de,
www.papersplease.com,
www.nthuleen.com

- ab 1920 „Goldene Zwanziger“ – Zeit des Jazz, Dixieland und Charleston; Schallplattenabsatz steigt
- Henry Ford führt eine Hetzkampagne gegen Jazz, bezeichnet diesen als Jüdisches Machwerk
- Rundfunk als Konkurrenz zur Schallplatte (bessere Tonqualität), Schallplattenindustrie reagiert mit elektronischen Aufnahmeverfahren
- 1927 25 Mio. verkaufte Tonträger in Deutschland, Stars dieser Zeit: z.B. Comedian Harmonists
- 1929 Emil Berliner stirbt im August, Schwarzer Freitag im Oktober – Weltwirtschaftskrise
- ab 1930 NS-Regime: Zensur durch Reichsmusikkammer, Jazz als „entartete Negermusik“, Rundfunk als Massenbeeinflussungsmedium, Künstler verlassen das Land, arisches Liedgut wird gefördert, rückläufiger Schallplattenabsatz
- 1939 Lili Marleen von Lale Andersen wird zum Welterfolg und Soldatenlied (symbolisch für Heimweh, Trennung und der Sehnsucht auf ein Wiedersehen)
- bis 1945 Lieder für die Front sollen Stimmung der Truppe heben
- Rationierung von Schellack, der als Material für Isolierlack benötigt wird; Recyclingsystem wird eingeführt: beim Kauf einer neuen Schallplatte muss eine alte abgegeben werden

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Themenroute „Kulturhistorische Bedeutung“

Nachkriegszeit bis heute...



Quelle: www.bertelsmann.de

Werbung als Spiegelbild des Zeitgeistes



Quelle: media-cache-ak1.pinimg.com
www.kraftfuttermischwerk.de



Quelle: www.jukebox-world.de

50er „Golden Fifties“ mit Beatmusik und Rock ‘n’ Roll, Stars u.a. Caterina Valente, Freddy Quinn, Peter Alexander sowie international u.a. Bill Haley, Buddy Holly und Elvis

Bertelsmann Schallplattenring (Clubkonzept); Schallplattenboom; große Labels: Electrola, EMI, Decca und Philips

Jukeboxen mit Vinylschallplatten finden zusehends ihren Platz in öffentlichen Gaststätten und Tanzlokalen, z.B. Diplomat der Firma Wiegandt & Söhne aus Berlin

60er „Swinging Sixties“ – Musik prägt die Jugendkultur, Jugend als Träger gesellschaftlichen Wandels (68er Generation)

Preisbindung in Deutschland – 22 DM pro Platte

1965 Aufkommen der Musikkassette (MC)

70er Schlager, Deutsche Hitparade mit Dieter Thomas Heck

1979 Sony-Walkman, Musik als ständiger Begleiter

80er Compact Disk (CD) kommt auf den Markt

90er CD als dominanter Tonträger – Schallplatte war ein Jahrhundert das dominante Tonmedium

ab 2000 Megatrend Digitalisierung, MP3 als digitales Tonformat, Schallplatte verzeichnet wieder steigende Nachfrage

Vertrieb von Schallplatten & Grammophonen

- Verkauf der ersten „Sprechmaschinen“ in Fachgeschäften für Fahrräder und Nähmaschinen.
- Ende 19. Jhd.: Vermarktung der ersten Grammophone über Spielwarengeschäfte; die Puppenfabrik Kämmer & Reinhardt in Thüringen produziert 1890 die ersten handbetriebenen Plattenspieler in Dtschl.
- Beginn 20. Jhd.: Schokoladenfirma Stollwerk verkauft Spielphonographen mit singenden oder sprechenden Schallplatten aus Schokolade.
- Einzelhandelsverkauf der Platten wechselt allmählich vom Spielzeug- und Fahrradhandel zum Musikalienhandel und zu Spezialgeschäften.
- Phonofirmen zählen zu den ersten Global Player. Die Weltkriege bremsen die Entwicklung stark.
- Münzautomaten finden ihren Einzug in öffentliche Gaststätten. Schausteller entdecken die neuen Unterhaltungsapparate für sich.
- Jukeboxen verbreiten sich und revolutionieren öffentliche Treffpunkte. 1952: erste deutsche Jukebox von Wiegandt & Söhne, Berlin – die Erfolgsgeschichte dauert jedoch nur etwa 10 Jahre.



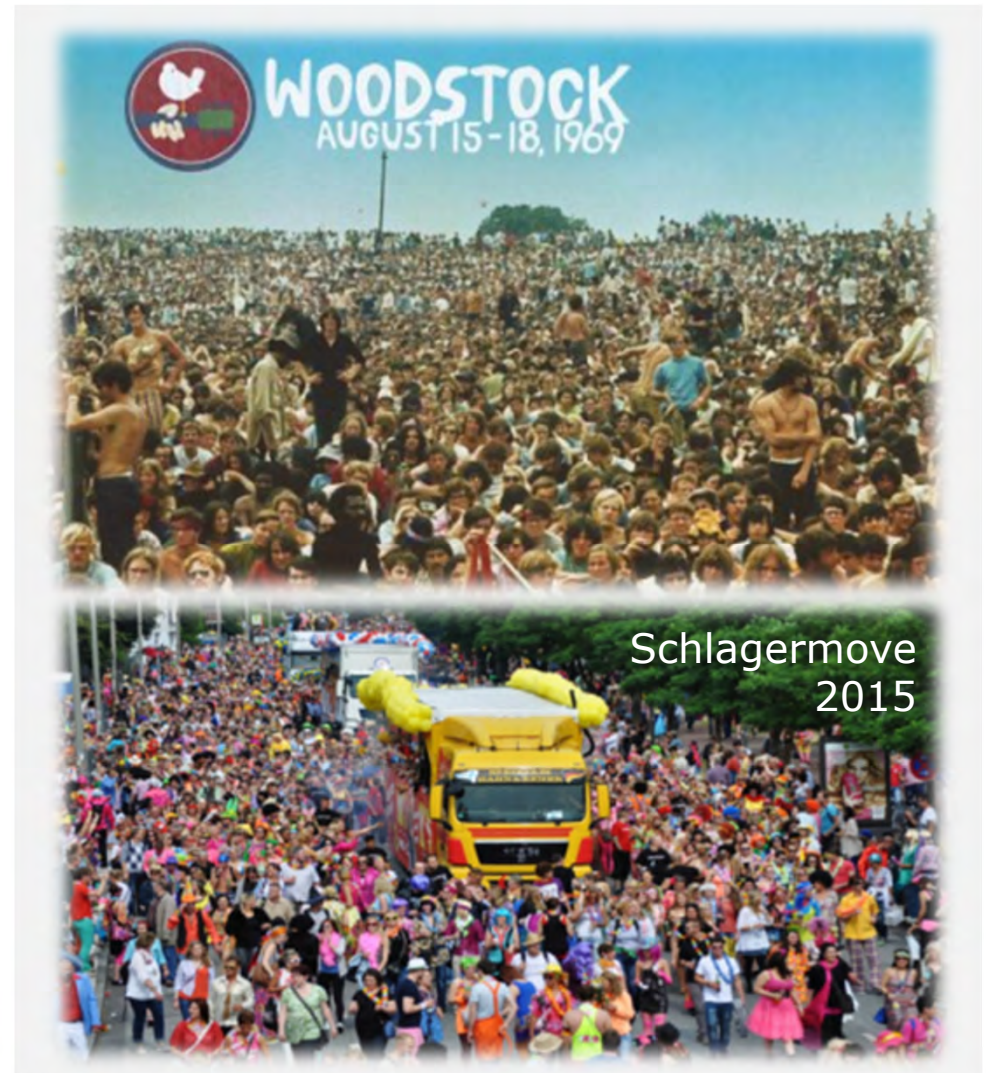
Quelle: player.slideplayer.org, www.fahrrad-nielandt.de, grammophon-platten.de

Die Schallplatte als Medium der Jugendkulturen

- „Die Schallplatte wird ab den fünfziger Jahren zum Medium einer neuen Jugendkultur und begleitet die weitreichenden politischen und gesellschaftlichen Veränderungen in der BRD.“

Quelle: Dr. Udo Gösswald, in: Mythos Vinyl – die Ära der Schallplatte, Berlin, 2014

- Rock- und Beat-Musik sind wichtige Bestandteile des Lebensgefühls der Nachkriegsgenerationen.
- 1950er bis Mitte der 60er Jahre: Hohe Bedeutung von Radio in der Musikverbreitung, ab 1965 Sendung „Beat-Club“ von Radio Bremen als völlig neues Format.
- 1966: 88 % der Jugendlichen besitzen einen eigenen Schallplattenspieler.
- Kultmarken bei Tonbandgeräten und Plattenspielern: Grundig, Saba, Telefunken, Braun oder Dual.
- Während die Beatles noch weitgehend generationsübergreifend sind, gelten die Rolling Stones als „Inkarnation einer Gegenkultur“; die Stones treffen das Lebensgefühl der 68er Protestgeneration.



Quelle: woodstockstory.com, st.pauli-news.de

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Themenroute „Kulturhistorische Bedeutung“

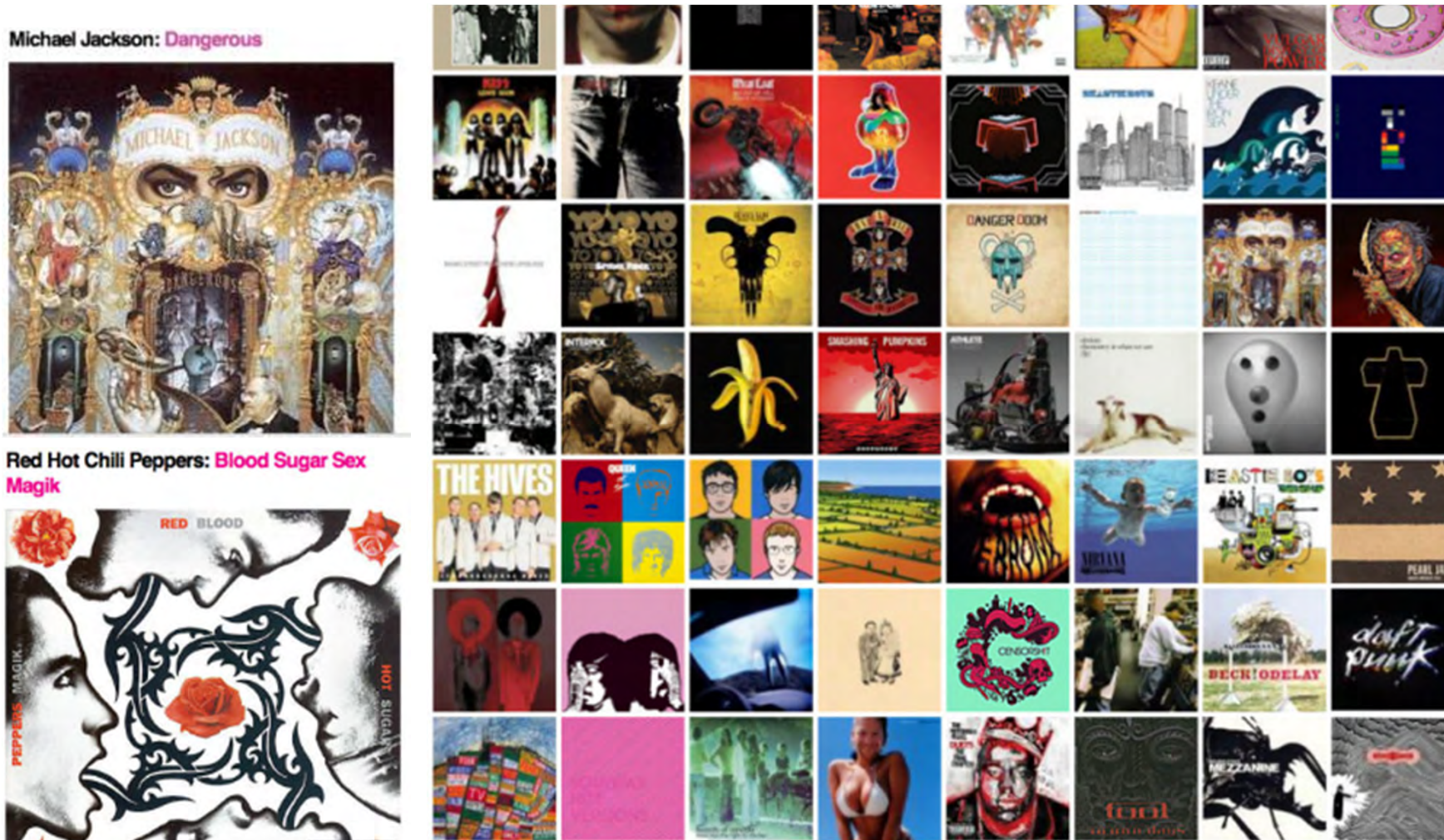
- „Die Schallplatte – das Medium der Jugendkulturen“
- „Jugendkulturen, in denen Musik keine tragende Rolle spielt, sind im 20. Jahrhundert kaum vorstellbar.“
- Welchen Einfluss Musik auf die Gesellschaft ausübt, lässt sich deutlich am Einfluss auf die Jugend beschreiben, die für die mit der Musik transportierten „Botschaften“ sehr empfänglich sind. In den Zeiten, in denen der mediale Einfluss vor allem über Rundfunk und Tonträger erfolgte, spielte die Schallplatte als das Musikmedium eine zentrale Rolle. Dies soll durch das o.g. Zitat „Die Schallplatte – das Medium der Jugendkulturen“ verdeutlicht werden.
- Beispiel: Die Rolling Stones wurden, vermutlich bewusst, als „böses“ und unangepasstes Gegenbild zu den eher braven Beatles vermarktet. In ihrem Song „I can't get no satisfaction“ sprachen sie das Lebensgefühl vieler Jugendlichen an, die mit dem Leben in der materialistisch geprägten Nachkriegszeit und dem Wirtschaftswunder nicht zufrieden waren. Was folgte war die Protestbewegung der 60er Jahre und die sog. 68er-Generation.

Quelle: Mythos Vinyl – Die Ära der Schallplatte, Berlin, 2014;
eigene Ergänzungen und Interpretationen



Quelle: www.jugend-lsa.de, wikimedia.org, www.infopartisan.net, notonthehighstreet.com

„Cover-Art“ – Plattencover als Designkunst – Schallplatten als Sammelobjekt



Quelle: www.max.de

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Themenroute „Kulturhistorische Bedeutung“

Hitlisten

- 1936 Billboard-Magazin veröffentlicht Hitparade
- 1940 Einführung der Charts
- 1969 ZDF Hitparade mit Dieter Thomas Heck
- Und aktuell auch wieder eigene Vinyl-Charts
- Mit Einführung von Hitlisten begann auch bald eine Diskussion um mögliche Manipulationen, um Verkäufe zu steuern bzw. zu beeinflussen



Quelle: www.musikmarkt.de



Source: www.pianobrothers.com

Two Weeks Ago	Last Week	Two Weeks Ago	Streams on Chart	Title, Artist (Original / Catalog No. / Distributing Label)	Peak Position
1	1	1	7	Christmas Symphony, Mannheim Steamroller With Members Of The Czech Philharmonic Orchestra Christmas Symphony 10 (CD) / 10.00	1
2	2	2	5	All in Cabin: Peaceful Christmas Hymns, Jim Brickman Christmas 10 (CD) / 10.00	2
3	3	3	3	Portenau, Jim Brickman Christmas 10 (CD) / 10.00	3
4	4	4	21	Levin, Jim Brickman Christmas 10 (CD) / 10.00	1
5	5	5	42	Smith Of Speech, Yaeli Winter 10 (CD) / 10.00	1
6	6	6	3	Winter 10 (CD) / 10.00	5
7	7	7	4	Winter 10 (CD) / 10.00	7
8	8	8	1	40 Classic Songs For Thanksgiving Dinner, Thanksgiving Music 4 agents	8
9	NEW	1	1	Sleep Music: 101 Sleep Songs, Sleep Music Lullabies Natural Living 10 (CD) / 10.00	9
10	8	7	5	Adara Search Relaxation And Tibetan Chakra Meditation, Various Artists Adaptation 10 (CD) / 10.00	5

Quelle: www.pianobrothers.com



Quelle: forum.digitalfernsehen.de



Source: www.officialcharts.com/charts/vinyl-albums-chart

Pos	LW	Title, Artist	Peak Pos	WoC
1	New	GREY TICKLES BLACK PRESSURE JOHN GRANT BELLA UNION	1	1
2	Re	SATURN'S PATTERN PAUL WELTER PASCOPHORE	1	6
3	Re	CLOSER MAYE MURPHY MAYE MURPHY	3	4

Quelle: www.officialcharts.com/charts/vinyl-albums-chart

Station: Die Erfindung der Schallplatte

- Entwicklung der Tonträger 
 - Wie gelang es, Töne (Schall) zu konservieren?
 - Welche waren die ersten Tonträger und welche die ersten Abspielgeräte?
- Kulturhistorische Bedeutung 
 - Zeit der Industrialisierung – Aufbruch in ein neues Zeitalter – Zeit der großen Erfinder
 - Zeit der großen technischen Neuerungen, einhergehend mit gesellschaftlichen Veränderungen (z.B. Urbanisierung)

Station: Die 1950er Jahre – Golden Fifties

- Entwicklung der Tonträger 
 - Langspielplatte kommt auf den Markt
 - Umstellung der Produktion auf Vinyl
- Geschichte der TELDEC 
 - 1950: ein millionste Platte wird produziert
- Kulturhistorische Bedeutung 
 - Jukeboxen in öffentlichen Gaststätten

Station: The Rolling Stones

- Geschichte der TELDEC 
 - Produktion des Albums „Around & Around“ (1964) unter dem Decca-Label in Nortorf
 - Wie viele Exemplare wurden in Nortorf produziert? Wie oft verkaufte sich die Platte damals bzw. bis heute?
- Kulturhistorische Bedeutung 
 - Gegenpol zu den angepassten Musikern und Bands dieser Zeit (z.B. Beatles)
 - Schallplatte als Medium der Jugendkultur begleitet große gesellschaftliche Spannungen und Umbrüche
 - Stichworte: Protestbewegung der 60er Jahre, 68er Generation

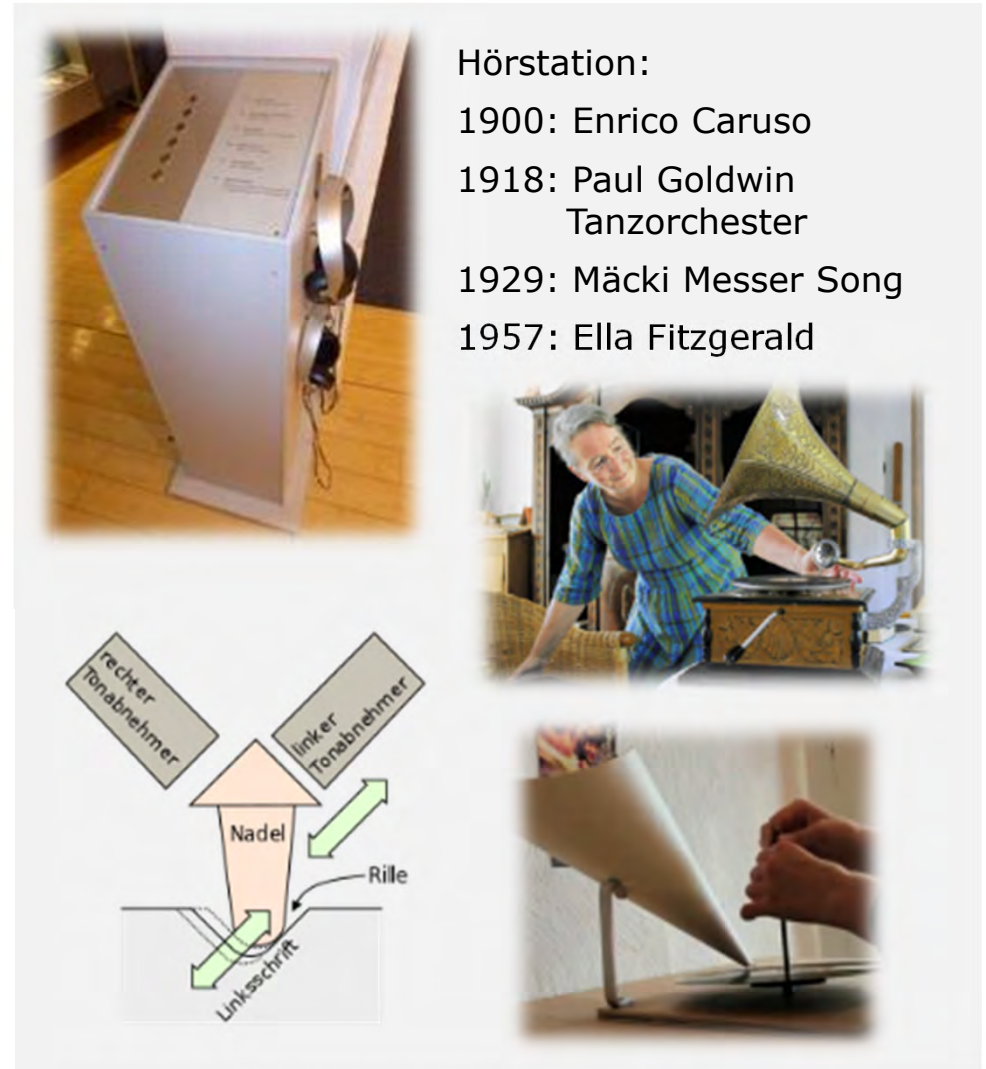
-  Tonträger
-  TELDEC
-  Kulturhistorie



Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Angebotsbestandteil Dauerausstellung

- Leitlinien:
 - Funktion als Kernangebot
 - Selbsterklärend (auch Gäste ohne themenspezifisches Grundverständnis werden angesprochen)
 - Ausstellung und Führung als kombinierbare Einzelangebote, Führungen sind ein Vertiefungsangebot
 - Breite Zielgruppenansprache
 - Moderne Präsentationstechniken
 - Themenrouten sind in sich geschlossen, gleichzeitig flexibel kombinierbar und als Einheit wahrnehmbar
- Führungen:
 - Gegen Voranmeldung und zu bestimmten Zeiten ohne Voranmeldung (auch Kurzführungen)
 - Konzept lässt unterschiedliche Themenschwerpunkte bei den Führungen zu; Guide kann somit flexibel auf die Anforderungen einer Gruppe eingehen
 - Special Guide: Führungen durch ehemalige TELDEC-Mitarbeiter, Schallplattenexperten oder: einen Schallplattenstar
 - Zielgruppenbezogene Führungen, z.B. Familienführungen oder Schülerführungen



Hörstation:

1900: Enrico Caruso

1918: Paul Goldwin
Tanzorchester

1929: Mäcki Messer Song

1957: Ella Fitzgerald

Quelle: Museum für Energiegeschichte(n), Hannover, 2015, www.badische-zeitung.de, www.grammophon.org, wikimedia.org

Umsetzungsbeispiele

- Originale:
 - Historische Tonträger und Abspielgeräte, Maschinen, Werkzeuge, etc.
 - Historische Dokumente, Fotos, Filme, etc.
 - Originalexponate aus der Fabrik, Produktionsgeräte, Büroarbeitszimmer (eine typische Arbeitssituation der 50er oder 60er Jahre könnte inszeniert werden), Arbeitsbedingungen, Musterpressungen, etc.
- Modelle:
 - Hands-on Exponate zum Ausprobieren und Experimentieren
 - Modelle zum Vorführen sowie zur Veranschaulichung
- Schautafeln und/oder Touchscreens (ggf. Verleih von Tablets) mit Erläuterungen zu den Exponaten, zum Erklären technischer Sachverhalte, um Inhalte zu vermitteln (verschiedene Präsentationsformen, z.B. Schubladen zum Aufziehen, Platten als Informationsträger)
- Filme:
 - Historisches Filmmaterial wie u.a. Originalaufnahmen der TELDEC
 - Es gibt diverse Filme zum Thema Schallplattenproduktion, u.a. von der Sendung mit der Maus
 - Filme, die Zeitgeschichte dokumentieren, z.B. erste öffentliche Tanztreffen dank tragbarer Grammophone und der Schallplatte
- Bilder:
 - Bilder vom Fabrikgelände – wie es sah es früher in Nortorf aus?
 - Bilder und Geschichten zu den Stars, die in Nortorf zu Gast waren (Originalkommentare einholen, Erinnerungen der Stars an den Besuch in Nortorf); Beispiel: Udo Lindenberg will eine Kuh reiten (Auseinandersetzung mit den Künstlern, ihrem Leben, wofür sie stehen, ihrer musikalischen Schaffenskraft)
 - Schallplatte in der Werbung (historische Werbeplakate oder TV-Werbespots)

Umsetzungsbeispiele

- Hörstationen/Akustikerlebnisse:
 - Vorführung historischer Abspielgeräte
 - Tonvorführungen mit historischen Aufnahmen (Akustikerlebnisse sind essenziell!)
 - Zeitzeugen erzählen (als Hörstation und/oder Filmbeiträge)
- Sonstiges:
 - Quizfragen – wer weiß es? Gäste können sich in Wissensfragen messen
 - Beispiel Ausstellung „Mythos Vinyl“: 50 Neuköllner im Alter von 17 bis 85 Jahren gaben dem Museum ihre Lieblingsplatte und erzählten, welches Stück sie am meisten begeistert oder berührt hat. Konzeptidee: Gäste benennen ihre Lieblingsplatte und erzählen, was sie damit verbinden (eine Art musikalisches Gästebuch, manuell oder digital).

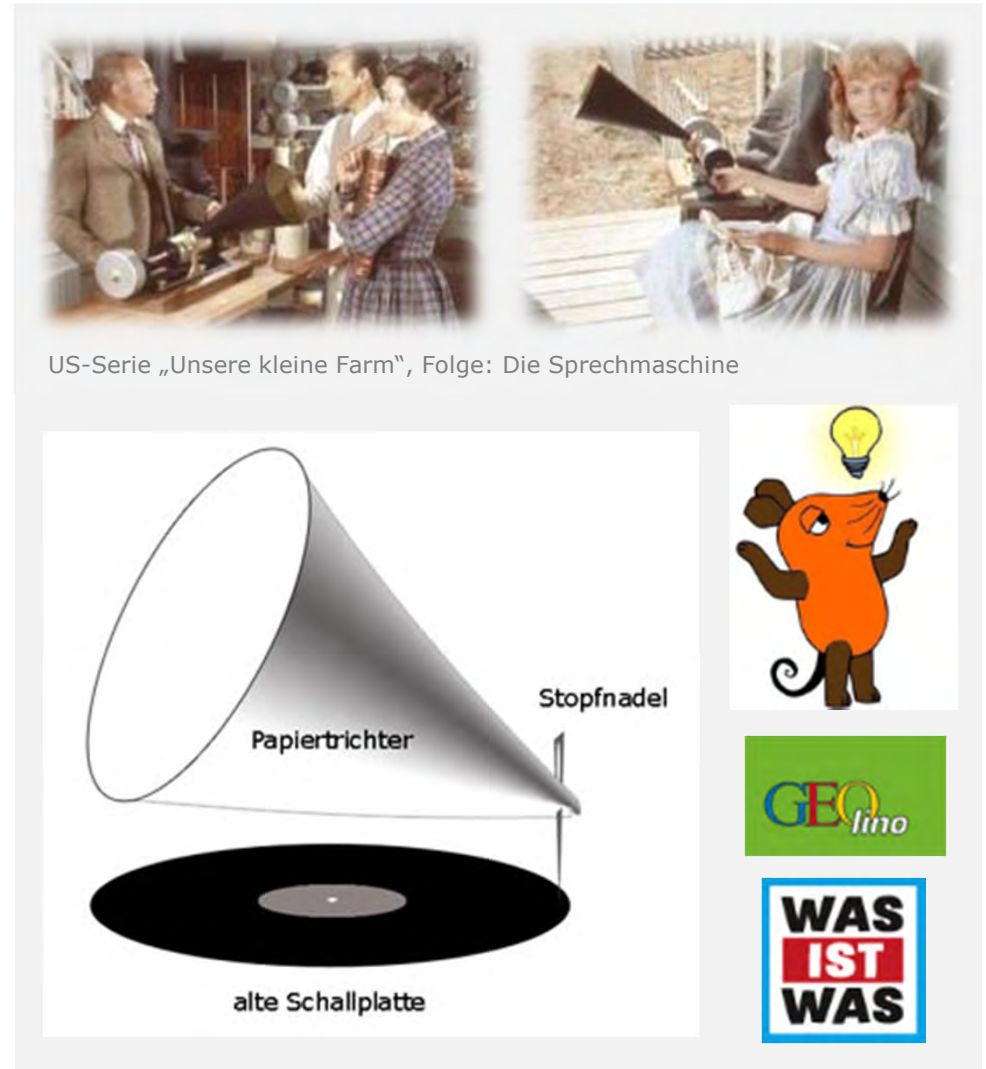
Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Angebotsbestandteil Dauerausstellung

- Angebote für Kinder bzw. Familien mit Kindern
 - Kindgerechte Erläuterung der Thematik, z.B. Sendung mit der Maus: Die Maus erklärt, wie eine Schallplatte hergestellt wird und wie sie funktioniert
 - Zusammenarbeit mit Herstellern (z.B. Europa als Label für Hörspiele) und Fachpresse (z.B. Was ist was? und GEOlino)
 - Hands-on Exponate: z.B. Spielzeuggrammophone, Grammophone zum Selberkurbeln, Schallplatten aus Schokolade
 - Hörstationen mit kindgerechten Erläuterungen bzw. Texten und Musik für Kinder
 - Filme, die das Thema kindgerecht erläutern
 - Bezüge zu Themen, die Kinder und Jugendliche, aber auch Erwachsene interessieren (z.B. US-Serie „Unsere kleine Farm“, siehe rechts)

Wenn Du eine alte Schellackplatte oder eine alte Vinyl-Schallplatte hast, kannst Du die Musik auch ohne Plattenspieler hörbar machen. Falte eine Art Trichter aus Papier und stecke am dünnen Ende des Trichters eine dicke Stopfnadel hindurch. (siehe Skizze)

Quelle: www.frag-floh.de



Quelle: www.wunschliste.de, www.frag-floh.de, leanderwattig.de, www.wasistwas.de, www.geo.de/GEOlino

- Regelmäßige Sonderausstellungen geben die Möglichkeit, neue Facetten der Schallplatte zu thematisieren.
- Wirkungsweise von Sonderausstellungen:
 - Besucheraktivierung: Neue und wechselnde Themen schaffen neue Besuchsanlässe, sprechen andere Zielgruppen an und tragen zu Wiederholungsbesuchen bei.
 - Flexibilität: Sonderausstellungen erweitern das Angebot, sie können Führungen ergänzen und erweitern oder auch eine Vortragsreihe initiieren bzw. begleiten.
 - Aktualität: Es können immer wieder neue Themen aufgenommen werden.
 - Neuigkeitseffekt: Neuerungen und Attraktivierungen im Zeitablauf, ohne hierfür die Dauerausstellung verändern zu müssen und ohne (große) Investitionskosten in Herstellung oder Kauf.
 - Medienwirksamkeit: Stets PR-wirksame Anlässe mit der Möglichkeit, Politik, Wirtschaft oder Prominenz zu einer Eröffnung einzuladen.
- Umsetzung: Neben der Produktion einer eigens konzipierten Ausstellung besteht auch die Möglichkeit, bestehende Exponate oder Ausstellungen anzumieten.
- Beispiele für mögliche Kooperationspartner, z.B. für Leihgaben oder als Kuratorium, zur inhaltlichen Ausgestaltung von Sonderausstellungen:
 - Gesellschaft für Historische Tonträger (GHT), Wien
 - Schallplattenhistoriker, wie z.B. Dr. Rainer E. Lotz
 - Museum Neukölln, Berlin
 - Museum für Energiegeschichte(n), Hannover
- Themenbeispiele:
 - Künstler mit Bezug zu Nortorf – ihr Leben, ihr Schaffen, wofür sie stehen, als Person und mit ihrer Musik
 - Aufgreifen bestimmter Epochen wie 50er Jahre oder 60er Jahre

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Angebotsbestandteil Tagungs- und Seminarraum

- Es sollte die Möglichkeit bestehen, in einem geschlossenen Raum Gruppenprogramme anzubieten
- Alternativ könnte zu Schließzeiten auch eine freiziehbare Fläche im Ausstellungsbereich genutzt werden
- Angebot an Programmen für unterschiedliche Zielgruppen wie Firmengruppen, Vereine, Schulen, Kinder/Jugendliche oder auch allgemeine Besuchergruppen, die sich spontan gewinnen lassen
- Beispiele:
 - Vorträge und Fachseminare
 - Workshops
 - Spezielle Angebote für Schulen
 - Ferien- und Wochenendprogramme
 - Durchführung von Kindergeburtstagen
 - Vermietung als Special Location
 - Einbindung in das Besuchsprogramm, z.B. können dort kleinere Vorführungen stattfinden (Tonvorführungen können somit abgeschirmt vom Ausstellungsbereich durchgeführt werden)



Quelle: www.rawuza.at, www.energiegeschichten.de, www.jonathan-seminarhotel.de

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Angebotsbestandteil Veranstaltungen und Events

- Wichtiger Bestandteil des Kompetenzzentrums „Schallplatte“ ist der fachliche Diskurs. Die Präsentation und Diskussion von korrespondierenden Themen zählen zum Angebotsspektrum. Sowohl Experten als auch fachlich interessierte Kreise aus der Öffentlichkeit erhalten hier eine Plattform zum fachlichen Austausch und zur Weiterbildung.
- Das Spektrum reicht von kulturhistorischen und wissenschaftlichen Veranstaltungen (wie Vorträge, Seminare, Podiumsdiskussionen) bis hin zu Events, die eher populären bis unterhaltenden Charakter besitzen (z.B. Familientag oder Musikabende).
- Zur Umsetzung bedarf es einer multifunktional nutzbaren Fläche im EG. Für kleinere Gruppen stellt der Seminarraum eine Alternative dar.
- Beispiele:
 - Ferienprogramm für Kinder und Jugendliche
 - Für Schulklassen: Rallye (Fragebogen, dessen Antworten in der Ausstellung verborgen sind)
 - Kindertheater/-konzerte (Reise in die Welt der Klänge, Töne und Geräusche; Unterschiede zwischen digitaler und analoger Klangwelt)

- Konzerte/Vorfürhrungen/Klangevents: Musik von historischen Abspielgeräten, Musik von besonderer historischer Bedeutung (...)

Auszug aus dem Veranstaltungsprogramm des Museums für Energiegeschichte(n) in Hannover:



25. Februar 2016 um 17 Uhr

Kuratorenführung

Gabriela Kilian und Ulrike Nevermann führen durch die Ausstellung „78, 45, 33 – vom sanften Ton zum starken Sound“.

► Weitere Informationen



8. April 2016 um 18 Uhr

Schallplatten begeistern die Welt - Vortrag und Konzert

Vortrag Stephan Puille: Schallplatten aus Hannover für die halbe Welt; Konzert Monika Rey und Rainer Weber: Chansons der 1920er und 1930er Jahre

► Weitere Informationen



21. Juni 2016 um 16 Uhr

Ausstellungsdiallog „78, 45, 33“

Lutz Schubert, ehemaliger Mitarbeiter der Deutschen Grammophon, berichtet über den Produktionsprozess der Schallplatte.

► Weitere Informationen

Quelle: Museum für Energiegeschichte(n), Hannover, 2015

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Angebotsbestandteil Gastronomie

- Der Ansatz sieht keinen vollgastronomischen Betrieb vor, vielmehr eine Versorgungsfunktion für Gäste sowie die Schaffung von Sitz- und Verweilmöglichkeiten.
- Angebot an Getränken und Snacks, möglichst ohne Personalaufwand (z.B. Jukebox als Automat); ggf. Kuchen und Teegebäck.
- Kaffeeangebot: Verkauf von Pappbechern oder Schallplattenmuseum-Bechern, die der Gast mitnehmen kann (Kaffee wird selbstgezapft).
- Organisation: Verkauf und Service über die Kasse, somit wird kein zusätzlicher Personalbedarf erzeugt.
- Bei Veranstaltungen wird auf externe Caterer zurückgegriffen.
- Das Thema Schallplatte ist auch hier in Form von Anekdoten präsent, z.B.:



Quelle: www.spreadshirt.de



Quelle: www.albis-international.de



Quelle: www.f-a-i-b-l-e.de, super.abril.com, www.spreadshirt.de, cylex.de, www.inyourpocket.com, AliExpress.com

Teil 1: Konzept

Neukonzeption: Angebotsbestandteil Shop/Merchandising

- Kein umfangreiches Sortiment, jedoch ausgewählte Artikel wie Fachbücher sowie kleinere Mitnehm-artikel (Klassiker wie Tasse, Kugelschreiber, Schlüsselanhänger)
- Thematisiertes Schallplatten-Merchandising (vgl. Bilder rechts: Teller- und Tassenuntersetzer, Schale, Schlüsselanhänger, Tasse, Manschettenknöpfe, Uhr)
- Kreierung eines Maskottchens bzw. Werbeträgers (nahliegend in Form einer Schallplatte)
- Organisation: Verkauf und Service über die Kasse
- Eintrittskarte kann mit Rabattfunktion versehen werden (z.B. 0,50 Euro), um Anreiz zu schaffen, eine Kleinigkeit mitzunehmen
- Verkauf von Begleitbroschüren zur Ausstellung (neben einem Flyer mit Kurzinformationen sollte es eine ausführliche Begleitbroschüre geben, die umfangreich bebildert ist)
- Die Namensrechte an TELDEC wurden gesichert; unter dem Namen können Eigenprodukte vertrieben werden (z.B. eigene Schallplattenpressungen); Lizenzrechte sollten in jedem Fall genutzt werden



Quelle: www.mega-merchandise.de, www.miniblings.de, www.jpc.de,
www.spreadshirt.de

- Nortorf gilt in Schleswig-Holstein als die Stadt der Schallplatte. Grund hierfür ist die über viele Jahrzehnte andauernde Tätigkeit des Unternehmens TELDEC, einem der bedeutenden Tonträgerproduzenten in der deutschen Nachkriegszeit. Das Unternehmen hat die Stadt nachhaltig geprägt, in soziohistorischer und soziokultureller Weise.
- In der Obhut des Museums Nortorf befindet sich ein umfangreicher Fundus und Bestand an Exponaten und Zeitdokumenten. Das bestehende Museum kann hiervon nur einen geringen Teil zeigen. Zudem entspricht die bestehende Ausstellung nicht den Anforderungen an ein zeitgemäßes Museums-konzept und bietet aufgrund der Größe und Raum-situation keine Entwicklungsmöglichkeiten.
- In Nortorf bietet sich aktuell die Chance, das letzte erhalten gebliebene Gebäude der ehemaligen TELDEC-Produktion (ehemaliges Kesselhaus) als zukünftigen Standort des städtischen Museums zu nutzen. In diesem Zusammenhang steht die Frage, über welche Potenziale ein neu konzipiertes Museum verfügt und wie ein solches zeitgemäß und auf nachhaltigen Erfolg ausgerichtet werden kann.
- Das bereits aufgebaute Image als Schallplatten-standort ist für die weitere Entwicklung förderlich. Die damit verbundenen Potenziale sind weder in Bezug auf das Stadtmarketing noch in Bezug auf das Museum, das heute ein stadthistorisches und heimatkundliches Profil aufweist, ausgeschöpft.
- Um in der ausgeprägten Kultur- und Freizeitland-schaft in Deutschland wie auch in Schleswig-Holstein ein neues Angebot positionieren zu können, bedarf es eines zeitgemäßen Konzeptes. Zudem ist die Umsetzung davon abhängig, in welchem Maße der Haushalt der Standortkommune die mit dem Betrieb verbundenen Finanzhilfen leisten kann. Die Etablierung eines für die Stadt Nortorf prägenden musealen Angebotes geht somit einher mit Anforderungen an einen dauerhaft erfolgreichen Betrieb.
- Vor diesem Hintergrund werden an die Neukonzeption folgende wesentlichen Anforderungen gestellt, die die Positionierungsstrategie begründen:
 - Positionierung mit klarem Profil und hoher Allein-stellung als das deutsche Kompetenzzentrum zum Thema Schallplatte

- Ansprache eines breiten Zielgruppenspektrums (neben Special Interest Groups auch Familien mit Kindern, nicht-themenaffine Zielgruppen, Touristen in der Region etc.)
- Individuell und eigenständig besuchbare Ausstellung (Ausstellung muss ohne Führung interessant sein und einen Zugang ermöglichen)
- Kompetenzzentrum zum Leitthema Schallplatte (bedeutet, dass wesentliche Aspekte zum Leitthema umfassend, professionell und glaubwürdig präsentiert werden müssen)
- Mit Umsetzung dieser Leitlinien wird das neu konzipierte Museum ein klares Profil mit hoher Alleinstellung erlangen. Dies sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Die Abgrenzung zu der Vielzahl stadtgeschichtlicher und heimatkundlicher Museen, wie sie in Schleswig-Holstein vorhanden sind, ist gewollt und erforderlich, um Gästepotenziale zu heben und die wirtschaftlichen Voraussetzungen für einen nachhaltigen Betrieb zu schaffen.
- Eine erfolgreiche Konzeptentwicklung folgt dem „Top-Down“-Ansatz, bei dem zuerst die Positionierung, danach die Leit- und Subthemen und schließlich Storyline und Angebote definiert werden.
- Als Leitthema ist „Schallplatte“ wesentlich prägnanter und emotionaler besetzt als z.B. „Tonträger“. Das Leitthema soll seine Wirkung auch in der Namensgebung entfalten: der Titel „Deutsches Schallplattenmuseum“ (vorerst als Arbeitstitel) ist aus Sicht der Gutachter geeignet, da er nicht besetzt ist und der Standort Nortorf mit seiner TELDEC-Historie dieses Thema glaubwürdig, im Sinne eines Kompetenzzentrums, vertreten kann.
- Das Leitthema Schallplatte wird getragen von drei thematischen Säulen (Subthemen), die das Leitthema in all seinen Facetten transportieren:
 - Die Entwicklung der Tonträger
 - Die Geschichte der TELDEC in Nortorf
 - Kulturhistorische Bedeutung der Schallplatte
- Dieses Themengerüst, so zeigt die Bewertung, erfüllt die konzeptionellen Anforderungen in hohem Maße. In Summe steht es für Faszinations- und Zugkraft, die Ansprache eines breiten Zielgruppenspektrums, es erzeugt eine hohe Alleinstellung (Wettbewerbsdifferenzierung) ist zeitstabil und bietet eine gute Grundlage zur Umsetzung einer attraktiven Ausstellung.

- Hervorzuheben ist der Standortbezug und damit verbunden eine hohe Glaubwürdigkeit (Authentizität).
- Die drei Themenstränge erlauben eine große inhaltliche Vielfalt, die in der Konzeptausarbeitung aufgezeigt wurde. Sämtliche Inhalte können an diesen drei Themensträngen aufgehängt und zu einer Geschichte verwoben werden. Dieses Prinzip des Storytelling manifestiert die Dramaturgie und sorgt dafür, dass der Gast wie an einem roten Faden durch die Ausstellung geführt wird, der die Aufmerksamkeit trägt und dafür sorgt, dass die Informationen transportiert und erinnert werden.
- Konzeptionelle Besonderheit hierbei ist, dass der Gast frei zwischen den drei Themensträngen wählen kann (je nach Interessenslage), zugleich aber auch alle drei Themenstränge insgesamt als zusammenhängende Geschichte wirken. Somit spricht die Ausstellung unterschiedliche Interessengruppen (und Zielgruppen) an. Gleichzeitig kann der Gast Umfang und Wissenstiefe selbst bestimmen.
- Die Vorteile der Ausstellungsstrukturierung anhand der drei Themenrouten sind zusammengefasst:
 - Unterschiedliche Interessen und Zielgruppen werden angesprochen
 - Aufenthaltsdauer wird verlängert
 - Wiederholungsbesuche werden angeregt
 - Vielfalt an Programmen und Führungen möglich
 - Alle (wesentlichen) Facetten der Schallplatte werden thematisiert (nur so kann dem Anspruch des Deutschen Schallplattenmuseums und Kompetenzzentrums zum Thema Schallplatte entsprochen werden)
- Folgende weiteren Erfolgsfaktoren des Freizeitanlagenmarktes wurden berücksichtigt:
 - Primäres Besuchsmotiv der Gäste ist Unterhaltung (Freizeitgestaltung und -erlebnis), Bildung (Wissensvermittlung) muss als Besuchseffekt angestrebt werden
 - Verfolgung des Edutainment-Prinzips: spielerische und unterhaltsame Wissensvermittlung
 - Grad der Wissenstiefe muss durch den Gast frei wählbar sein
 - Emotionale Gästeansprache, um nachhaltige Erlebnisse zu erzeugen
 - Einsatz moderner Präsentationstechniken, wie u.a.:

- Interaktion & Hands-on
 - Multisensualität & Multimedia
 - Thematisierung & Inszenierung
 - Storytelling & Dramaturgie
- Daraus abgeleitet wird die Zielvorgabe für das neue Schallplattenmuseum wie folgt formuliert: Verbindung der Seriosität eines Museums (Wissen) mit den unterhaltsamen und emotionalen Aspekten einer Erlebnisausstellung (Unterhaltung).
 - Dem „Top-Down“-Ansatz folgend sind somit die Aspekte Positionierung inklusive Leitthema, Subthemen und inhaltliches Konzept/Storyline festgelegt. Es folgt die Umsetzung in Angebote. Zu differenzieren ist hierbei zwischen den Bestandteilen der Dauerausstellung (Attraktionskonzept) und den Anlagenbestandteilen.
 - Das umfassende Attraktionskonzept ist Bestandteil einer späteren Detailkonzeption, die durch Ausstellungsdesigner zu entwickeln ist. In einem Museum stehen hierbei die Originalexponate im Mittelpunkt. Diese müssen attraktiv präsentiert und auch inszeniert werden.
 - Der Einsatz unterschiedlicher Präsentationstechniken, wie vorab beschrieben, führt zur Etablierung eines modernen Museums, das den Prinzipien erfolgreicher Freizeitanlagen folgt.
 - Als abschließender Aspekt wurden die Anlagenbestandteile definiert, die aus Sicht der Gutachter sowohl vor dem Hintergrund der Gästeerwartungen wie auch dem Anspruch einer hohen Ertragskraft umzusetzen sind. Kernangebot ist die Dauerausstellung. Als Zusatzangebot sind vorgesehen:
 - Sonderausstellungen (inklusive Führungen)
 - Gruppenprogramme
 - Tagungs-/Seminarraum
 - Veranstaltungen und Events
 - Gastronomie
 - Shop/Merchandising
 - Das Konzept, wie in Teil 1 dieser Studie entwickelt, bildet die Grundlage für alle nachfolgenden Prognosen und Berechnungen. Es steht für eine hochattraktive Umsetzung des Leitthemas Schallplatte.

Teil 2

MACHBARKEITSANALYSE

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Standortanalyse

- Der Standort hat einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg einer Freizeitanlage. Vor diesem Hintergrund gilt es, die Stadt Nortorf auf Makroebene einzuordnen sowie den Projektstandort auf dessen grundsätzliche Eignung hin zu bewerten.
- Die Stadt Nortorf liegt im schleswig-holsteinischen Landkreis Rendsburg-Eckernförde, verfügt über ca. 6.600 Einwohner und ist Verwaltungssitz des Amtes Nortorfer Land mit insgesamt gut 18.000 Einwohnern.
- Kriterien zur Bewertung des Makrostandortes sind:
 - Lage und Zentralität
 - Bekanntheit und Imagewirkung
 - Ökonomisches Umfeld
 - Freizeit- und Tourismusumfeld
 - Überregionale Erreichbarkeit
- Der Mikrostandort in der Niedernstraße wird anhand folgender Kriterien beleuchtet:
 - Flächenverfügbarkeit und -eignung
 - Eigentumsverhältnisse und Planungsrecht
 - Sichtbarkeit und vorhandene Frequenzen
 - Glaubwürdigkeit/Authentizität
 - Lokale Lage und Erreichbarkeit sowie Parkplatzsituation



Quelle: Google Maps, fwi-hamburg, 2015

Kriterium	Beschreibung	Bewertung
Lage und Zentralität	Zentrale geografische Lage und Nähe zu Ballungsräumen sind vorteilhaft. Ein weiteres Merkmal ist die Zentrumsfunktion für das Umland.	– Zentrale Lage in Schleswig-Holstein (Nortorf ist der geografische Mittelpunkt Schleswig-Holsteins) – Nähe zu Ballungsräumen der Städte Kiel (ca. 30 km) sowie Hamburg und Lübeck (jeweils rund 80 km Entfernung) – Unmittelbare Nähe zum Oberzentrum Neumünster (ca. 15 km) – Nortorf übt die Funktion eines Unterzentrums aus
Bekanntheit und Imagewirkung	Ein bereits etablierter Freizeit- oder Tourismusort schafft selbstständig Nachfrage und sorgt für hohe Akzeptanz beim Publikum. Unterstützt wird dieser Effekt durch: positives Image, zentrale Lage und gute Erreichbarkeit.	– Geringe überregionale Bekanntheit – Regional wird das Image geprägt durch Nortorfs Funktion als Unterzentrum, u.a. durch eine gute Einzelhandelsversorgung – Nortorf ist seit 1997 Messestandort; überregional bekannt sind zudem die nahegelegenen Naturparke Westensee und Aukrug – Bisher ist Nortorf kein etablierter („gelernter“) Freizeit- oder Tourismusort, jedoch gilt Nortorf durch die TELDEC-Historie in Schleswig-Holstein bereits als die „Stadt der Schallplatte“
Ökonomisches Umfeld	Ökonomische und soziodemografische Merkmale sind als Rahmenbedingung zu beachten. Zu nennen sind insbesondere Kaufkraft und Arbeitslosenquote.	– Lage am Wirtschaftsraum „NORDGATE“, eine Dachmarke zur Vermarktung des Gebietes nördlich der Metropolregion Hamburg entlang der A7; Kompetenzen: Transport, Logistik und Mobilität – Kaufkraft: Nortorf leicht unterhalb, Kreis Rendsburg-Eckernförde und Wirtschaftsraum NORDGATE deutlich über dem Durchschnitt* – Arbeitslosenquote: unter dem Bundesdurchschnitt (bezogen auf den Kreis Rendsburg-Eckernförde)**

* Kaufkraft nach Indexwerten (BRD = 100): Amt Nortorfer Land 96,3 (2012), LK Rendsburg-Eckernf. 108,4, NORDGATE 112,3 (2014)

** Arbeitslosenquoten im Oktober 2015: BRD 6,0 %, Schleswig-Holstein 6,1 %, LK Rendsburg-Eckernf. 4,9 %, Neumünster 9,6 %

Quelle: MB Research, www.nordgate.de, GfK Geomarketing GmbH und Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Kriterium	Beschreibung	Bewertung
Freizeit- und Tourismusumfeld (Komplementärangebote)	Komplementärangebote führen zu einer gesteigerten Besuchsbereitschaft und erhöhen Aufenthaltsdauer, -qualität und Gästezufriedenheit. Bestenfalls ergeben sich daraus Nachfragesynergien (Verbindung von Aktivitäten, die durch das Marketing forciert werden können).	– Lokal gering ausgeprägte touristische Infrastruktur; Beherbergungsangebot laut Amtlicher Statistik: 3 Betriebe mit 107 Betten – Gut ausgeprägte touristische Infrastruktur im erweiterten Umfeld sowie in der Metropolregion Hamburg und Schleswig-Holstein insgesamt; durch die zentrale Lage Nortorfs sind die Angebote im Umfeld gut erreichbar – Neben Gesundheitstourismus (Bad Bramstedt) insbesondere Natur- und Aktivtourismus (Radfahren, Wandern und Kanufahren), zudem Golf- und Reitsport sowie ausgeprägte Kulturlandschaft (u.a. Museen, Festivals, NordArt) – Nähe zur zahlreichen Ausflugszielen und Freizeitangeboten im regionalen Umfeld, u.a. zwei Naturparke (siehe hierzu auch Kapitel Wettbewerb)
Überregionale Erreichbarkeit	Wesentlich für Freizeitanlagen ist eine gute bis sehr gute Pkw-Anbindung. Um ein möglichst großes Einzugsgebiet zu erschließen ist die Nähe und Anbindung an Autobahnen entscheidend. Die ÖPNV-Anbindung ist ebenfalls zu beachten, da sonst ein Teil der Zielgruppen nicht angesprochen wird.	– Sehr gute überregionale Pkw-Anbindung durch unmittelbare Nähe zu A7 sowie A210/A215 Richtung Kiel; zukünftig zudem Nähe zum Autobahnkreuz A7/A20 südlich von Neumünster auf der Höhe von Bad Bramstedt (im Bau) – Gute ÖPNV-Anbindung: über Bahnhof Nortorf stündliche RE-Direktverbindung nach Hamburg (ca. 1 Std. Fahrzeit), ebenso nach Flensburg sowie nach Kiel mit Bus (direkt) oder RE über Neumünster; zudem AKN-Trasse von Hamburg nach Neumünster – Neumünster als zentraler ÖPNV-Knotenpunkt in räumlicher Nähe, Fahrzeit: Bahn (RE) ca. 10 Min., Bus 25 Min.

Kriterium	Beschreibung	Bewertung
Flächen- verfügbarkeit	Quantitative Flächeneignung: Sind ausreichend große Flächen sowie Erweiterungsflächen als zukünftiges Entwicklungspotenzial vorhanden? IST-Situation: je 240 m ² im EG und UG, 80 m ² Galerie, ca. 150 m ² Lager	– Fläche ist mit rund 700 m² limitiert, jedoch ausreichend groß, um das zu erwartende Gästeaufkommen aufzunehmen und das in Teil 1 entwickelte Konzept umzusetzen – Erweiterungsmöglichkeiten sind nicht vorhanden, könnten jedoch durch Anbau und/oder Nutzung des Außenbereiches geschaffen werden
Flächen- eignung	Qualitative Flächeneignung: Gebäude und direktes Umfeld sollten als Freizeitort wahrnehmbar, auffällig und einladend sein (Aufenthalts- und Verweilqualität). Die Flächen innerhalb des Gebäudes sollten eine attraktive Kulisse sowie umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten bieten. Die Deckenhöhe hat hierbei Einfluss auf die Raum- und Exponatwirkung.	– Gebäude bildet einen Solitär mit ansprechender Zuwegung von der Niedernstraße (Grünstreifen); in seinem äußeren Erscheinungsbild muss es aufgewertet werden, um als Freizeitort zu wirken – Umfeld durch Gewerbe/Handel und Parkplätze geprägt – Innenbereich: industrieller Charme, Fläche EG wirkt annähernd wie Atrium, mit Galerie und Oberlicht (-> gute Gestaltungsmöglichkeiten); UG ohne Tageslicht, geringe Deckenhöhe, Bedarf an Raumgestaltung und Inszenierung; Galerie (z.B. Seminarraum) und Lager (in Teilen als Schaudapot nutzbar) könnten Besucherfläche ergänzen
Eigentums- verhältnisse und Planungsrecht	Vorteilhaft sind klare Eigentumsverhältnisse, hier: Eigentümer sollte Flächennutzung nicht primär unter Rentabilitäts Gesichtspunkten bewerten (öffentliches, kommunales Interesse sollte überwiegen). Außerdem zu beachten: planungsrechtliche Konditionen/Restriktionen.	– Klare Eigentumsverhältnisse, Gebäude und Teile der umliegenden Grünflächen im Eigentum der Stadt – Planungsrecht: FNP-Ausweisung als Mischgebiet (Gebäude), umgeben von Grünflächen; Ausweisung als SO Freizeit und Erholung für derartige Projekte ideal, eine Umwidmung ist jedoch nicht zwingend geboten – Die Schaffung von Baurecht wird auf Basis der derzeitigen Flächenausweisung als unproblematisch eingestuft

Kriterium	Beschreibung	Bewertung
Sichtbarkeit von Frequenzpunkten sowie vorhandene Frequenzen	Sichtbarkeit von Frequenzpunkten der Umgebung ist ebenso vorteilhaft wie bereits vorhandene Frequenzen („Laufkundschaft“). Hohe Sichtbarkeit schafft hohe Wahrnehmung, erzeugt Neugierde und kann Spontanbesuche auslösen; relevant ist diese auch für die Gewinnung von Sponsoren.	– Sehr gute Sichtbarkeit von einem der Hauptverkehrswege Nortorfs, der L49 (Höhe Jungfernstieg) – Außenwirkung muss verbessert werden, Blickfänge sind zu erzeugen, z.B. durch Fassadengestaltung und Fahnenmasten (Fahnen nahezu obligatorisch) – Standortfrequenz vorhanden durch umliegendes Gewerbe/Handel
Glaubwürdigkeit/ Authentizität	Erfolgreiche Freizeitanlagen haben regelmäßig einen engen thematischen Bezug zum Standort bzw. zur Standorthistorie („genius loci“ – Geist des Ortes). Durch die Verknüpfung im Standort-Konzept-Kontext werden Glaubwürdigkeit und Kompetenz der Einrichtung gestärkt.	– Lage auf dem ehemaligen TELDEC-Areal begründet den Kompetenzstandort mit größtmöglicher Glaubwürdigkeit – Das Thema kann an keinem Ort im relevanten Marktgebiet glaubwürdiger und kompetenter vermittelt werden – Authentizität und Glaubwürdigkeit sind klare Stärken!
Lokale Lage und Erreichbarkeit	Im lokalen Kontext muss ebenfalls eine gute Erreichbarkeit gegeben sein, z.B. durch eine gut sichtbare und ausgeschilderte Zuwegung sowie die Nähe zu ÖPNV-Haltestellen.	– Zentrale Lage innerhalb Nortorfs, unmittelbare Nähe zu Rathaus, Kirche und Innenstadt – Gute Pkw-Anbindung über L49/Jungfernstieg – Bushaltestelle „Rathaus“ in unmittelbarer Nähe (Anbindung u.a. an Rendsburg und Neumünster) – Bahnhof Nortorf in ca. 500 m Entfernung
Parkplatzsituation	Das Gros der Gäste reist mit dem eigenen Pkw an. Es bedarf daher auch an besucherstarken Tagen einer ausreichenden Anzahl an Parkplätzen in unmittelbarer Nähe zur Anlage.	– Direkt benachbart Parkplatz mit über 200 Stellplätzen (Einzelhandelszentrum mit EDEKA, Aldi und Drogeriemarkt; rund 3.600 m² Verkaufsfläche) – Sehr gute Parkplatzsituation, vorausgesetzt die Nutzung durch das Museum ist uneingeschränkt möglich

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Standortanalyse – Makro- und Mikroebene (Scoring-Modell)

- Abschließend wird die Standorteignung anhand eines Scoring-Modells zusammengefasst. Hierbei werden die Kriterien gewichtet (einfache und doppelte Gewichtung) und Punkte (von 0 bis 3) vergeben, die den Erfüllungsgrad des jeweiligen Kriteriums beschreiben.
- Der Standort erreicht, wie nachfolgend dargelegt, 30 von 42 möglichen Punkten. Prozentual entspricht dies rund 71 % der Maximalpunktzahl.
- Die Bewertung berücksichtigt die projektspezifischen und lokalen Gegebenheiten.

Kriterium	Gewichtung*	Punkte**	Gesamtpunkte
Makroebene insgesamt	2	2	4
Flächenverfügbarkeit	2	1	2
Flächeneignung	2	1	2
Eigentumsverhältnisse und Planungsrecht	1	3	3
Sichtbarkeit von Frequenzpunkten sowie vorhandene Frequenzen	2	2	4
Glaubwürdigkeit/Authentizität	2	3	6
Lokale Lage und Erreichbarkeit	1	3	3
Parkplatzsituation	2	3	6
Summe (max. 42 Punkte möglich)	-	-	30

* Gewichtungsfaktor: 1 = einfache, 2 = doppelte Gewichtung

** Punkte: beschreiben, in welchem Maße das jeweilige Kriterium erfüllt wird; 0 = Kriterium wird nicht erfüllt oder ist als schlecht zu bewerten, 1 = Mindestanforderungen werden erfüllt bzw. ausreichende Eignung, 2 = gute Eignung, 3 = sehr gute Eignung

Makroebene

- Positive Aspekte:
 - Zentrale Lage in Schleswig-Holstein sowie Nähe zu Ballungsräumen (guter Zugriff auf Nachfragepotenziale)
 - Ökonomisches Umfeld (gute Kaufkraft, niedrige Arbeitslosigkeit)
 - Ausgeprägte Freizeit- und Tourismusinfrastruktur im erweiterten Umfeld
 - Sehr gute überregionale Pkw-Anbindung sowie gute ÖPNV-Anbindung
- Optimierungsbedarf:
 - Stärkung des Images als „Stadt der Schallplatte“, um überregionale Bekanntheit zu steigern
 - Weitere touristische Profilierung im Verbund mit der Region (hier kann das zukünftige Schallplattenmuseum einen spürbaren Beitrag leisten)
 - Beides ist Aufgabe des Stadtmarketings

Mikroebene

- Positive Aspekte:
 - Neuer Standort bietet die Chance, das Museum als touristischen Leuchtturm im Binnenland Schleswig-Holsteins zu etablieren
 - Im lokalen Kontext zentrale Lage, gute Sichtbarkeit und Erreichbarkeit sowie vorhandene Frequenzen durch Einzelhandelszentrum
 - Hohe Glaubwürdigkeit am authentischen Standort, kompetenzstiftende Wirkung
 - Parkmöglichkeiten unmittelbar am Gebäude
- Optimierungsbedarf:
 - Aufwertung des Gebäudes, innen und außen, sowie des Außenbereiches (Gestaltung als Freizeitort, der über Anziehungskraft verfügt, Neugierde weckt und Aufenthaltsqualität bietet)
 - Außen- und Fernwirkung stärken
 - Erweiterungsmöglichkeiten einplanen

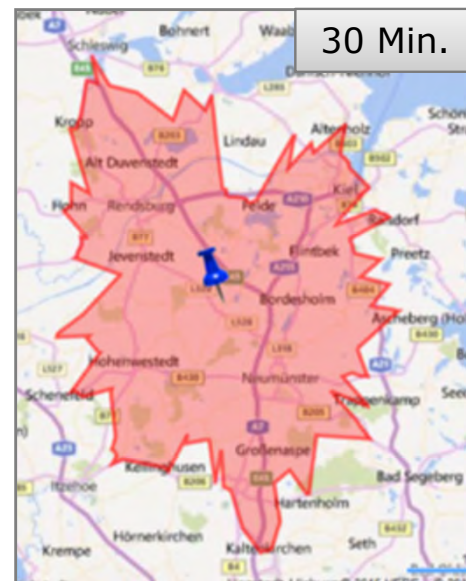
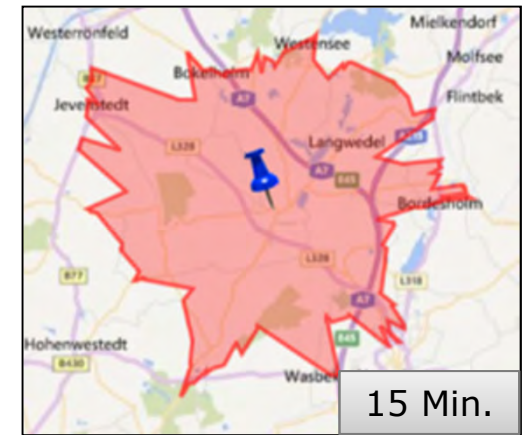
Im lokalen Kontext und unter Berücksichtigung der Projektspezifika zeigt der Standort Niedernstr. eine gute Eignung und erfüllt die Voraussetzungen zur Etablierung des Schallplattenmuseums. Bei Beachtung und Umsetzung des Optimierungsbedarfs würde der Standort zusätzlich gestärkt werden.

- Die Potenzialanalyse dient der Abgrenzung des für das zukünftige Schallplattenmuseum relevanten Markt- bzw. Einzugsgebietes sowie der Erhebung des darin vorhandenen Nachfragepotenzials. In Kombination mit der nachfolgenden Wettbewerbsanalyse bildet die Potenzialanalyse die Grundlage für die daran anschließende Besuchsprognose.
- Die Potenzialerhebung unterscheidet die beiden relevanten Nachfragesegmente Wohnbevölkerung (Einwohner) und Urlauber (touristische Ankünfte). Einwohner besuchen derartige Einrichtungen im Rahmen von Tagesausflügen von ihrem Wohnort aus. Das touristische Nachfragesegment sind Übernachtungsgäste, die sich im Rahmen eines Urlaubs in der Region aufhalten. Ihre Mobilitätsbereitschaft ist deutlich geringer ausgeprägt als die der Einwohner, da sie sich ihren Urlaubsort bewusst – vor dem Hintergrund des vor Ort und im direkten Umfeld vorhandenen Angebots – ausgewählt haben.
- In einem ersten Schritt wird das Einzugsgebiet räumlich abgegrenzt. Erfahrungswerte aus bestehenden Anlagen sowie aus Gästebefragungen zeigen folgende Anreisebereitschaft der Nachfrage:
 - Einwohner: etwa 90 % sind bereit, bis zu 1 Std. Pkw-Fahrzeit aufzuwenden. Bei entsprechend großen und attraktiven Angeboten sind auch bis zu 1,5 Std. realistisch.
 - Touristen zeigen von ihrem bewusst gewählten Urlaubsort eine deutlich geringere Mobilitätsbereitschaft. Das Gros ist bereit, bis zu 30 Min. Pkw-Fahrzeit aufzuwenden (ca. 75%), bei Großattraktionen bis zu 60 Min.
- Das Einwohnersegment umfasst sowohl den Tagesausflugsverkehr (Tagesgäste) als auch Schüler/Schulklassen. Oftmals wird der Tagestourismus im Rahmen des touristischen Potenzials erwähnt. Eine Berücksichtigung bei der touristischen Potenzialanalyse führt jedoch zu Doppelzählungen: Es handelt sich hierbei um Einwohner, die von ihrem Wohnort aus eine Tagesreise unternehmen.
- Für Schulklassen ist die ÖPNV-Anbindung ein wesentliches Entscheidungskriterium. Ihre Anreisebereitschaft liegt im Gros bei bis zu 30 Min. Fahrzeit, darüber hinaus wiederum nur bei entsprechend attraktivem und dem Lehrplan entsprechenden Angebot.

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Potenzialanalyse: Einzugsgebietsabgrenzung

- Das Einzugsgebiet für das zukünftige Schallplattenmuseum wird wie folgt festgelegt:
 - Einwohnermarkt: bis max. 60 Min. Pkw-Fahrzeit
 - Urlaubermarkt: bis max. 30 Min. Pkw-Fahrzeit
- Die Karten veranschaulichen das Einzugsgebiet. Hierbei erfolgt eine differenzierte Darstellung in vier verschiedene Einzugsgebietszonen:
 - Bis 15 Min. Pkw-Fahrzeit (lokal)
 - Bis 30 Min. Pkw-Fahrzeit (regional)
 - Bis 45 Min. Pkw-Fahrzeit (überregional)
 - Bis 60 Min. Pkw-Fahrzeit (überregional)



Quelle: Eigene Darstellung/Bearbeitung auf Basis von Microsoft Bing Maps/HERE, 2015

- Die zentrale Lage in Schleswig-Holstein und die Nähe zur Autobahn A7 wirken sich positiv auf die räumliche Ausdehnung des Einzugsgebietes aus. Durch den Verlauf der A7 ist die Ausdehnung im Nordsüdverlauf größer als im Ostwestverlauf.
- Im Norden reicht das Einzugsgebiet bis über Flensburg hinaus. Bis zum Grenzübergang nach Dänemark beträgt die Pkw-Fahrzeit 45 Min. Der dänische Anteil des Nachfragepotenzials wird in der Analyse nicht berücksichtigt.
- Die Fahrzeit bis ins Zentrum Hamburgs beträgt mindestens 1 Std. (sowohl mit dem Pkw als auch mit dem ÖPNV). Teile von Hamburg, vor allem entlang der A7, sind somit im Einzugsgebiet enthalten. Es scheint jedoch geboten, mit dem umfangreichen Einwohnerpotenzial der Hansestadt vorsichtig umzugehen, da es sich im absoluten Randbereich befindet.
- In Richtung Osten umfasst das Marktgebiet weite Teile des Küstenabschnitts, in etwa von Kappeln im Norden bis Oldenburg (Holstein) im Süden. Das Zentrum Lübecks ist ebenso wie Hamburg mindestens 1 Std. Fahrzeit entfernt.
- Die Ausdehnung in Richtung Westen ist weniger stark ausgeprägt, eine Autobahnerschließung fehlt hier. Das Einzugsgebiet verläuft entlang einer gedachten Linie von Husum über Heide, Itzehoe bis Elmshorn im Süden.
- **Lokales Einzugsgebiet bis 15 Min. Fahrzeit:** umfasst die Gemeinden des Amtes Nortorfer Land (gut 18.000 EW), zudem Teilbereiche der angrenzenden Ämter Eiderkanal, Jevenstedt, Mittelholstein, Bordesholm, Molfsee und Achterwehr sowie einen Teil der amtsfreien Gemeinde Wasbek und in geringem Umfang die kreisfreie Stadt Neumünster. Gut die Hälfte des Einwohnerpotenzials in diesem Entfernungsbereich ist zugehörig zu:
 - Neumünster (ca. 12.000 der rd. 77.600 EW sind dem lokalen Einzugsgebiet zuzurechnen)
 - Bordesholm, Stadt (rd. 7.500 EW)
 - Nortorf, Stadt (6.650 EW)
- **Regionales Einzugsgebietes, 16 bis 30 Min. Fahrzeit:** umfasst im Wesentlichen die Ämter des Landkreises Rendsburg-Eckernförde sowie in Teilen die beiden kreisfreien Städte Neumünster und Kiel.

Hinzu kommen größere Teile der Landkreise Plön und Segeberg sowie das Amt Kellinghusen im Landkreis Steinburg. Das bis dato aufgezeigte Gebiet beschreibt zugleich den kompletten Quellmarkt des touristischen Nachfragepotenzials, das bis zu einer maximalen Entfernung von 30 Min. Pkw-Fahrzeit berücksichtigt wird (die Ämter, die zum Einzugsgebiet bis 30 Min. zählen, sind den nachfolgenden Ausführungen zum Urlaubermarkt zu entnehmen). Die einwohnerstärksten Städte/Gemeinden (ab 10.000 EW) im regionalen Umfeld sind:

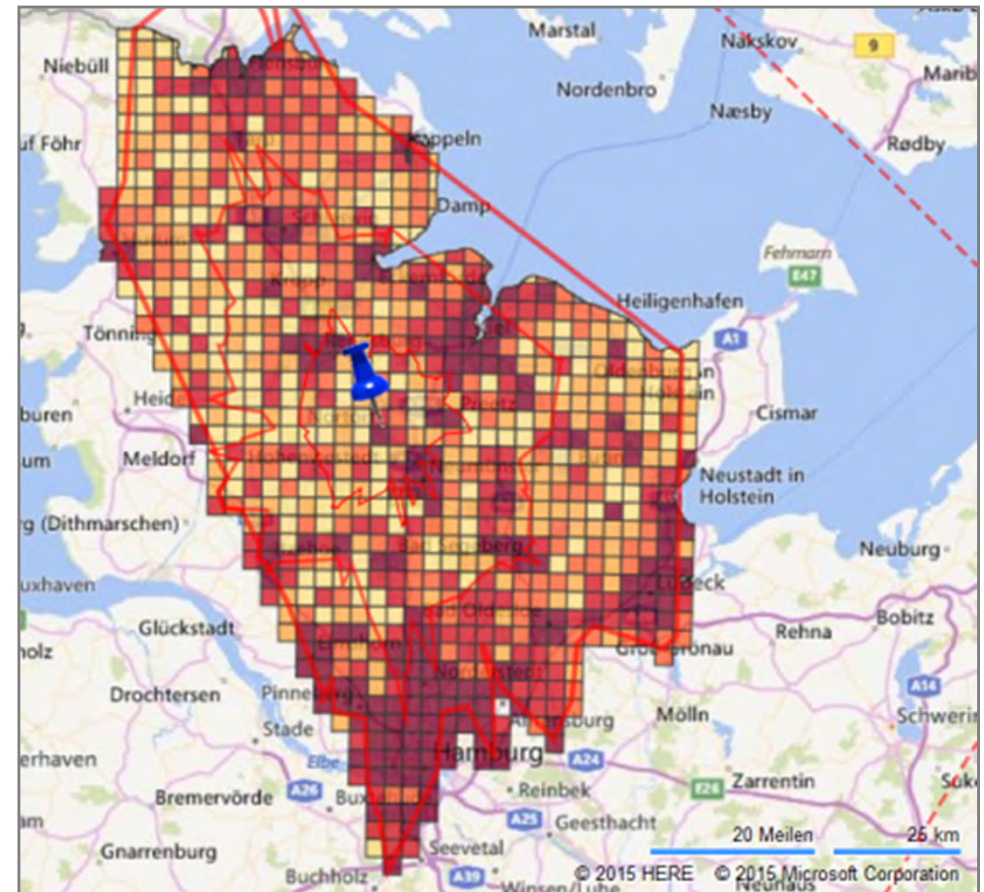
- Kiel (rd. 243.000 EW, davon über 50 % zugehörig)
- Neumünster (rd. 77.500 EW, davon 85 % zugehörig)
- Rendsburg, Stadt (rd. 27.250 EW)
- Kaltenkirchen, Stadt (rd. 20.100 EW)
- Preetz, Stadt (rd. 15.700 EW)
- Bad Bramstedt (knapp 14.000 EW)
- Schwentinental, Stadt (ca. 13.400 EW)
- Kronshagen (rd. 11.800 EW)
- Büdelsdorf, Stadt (ca. 10.000 EW)
- Altenholz (knapp 10.000 EW)

- **Überregionales Einzugsgebiet, 31 bis 45 Min. Fahrzeit:** reicht im Norden über die Stadt Schleswig hinaus, im Westen markiert beispielsweise Albersdorf einen der Grenzpunkte, im Osten erstreckt sich das Marktgebiet bis vor die Tore Lütjenburgs und Bad Oldesloe (Südosten) sowie im Süden bis Norderstedt. Größte Städte in diesem Gebiet sind:
 - Kiel (rd. 243.000 EW, davon unter 50 % zugehörig)
 - Norderstedt (rd. 76.250 EW)
 - Itzehoe, Stadt (rd. 31.200)
 - Henstedt-Ulzburg (rd. 27.500 EW)
 - Schleswig (gut 24.000 EW)
 - Eckernförde (ca. 21.800 EW)
 - Bad Segeberg (rd. 17.000 EW)
- **Erweitertes überregionales Einzugsgebiet, 46 bis 60 Min. Fahrzeit:** Im Entfernungsbereich bis 45 Min. ist Kiel die einzige Großstadt. Im erweiterten überregionalen Marktgebiet bis maximal 60 Min. Fahrzeit kommen nun die Städte Flensburg und Kiel sowie große Teile Hamburgs hinzu. Das Nachfragepotenzial steigt daher rapide an.

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Potenzialanalyse: Einzugsgebietsanalyse

- Hamburg stellt deutlich über 50 % des Nachfragepotenzials im äußersten Einzugsbereich. Folgende Ballungsgebiete mit über 20.000 Einwohnern sind zu nennen:
 - Hamburg (ca. 1,37 Mio. bzw. 78 % der rund 1,75 Mio. Einwohner Hamburg sind zugehörig)
 - Lübeck (ca. 214.500 EW)
 - Flensburg (rund 84.700 EW)
 - Elmshorn (rund 48.000 EW)
 - Pinneberg (gut 42.000 EW)
 - Bad Oldesloe, Stadt (ca. 24.800 EW)
 - Husum (ca. 22.250 EW)
- Die Karte zeigt noch einmal das gesamte Einzugsgebiet bis 60 Min. Fahrzeit nach Teilflächen. Je dunkler eine Teilfläche dargestellt ist, desto höher ist die Einwohnerdichte. Als dunkelrote Bereiche sind Hamburg, Lübeck und Kiel im Randbereich zu erkennen sowie u.a. Neumünster und Rendsburg im Binnenland und direkten Umfeld von Nortorf.



Quelle: Microsoft Bing Maps/HERE, 2015

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Potenzialanalyse: Einwohnermarkt

- Im maximal relevanten Einzugsgebiet bis 60 Min. Pkw-Fahrzeit kann auf ein Einwohnerpotenzial in Höhe von gut 3,5 Mio. zugegriffen werden. Im Kerneinzugsgebiet bis 30 Min. leben knapp 600.000 Einwohner.
- Mit der Entfernung vom Standort sinken die Marktanteile. Vorteilhaft ist daher eine %-Verteilung der Nachfrage, bei der die Potenziale dem näheren Einzugsgebiet zugeordnet sind. In Nortorf ist dies nicht der Fall, lediglich 1,4 % der Nachfrage sind dem lokalen, weitere 15,6 % dem lokalen bis regionalen Umfeld zugehörig. 70 % der Nachfrage ist dem überregionalen Marktgebiet über 45 Min. Fahrzeit zugehörig; dort befinden sich u.a. die Ballungsräume Hamburg und Lübeck. Die Struktur des Einzugsgebietes ist daher unvorteilhaft.
- Positiv zu werten ist die überdurchschnittliche hohe Einwohnerdichte. Bezogen auf das gesamte Einzugsgebiet liegt diese bei 323 und somit deutlich über dem Bundeswert (227) wie auch dem Landesdurchschnitt Schleswig-Holsteins (178). Getragen wird dies wiederum im Wesentlichen durch die am weitesten entfernte Zone ab 46 Min. (383). Im lokalen Umfeld (115) liegt diese Kennzahl deutlich unter dem Landes- und Bundesdurchschnitt.

Bereich (nach Fahr- zeiten)	Einwohner (auf volle 100 abgerundet)	%- Vertei- lung	Einwohner- dichte (EW/km ²)
0-15 Min.	48.900	1,4 %	115
16-30 Min.	548.500	15,6 %	271
0-30 Min.	597.400	17,0 %	-
31-45 Min.	459.100	13,0 %	137
0-45 Min.	1.056.500	30,0 %	182
46-60 Min.	2.470.000	70,0 %	383
Gesamt 0-60 Min.	3.526.500	100,0 %	323
<i>S-H</i>	<i>2.830.800</i>	-	<i>178</i>
<i>Hamburg</i>	<i>1.762.700</i>	-	<i>2.334</i>
<i>BRD</i>	<i>81.197.500</i>	-	<i>227</i>

Quelle: Statistisches Bundesamt 2015

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Potenzialanalyse: Urlaubermarkt

- Im Urlaubermarkt kann auf ein Einzugsgebiet bis maximal 30 Min. Pkw-Fahrzeit zugegriffen werden. Relevante Größe ist die Anzahl der Ankünfte, die einen Umfang von rund 357.000 im zugrunde gelegten Jahr 2014 erreicht hatte.
- Das touristische Potenzial speist sich im Wesentlichen aus der Stadt Neumünster und dem Kreis Rendsburg-Eckernförde. Gemessen an den gesamten Ankünften je Kreis bzw. kreisfreie Stadt ergeben sich folgende Prozentanteile der relevanten Ankünfte im Einzugsgebiet (siehe hierzu Tabelle auf der Folgeseite):
 - Neumünster: 100 % der Ankünfte zugehörig
 - Kreis Rendsburg-Eckernf.: 47 % der Ankünfte zugeh.
 - Kreis Segeberg: 26 % der Ankünfte zugehörig
 - Kreis Plön: rund 10 % der Ankünfte zugehörig
 - Kreis Steinburg: 6 % der Ankünfte zugehörig
- Kiel befindet sich am Rande des touristischen Einzugsgebietes, im Überschneidungsbereich der beiden Zonen bis 30 und bis 45 Min. Fahrzeit. Aus Vorsichtsgründen bleibt das touristische Potenzial der Landeshauptstadt Kiel in der Erhebung außen vor.
- Am touristischen Aufkommen des Landes Schleswig-Holstein – bezogen auf Ankünfte – hat das Einzugsgebiet einen Anteil von rund 6 %.
- Touristische Fokussierungspunkte mit Relevanz für das spätere Marketing sind folgende Städte bzw. Gemeinden mit jeweils über 10.000 Ankünften:
 - Neumünster (75.554 Ankünfte)
 - Bad Bramstedt (39.934 Ankünfte)
 - Rendsburg, Stadt (33.404 Ankünfte)
 - Kaltenkirchen (12.567 Ankünfte)
- Ca. 45 % der relevanten Ankünfte sind diesen vier Kommunen zuzuordnen!

Bereich (nach Fahrzeit)	Ankünfte	Übernach- tungen	Ø Aufent- haltsdauer
0-30 Min.	357.281	949.214	2,7
Gesamt	357.281	949.214	2,7
<i>S-H</i>	<i>5.829.340</i>	<i>22.844.434</i>	<i>3,9</i>

Quelle: Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein 2015

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Potenzialanalyse: Urlaubermarkt

Herkunft und Volumen des touristischen Nachfragepotenzials nach Landkreisen/kreisfreien Städten:

Kreis/Stadt	Betriebe	Betten	Ankünfte	Übernachtungen	Ø Aufenthaltsdauer
Neumünster	11	969	75.554	154.507	2,0
davon im EZG	11	969	75.554	154.507	2,0
Rendsburg-Eckernf.	208	11.655	398.422	1.544.931	3,9
davon im EZG	110	4.544	188.468	531.411	2,8
Segeberg	74	4.687	252.158	726.670	2,9
davon im EZG	21	1.405	65.875	199.721	3,0
Plön	225	9.799	231.348	987.134	4,3
davon im EZG	21	595	24.319	56237	2,3
Steinburg	41	1.051	51.775	110.207	2,1
davon im EZG	5	87	3.065	7.338	2,4
Gesamt	559	28.161	1.009.257	3.523.449	3,5
davon im EZG	168	7.600	357.281	949.214	2,7
<i>Schleswig-Holstein</i>	<i>3.990</i>	<i>175.426</i>	<i>5.829.340</i>	<i>22.844.434</i>	<i>3,9</i>

Quelle: Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein 2015

- Die touristisch stark frequentierten Orte/Gebiete im Küstenbereich liegen außerhalb des Einzugsgebietes. Es kristallisieren sich drei Kommunen heraus, die deutlich über 10.000 Ankünfte pro Jahr aufweisen können: Neumünster, Bad Bramstedt und Rendsburg.
- Nortorf selbst hat ein touristisches Aufkommen in Höhe von rund 8.600 Ankünften.
- Auch wenn Kiel und andere touristische Fokussierungspunkte, wie z.B. Plön, außerhalb der definierten Zone liegen, sollten sie dennoch im späteren Marketing berücksichtigt werden.
- Die Tourismusintensität (Übernachtungen je 1.000 Einwohner) ist in Schleswig-Holstein mit einem Wert von 9.356 nach Mecklenburg-Vorpommern die bundesweit höchste. Zum Vergleich: der Bundesdurchschnitt liegt bei 5.250 (jeweils inkl. Camping).
- Im Einzugsgebiet erreicht die Tourismusintensität folgende Werte (jeweils ohne Camping):
 - Landkreis Plön: 7.781
 - Landkreis Rendsburg-Eckernförde: 5.751
 - Landkreis Segeberg: 2.742
 - Neumünster, Stadt: 1.991
 - Landkreis Steinburg: 846
 - Zum Vergleich Schleswig-Holstein (ohne Camping): 8.070
- Auch die Beleuchtung der Kennzahl Tourismusintensität zeigt deutlich, dass das Einzugsgebiet zu den schwächer frequentierten Reisegebieten in Schleswig-Holstein zählt.
- Die 266 Campingplätze Schleswig-Holsteins konzentrieren sich auf die touristischen Fokussierungspunkte, insbesondere die Küstengebiete. In den dem Einzugsgebiet zugehörigen Kreisen befinden sich 82 Campingplätze, 66 davon in Plön und Rendsburg-Eckernförde. Im Einzugsgebiet selbst sind etwa zehn Campingplätze, einer davon in Nortorf. Das relevante Aufkommen an Ankünften, die dem Einzugsgebiet zuzurechnen wären, liegt grob überschlägig bei 30.000 bis 40.000. In der Quantifizierung des relevanten Potenzials bleiben diese Ankünfte außen vor. Auch hier gilt: im Rahmen der Marketingaktivitäten sollten die Campingplätze im lokalen bis regionalen Umfeld berücksichtigt werden.

- Das im Einzugsgebiet ermittelte touristische Nachfragepotenzial hat einen Umfang von 357.281. Dieser Wert ergibt sich aus der Summe der Ankünfte in den Kommunen des Einzugsgebietes bis 30 Min. Fahrzeit. Die Datenquelle ist das Statistische Landesamt für Hamburg und Schleswig-Holstein.
- Hierbei ist zu beachten: Die Amtliche Statistik erfasst die gemeldeten Ankünfte und Übernachtungen in Beherbergungsstätten mit zehn und mehr Betten. Campingplätze mit zehn und mehr Stellplätzen werden ebenfalls erfasst.
- Ein Teil des touristischen Aufkommens bleibt unberücksichtigt, nämlich:
 - Ankünfte/Übernachtungen in Kleinbetrieben mit weniger als zehn Betten bzw. zehn Stellplätzen
 - Ankünfte/Übernachtungen bei Privatvermietern
 - Übernachtungen bei Freunden, Verwandten und Bekannten (sog. „Sofatourismus“)
- Diese fehlenden Potenziale können einen erheblichen Umfang einnehmen und wären demnach den statistisch ausgewiesenen Werten hinzuzuaddieren.
- Eine weitere Unzulänglichkeit der Statistik ist die fehlende Unterscheidung in Urlaubs- und Geschäftsreisen. Geschäftsreisende besuchen während ihrer Reise in der Regel keine Freizeitanlagen und wären somit aus dem Nachfragepotenzial herauszurechnen.
- Ein Indikator für die Bedeutung des Geschäftstourismus ist die mittlere Aufenthaltsdauer. Diese liegt bei beruflich motivierten Reisen um 2,0 Übernachtungen, hingegen bei Urlaubsreisen deutlich darüber. Im Einzugsgebiet ergibt sich ein Wert von 2,7. Dieser liegt deutlich unterhalb der Vergleichswerte (relevante Kreise insgesamt: 3,5, Schleswig-Holstein: 3,9) und spricht somit für eine im Vergleich höhere Bedeutung berufsbedingter Reisen.
- Um die Unzulänglichkeiten der Amtlichen Statistik auszugleichen, müssten fehlende Potenziale addiert und Geschäftsreisende subtrahiert werden. Da für diese Rechenschritte keine verlässlichen Daten zur Verfügung stehen, wäre mit einer Bereinigung ein erhebliches Fehlerpotenzial verbunden. Grob überschlägig wird daher angenommen, dass sich fehlende und nicht relevante Potenziale näherungsweise kompensieren. Die Erhebung des Urlauberpotenzials kann somit insgesamt als konservativ und vorsichtig bezeichnet werden.

- Für die weiteren Berechnungen wird das von der Amtlichen Statistik ausgewiesene Aufkommen zugrunde gelegt. Diese gut 350.000 Gäste resultieren aus tatsächlich erfassten Ankünften. Es handelt sich um eine belastbare Grundlage für alle sich anschließenden Kalkulationen.
- Die Quantifizierung des Urlauberpotenzials trägt der Maßgabe kaufmännischer Vorsicht Rechnung. Es darf angenommen werden, dass die vorhandene Nachfrage im Urlaubermarkt eher größer ist.
- Die gutachterlich konservative, vorsichtige Quantifizierung begründet sich durch folgende Maßnahmen:
 - Kiel bleibt im Urlaubermarkt unberücksichtigt, obwohl ein Teil der Landeshauptstadt im relevanten touristischen Einzugsgebiet liegt
 - Campingplätze bleiben unberücksichtigt, auch wenn sich um die zehn Anlagen im relevanten Gebiet befinden
 - Auf eine Bereinigung der statistischen Daten wird verzichtet, da hierfür verlässliche Grundlagen fehlen; oftmals sind jedoch die fehlenden Potenziale höher als diejenigen, die unberücksichtigt bleiben sollten
- Neben der kreisfreien Stadt Neumünster zählen die folgenden Ämter zum touristischen Einzugsgebiet:
 - Ämter im Kreis Plön: Preetz-Land, Preetz Stadt, Bokhorst-Wankendorf und Schwentinal Stadt
 - Ämter im Kreis Rendsburg-Eckernförde: Achterwehr, Büdelsdorf Stadt, Flintbek, Fockbek, Hohner Harde, Jevenstedt, Molfsee, Nortorfer Land, Rendsburg Stadt, Eiderkanal, Bordesholm, Hüttener Berge und Mittelholstein
 - Ämter im Kreis Segeberg: Bad Bramstedt Land, Bad Bramstedt Stadt, Bornhöved, Kaltenkirchen Land, Kaltenkirchen Stadt und Boostedt-Rickling
 - Ämter im Kreis Steinburg: Kellinghusen
- In Summe befinden sich im touristischen Einzugsgebiet 168 Beherbergungsbetriebe mit 7.600 Betten. Diese hatten im Jahr 2014 ein Aufkommen in Höhe von 357.281 Ankünften und 949.214 Übernachtungen. Damit lag die durchschnittliche Aufenthaltsdauer bei 2,7.

- Die Potenzialanalyse differenziert in die beiden Quellmärkte Einwohner- und Urlaubermarkt. Das Schallplattenmuseum kann auf folgendes Nachfragepotenzial zugreifen:
 - Einwohner bis max. 60 Min.: rd. 3,5 Mio.
 - Urlauber (Ankünfte) bis max. 30 Min.: gut 350.000
- Kritisch zu würdigen sind hierbei folgende Aspekte:
 - Die Struktur im Einwohnermarkt, mit seiner Konzentration des Nachfragepotenzials in den äußeren Bereichen
 - Lage Nortorfs abseits der touristischen Fokussierungspunkte (Zugriff auf ca. 6 % der Ankünfte Schleswig-Holsteins bzw. rund 35 % der Ankünfte der beteiligten Kreise/kreisfreien Städte)
- Positiv zu werten ist:
 - Die räumliche Ausdehnung des Einzugsgebietes, die sich durch die gute überregionale Pkw-Anbindung ergibt
 - Die Nähe zu Ballungsräumen im Einwohnermarkt (wie Neumünster, Kiel, Rendsburg und die Metropolregion Hamburg)
 - Die überdurchschnittliche Bevölkerungsdichte im gesamten Einzugsgebiet
- Insgesamt ist ein ausgeglichenes Verhältnis von destruktiven und konstruktiven Faktoren festzustellen. Nortorf kann auf eine ausreichend hohe Nachfrage zugreifen, um die Potenziale zu heben, die dem Standort in Verbindung mit dem Konzept eines attraktiven Schallplattenmuseums innewohnen.
- Die Analyse verdeutlicht, dass der Einwohnermarkt bezogen auf das Nachfragepotenzial deutlich dominiert. Insgesamt liegt das Potenzial um das zehnfache höher als im Urlaubermarkt. Im direkten Vergleich des Einzugsbereiches bis 30 Min. Fahrzeit stehen knapp 600.000 Einwohner gut 350.000 Ankünften gegenüber (zum Vergleich Hamburg: ca. 1,75 Mio. Einwohner und über 6 Mio. Ankünfte).
- Das Besuchsaufkommen wird daher überwiegend aus dem Einwohnermarkt generiert werden. Zu erwarten ist ein Prozentanteil von über 75 %.
- Das im Einzugsgebiet tatsächlich vorhandene Nachfragepotenzial an Einwohnern und Urlaubern bildet neben der nachfolgenden Wettbewerbssituation die Grundlage einer fundierten Besuchsprognose.

- Die Wettbewerbsanalyse unterscheidet in
 - direkte Wettbewerber und
 - indirekte Wettbewerber.
- Eine **direkte Konkurrenzsituation** besteht zu konzeptionell ähnlichen Einrichtungen. Im Wesentlichen charakterisieren die folgenden drei Merkmale den direkten Wettbewerb:
 - Gleicher Anlagentypus (hier: Museum)
 - Vergleichbare Themen und Inhalte (hier: Leitthema Schallplatte mit Fokus auf technische und kulturhistorische Aspekte sowie die Standort- und Industriegeschichte der TELDEC in Nortorf)
 - Ähnliche Besuchsmotivation (keine klare Abgrenzung möglich, im weitesten Sinne Interesse an unterhalt-samer Wissensvermittlung, an Museen und Ausstellungskonzepten, Freizeitaffinitäten etc.)
- Vor diesem Hintergrund fokussiert die Erhebung des direkten Wettbewerbs auf folgende Anlagen im definierten Markt- bzw. Einzugsgebiet bis 60 Min. Pkw-Fahrzeit: Museen mit inhaltlichen Überschneidungen zum Leitthema Schallplatte sowie zu den drei Subthemen Tonträger, Standort- und Industriegeschichte der TELDEC sowie kultur- und sozial-historischen Aspekten (z.B. der Technisierung).
- Eine **indirekte Konkurrenzsituation** besteht zu allen Freizeitangeboten im Marktgebiet sowie zu-gleich zu denjenigen außerhalb des Marktgebietes, deren Einzugsgebiete größere Überschneidungen zum Einzugsgebiet Nortorfs aufweisen.
- Auf eine umfassende Evaluation der indirekten Konkurrenzsituation wird verzichtet, da der damit verbundene Aufwand in keinem Verhältnis zu den erzielbaren Ergebnissen steht. Vielmehr werden die besucherstärksten Freizeitattraktionen im Ein-zugsgebiet und angrenzend daran erhoben, um deren quantitative und qualitative Ausprägungen zu beleuchten. Konkret werden die wesentlichen Freizeitanlagen mit über 50.000 Besuchen p.a. erfasst. Die Analyse fokussiert auf die beiden Aspekte Zielgruppen und Besuchsaufkommen.
- Der indirekte Wettbewerb ist nicht nur vor dem Hintergrund von Konkurrenzen zu bewerten. Es werden freizeitwirtschaftliche und touristische Frequenzpunkte aufgezeigt, die für das Marketing des Schallplattenmuseums relevant sind.
- Vorab erfolgt eine Betrachtung der Marktsituation der Museen in Schleswig-Holstein, um auch diese marktseitige Rahmenbedingung zu würdigen.

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Wettbewerbsanalyse: Marktsituation Museen

- Das Institut für Museumsforschung, Berlin, führt jährlich eine statistische Gesamterhebung an den Museen in Deutschland durch. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf diese Quelle.
- Bundesweit sind sowohl die Anzahl an Museen als auch die erfassten Jahresbesuche tendenziell leicht steigend. Die Zuwächse werden überwiegend von den Großstädten getragen, in kleineren Gemeinden bzw. Kleinstädten ist die Tendenz eher rückläufig.
- Im Jahr 2013 wurden 6.358 Museen erfasst, von denen 4.735 ihr Besuchsaufkommen meldeten, welches in Summe bei etwas über 110 Mio. lag.
- Die am meisten vertretene Museumsart sind die Volks- und Heimatkundemuseen mit einem Anteil von rund 44 % am Museumsbestand.
- Im Durchschnitt wurden rund 23.000 Besuche je Museum verzeichnet. Die Volks- und Heimatkundemuseen zeigen hierbei mit rund 7.000 Besuchen je Museum das geringste Durchschnittsaufkommen.
- Rund 58 % aller Museen befinden sich in Gemeinden mit bis zu 20.000 Einwohnern. In dieser Gemeindegrößenklasse liegt die durchschnittliche Besuchszahl bei 10.362 pro Jahr.

Museumsart	Besuche 2013 gesamt	Besuche 2013 Durchschnitt
Volks- und Heimatkunde	14.497.740	7.021
Kunst	18.632.655	36.678
Schloss-/Burg- museen	13.139.193	56.880
Naturkunde	7.338.020	34.777
Naturwissen- schaft & Technik	18.169.240	32.445
Historisch & Archäologisch	20.815.857	55.657
Sammlungs- museen	2.417.661	92.897
Kulturgeschicht- liche Spezialm.	10.934.195	16.103
Museumskomplex	4.480.441	55.314
Gesamt BRD	110.425.002	23.321

Quelle: Institut für Museumsforschung, Berlin, 2014

- Rund 55 % aller Museen haben ein jährliches Besuchsaufkommen bis 5.000 Gäste. Mehr als die Hälfte hiervon (57 %) sind Volks- und Heimatkundemuseen.
- Das Schallplattenmuseum kann am ehesten der Museumsart „Kulturgeschichtliche Spezialmuseen“ zugeordnet werden. Im bundesweiten Durchschnitt verzeichneten diese rund 16.000 Jahresbesuche, wobei das Gros der Anlagen unterhalb dieses Wertes lag (rund 77 % dieser Museen hatten Jahresaufkommen bis zu 15.000 Besuchen):
 - 56 % bis 5.000 Jahresbesuche
 - 16 % bis 10.000 Jahresbesuche
 - 5 % bis 15.000 Jahresbesuche
- In Schleswig-Holstein werden derzeit 236 Museen registriert. Davon meldeten 161 ihre Besuchszahl für das Jahr 2013; in Summe waren dies rund 2,3 Mio. Die durchschnittliche Besuchszahl je Museum beläuft sich auf 14.154 und liegt somit deutlich unterhalb des Bundesdurchschnitts von 23.321.
- Volks- und Heimatkundemuseen prägen die Museumslandschaft Schleswig-Holsteins überdurchschnittlich stark (48 % Anteil, bundesweit 44 %).

- Schleswig-Holstein zeigt rein quantitativ eine gute Versorgung mit Museen. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt ergeben sich folgende Kennziffern, die die Museumsdichte beschreiben.
 - Museen/100 km²: 1,49 (BRD: 1,78)
 - Einwohner/Museum: 11.995 (BRD: 12.771)
 - Touristen (Ankünfte)/Museum: 28.636 (BRD: 25.290)

Quelle: Statistisches Bundesamt Wiesbaden, 2015

Museumslandschaft Schleswig-Holstein				
Jahr	Anzahl Museen	Angabe Besuche	Besuche gesamt	Besuche Ø
2003	225	174	2.792.682	16.050
2005	232	177	2.650.752	14.976
2008	235	174	2.684.458	15.428
2010	237	180	2.600.750	14.449
2011	238	183	2.589.996	14.153
2012	238	176	2.474.283	14.058
2013	236	161	2.278.808	14.154

Quelle: Institut für Museumsforschung, Berlin, 2014

- Die Beleuchtung der Museumslandschaft in Schleswig-Holstein zeigt in der Tendenz eher kritisch zu würdigende Rahmenbedingungen in Bezug auf die Etablierung einer neuen musealen Einrichtung wie dem Schallplattenmuseum.
- Zum Jahresende 2013 verfügte das Bundesland über 236 Museen. Die erfassten Besuche in 2013 summierten sich auf rund 2,28 Mio. Knapp die Hälfte dieser Museen sind Volks- und Heimatkundemuseen, was im bundesweiten Vergleich überdurchschnittlich hoch ist.
- Während bundesweit die Anzahl der Museen und deren Besuchsaufkommen auf hohem Niveau noch leichte Steigerungen verzeichnen, zeigt Schleswig-Holstein eine eher konträre Entwicklung. Die durchschnittlichen Besuche je Museum und Jahr sanken innerhalb der letzten zehn Jahre und liegen derzeit bei etwas mehr als 14.000. Dieser Wert wiederum liegt deutlich unterhalb des bundesweiten Mittelwertes von 23.321.
- Hierbei kann konstatiert werden, dass das leichte Wachstum der bundesdeutschen Museumslandschaft überwiegend von den Großstädten getragen wird.
- Mehr als die Hälfte (58 %) der deutschen Museen befinden sich in Gemeinden mit bis zu 20.000 Einwohnern. Hier liegt das durchschnittliche Besuchsaufkommen erwartungsgemäß niedriger bei gut 10.000 Besuchen pro Einrichtung. Überhaupt dominieren kleine Museen mit bis zu 5.000 Jahresgästen den deutschen Markt. Ihr Anteil liegt bei 55 % des Museumsbestandes, wovon wiederum 57 % Volks- und Heimatkundemuseen sind.
- Die schleswig-holsteinische Museumsdichte zeigt eine gute Versorgung der Nachfrage. Die Unterschiede zum Bundesdurchschnitt erklären sich vor allem durch die Eigenschaft Schleswig-Holsteins als Urlaubsdestination. So kann jedes Museum in diesem Bundesland auf eine unter dem Durchschnitt liegende Anzahl an Einwohnern zugreifen, gleichzeitig wiederum auf eine über dem Durchschnitt liegende Anzahl an touristischen Ankünften.
- Positiv gesehen steht die gute Versorgung mit Museen für die ausgeprägte Kulturlandschaft in Schleswig-Holstein. Für das Schallplattenmuseum lässt sich wiederum der Bedarf einer klaren Positionierung mit hoher Alleinstellung ableiten. Eine Abgrenzung zu den zahlreich vorhandenen Volks- und Heimatkundemuseen scheint geboten.

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Wettbewerbsanalyse: Direkter Wettbewerb

Nr.	Anlage	Adresse	Entfernung
1	Museum Tuch + Technik	Kleinflecken 1 24534 Neumünster	21 Min. 18 km
2	Museen im Kulturzentrum	Arsenalstraße 2-10 24768 Rendsburg	25 Min. 25 km
3	Elektro- Museum	Stormstraße 1 24768 Rendsburg	27 Min. 27 km
4	Industrie- museum	Catharinenstraße 1 25335 Elmshorn	35 Min. 34 km
5	Kreismuseum Prinzeßhof	Kirchenstraße 20 25524 Itzehoe	39 Min. 39 km
6	Heimat- und Handwerk- museum	Waldstraße 1 23812 Wahlstedt	40 Min. 46 km
7	Phonomuseum „Alte Schule“	Seeholz 40 24364 Holzdorf	51 Min. 57 km
8	Dithmarscher Landesmuseum	Bütjestraße 2-4 25704 Meldorf	59 Min. 61 km
9	electrum	Harburger Schloßstraße 1 21079 Hamburg	60 Min. 91 km

Quelle: Eigene Recherche, Entfernung mit Bing-Maps ermittelt



Quelle: Microsoft Corporation, Bing-Maps, www.bing.com, 2015

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Wettbewerbsanalyse: Direkter Wettbewerb

Nr.	Anlage	Besuche p.a.	Anmerkung
1	Museum Tuch + Technik	2014: ca. 15.500 2013: ca. 22.500	2013: Leonardo- da-Vinci-Sonder- ausstellung
2	Museen im Kulturzentrum	ca. 5.000 – 6.000	-
3	Elektro- Museum	keine Angabe (keine Zählung)	Eintritt frei
4	Industrie- museum	ca. 11.000	in 2014
5	Kreismuseum Prinzeßhof	ca. 5.000	-
6	Heimat- und Handwerk- museum	keine Angabe (keine Zählung)	Eintritt frei
7	Phonomuseum „Alte Schule“	ca. 1.000	Schätzung Gutachter
8	Dithmarscher Landesmuseum	ca. 10.000	-
9	electrum	keine Angabe	Schätzung: bis max. 5.000

Quelle: Eigene Recherche, Freizeitdatenbanksystem fwi hamburg



Quelle: www.tuchundtechnik.de, www.industriemuseum-elmshorn.de,
www.landesmuseum-dithmarschen.de

Lokales bis regionales Umfeld (bis zu 30 Min. Pkw-Fahrzeit)

▪ **Museum Tuch + Technik, Neumünster**

- Inhalt: Handwerks- und Industriegeschichte der Textilherstellung in Neumünster
- Gebäude: Das Museum bezog im Jahr 2007 einen Neubau mit einer Fläche von rund 2.000 m²
- Besuche p.a.: ca. 15.500 in 2014, ca. 22.500 in 2013 (2013 u.a. erfolgreiche Leonardo-da-Vinci-Ausstellung)
- Besonderheit: Spezielle Angebote für Kinder wie Kindergeburtstage, Workshops und die Kinder-Technik-Akademie
- Wettbewerbsrelevanz: Beruht zum einen auf der räumlichen Nähe, zum anderen auf dem vergleichbaren inhaltlichen Ansatz, der Verknüpfung von Standort- und Industriegeschichte

▪ **Museen im Kulturzentrum Rendsburg**

- Inhalt: Das Kulturzentrum beherbergt zwei Museen, das Druck- und das Historische Museum. Somit verbindet es technische und kulturhistorische Aspekte, vergleichbar mit dem Schallplattenmuseum.
- Das Druckmuseum widmet sich auf ca. 600 m² dem Buchdruck, das Historische Museum (ca. 800 m²)

ging aus dem Heimatmuseum hervor und widmet sich der Stadt- und Kulturgeschichte Rendsburgs.

- Besuche p.a.: ca. 5.000 bis 6.000

▪ **Elektromuseum Rendsburg**

- Firmenmuseum der Schleswig-Holstein Netz AG
- Inhalt: Elektrifizierung Schleswig-Holsteins, elektrischer Fortschritt im Wandel der Zeit sowie Elektrizität und ihr Nutzen für den Menschen; Subthemen u.a. Licht, Wärme, Antrieb, Medizin, Schallübertragung, Funk und Fernsehen
- Besuche p.a.: kein Eintritt, daher keine Erhebung (geschätzt deutlich unter 5.000)

Regionales bis überregionales Umfeld (31 bis max. 60 Min. Pkw-Fahrzeit)

▪ **Industriemuseum Elmshorn**

- Inhalt: Industriegeschichte von Elmshorn sowie Entwicklung von Technik, Industrie und Arbeit in Schleswig-Holstein; neben dem Haupthaus gibt es zwei Außenstellen: Jüdischer Friedhof und Konrad-Struve-Haus (Heimatmuseum)
- Mitmachmuseum mit speziellen Angeboten für Kinder
- Besuche p.a.: rund 11.000 im Jahr 2014

Quelle: Freizeitdatenbank fwi hamburg 2015, eigene Recherche

▪ **Kreismuseum Prinzeßhof Itzehoe**

- Museum des Kreises Steinburg in ehemaligem Adelspalais aus dem 16. Jahrhundert
- Inhalt: Geschichte und Kulturgeschichte des Kreises Steinburg, 19. und 20. Jahrhundert, dargestellt in mehreren Schauräumen, z.B. Biedermeierzimmer, in dem die damalige Wohnkultur präsentiert wird
- Sonderausstellungen, u.a. „Die 60er – Jahrzehnt des Umbruchs“ mit Aspekten Jugendkultur und Musik
- Besuche p.a.: ca. 5.000
- Zuschussbedarf p.a.: 230.000 bis 250.000 EUR*

▪ **Heimat- und Handwerkmuseum Wahlstedt**

- Inhalt: Geschichte der Stadt Wahlstedt, u.a. Leben in früheren Zeiten, Elektrizität und Elektrogeräte (auch Grammophon)
- Besuche p.a.: freier Eintritt (Spende wird erbeten), daher keine Zählung, geschätzt ca. 1.000

▪ **Phonomuseum „Alte Schule“ Holzdorf**

- Inhalt: Entwicklung der Tonträger-, Abspielgeräte- und Musikindustrie von 1880 bis in die 1960er und 1970er Jahre
- Ausgestellt sind etwa 750 phonotechnische Geräte, an

denen historische, technische und gesellschaftliche Aspekte der Phonoindustrie aufgezeigt werden

- Fläche: ca. 400 m²
- Besuche p.a.: ca. 1.000 (Schätzung)

▪ **Dithmarscher Landesmuseum Meldorf**

- Regionalhistorisches Museum des Kreises Dithmarschen, u.a. mit folgenden Themen: Wohnkultur, gesellschaftliches Leben, Industrialisierung und Medien (auch Grammophon und Schallplatte)
- Fläche: ca. 1.600 m²
- Besuche p.a.: ca. 10.000
- Zuschussbedarf p.a.: 350.000 bis 400.000 EUR*

▪ **electrum Hamburg**

- „Museum der Elektrizität und Technik“, Elektrizität und technische Geräte aus verschiedenen Epochen, u.a. Phonogeräte wie z.B. historische Grammophone
- Ehemaliges Firmenmuseum der HEW, Schließung 2001, Neueröffnung 2011 in kleinerem Umfang
- 2011 Sonderausstellungen zum Thema Tonträger
- Fläche: 530 m²
- Besuche p.a.: keine Angabe, geschätzt bis zu 5.000

Quelle: Freizeitdatenbank fwi hamburg 2015, eigene Recherche sowie *Landesrechnungshof Schleswig-Holstein, 2012

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Wettbewerbsanalyse: Direkter Wettbewerb

Nr.	Anlage	Eintrittspreise 2015 in Euro		Öffnungszeiten 2015	
		Einzel	Gruppe		
1	Museum Tuch + Technik	Erwachsene 6,00 Ermäßigt 4,00 Kinder ab 6 J., Schüler 3,00	Familie 11,00 Gruppe Erw. 4,00 Schulen 2,00	Di bis Fr Sa und So	09.00 bis 17.00 Uhr 10.00 bis 17.00 Uhr
2	Museen im Kulturzentrum	Erwachsene 4,00 Ermäßigt 2,50 Kinder < 6 J. frei	Familie 8,00 Gruppe Erw. 2,50 Schulen 2,00	Di bis Fr Sa und So	10.00 bis 18.00 Uhr 10.00 bis 17.00 Uhr
3	Elektro- Museum	Eintritt frei	Gruppentermine auf Anfrage	Di	10.00 bis 12.00 Uhr 14.00 bis 16.00 Uhr
4	Industrie- museum	Erwachsene 3,00 Kinder frei	Verschiedene Gruppenangebote zu Pauschalpreisen	Di, Fr, Sa Mi, So Do	14.00 bis 17.00 Uhr 10.00 bis 17.00 Uhr 14.00 bis 19.00 Uhr
5	Kreismuseum Prinzeßhof	Erwachsene 3,00 Ermäßigt, Kinder 1,50	Familie 6,00	Di bis So	10.00 bis 12.00 Uhr 14.30 bis 17.00 Uhr
6	Heimat- und Handwerkm.	Als Spende erbeten 1,00	Gruppen auf Anfrage	Do	15.00 bis 17.00 Uhr
7	Phonomuseum „Alte Schule“	Eintritt frei	Alle Gäste werden in Gruppen geführt	Do bis So (Mai bis Okt., übrige Zeit n.V.)	14.00 bis 18.00 Uhr
8	Dithmarscher Landesmuseum	Erwachsene 3,00 Ermäßigt 2,00 Kinder 6-18 J. 1,00	Familie 4,50	Di bis Fr Sa*, So (* nur Juli und August)	11.00 bis 16.30 Uhr 11.00 bis 16.00 Uhr
9	electrum	Erwachsene 3,00 Kinder < 14 J. frei	Gruppenführung 50,00 zzgl. Eintrittspreis	So sowie nach Vereinbarung	10.00 bis 17.00 Uhr

Quelle: Eigene Recherche, Website der jeweiligen Anlage

- Die Analyse des direkten Wettbewerbs identifizierte **neun Museen** im Marktgebiet bis 60 Min. Pkw-Fahrzeit:
 - 3 Anlagen befinden sich im lokalen bis regionalen Umfeld bis max. 30 Min. Pkw-Fahrzeit
 - 3 Anlagen befinden sich im regionalen Umfeld zwischen 30 und 45 Min. Fahrzeit
 - 3 Anlagen befinden sich im überregionalen Umfeld zwischen 45 und 60 Min. Pkw-Fahrzeit
- In den direkten Wettbewerb wurde ausschließlich der Anlagentyp Museum einbezogen. Vor dem Hintergrund von Überschneidungen der Inhalte (Themen) und Besuchsmotivationen wurden Museen berücksichtigt, die sich mit Technikgeschichte (Industrie- und Technikmuseen) und den damit verbundenen kultur- und sozialhistorischen Aspekten beschäftigen.
- Neben den dargestellten Anlagen gibt es weitere volks- und heimatkundliche Museen, die im weitesten Sinne dem direkten Wettbewerb zuzurechnen wären. Aufgrund der Entfernung zu Nortorf, deren inhaltlichen Ausrichtung mit stark lokalem Fokus und den niedrigen Besuchszahlen (meist deutlich unter 5.000 pro Jahr) können diese vernachlässigt werden.
- Als Hauptwettbewerber wird das Museum Tuch + Technik in Neumünster angesehen. Es ist die Anlage mit der höchsten Besuchszahl und zugleich diejenige mit der geringsten Entfernung zu Nortorf.
- Daneben erweisen sich das Industriemuseum Elmshorn (11.000) und das Dithmarscher Landesmuseum (10.000) als die besucherstärksten Mitbewerber. Die übrigen sechs Museen zeigen Jahresbesuchszahlen zwischen 1.000 und 6.000.
- **Insgesamt binden die neun dargestellten Museen ein Jahresbesuchsaufkommen zwischen 50.000 und 60.000.**
- Die größte inhaltliche Überschneidung besteht zum Phonomuseum „Alte Schule“, das aufgrund der Entfernung und Größe jedoch kaum Konkurrenzeinfluss ausübt. In Teilaspekten werden Tonträger und Abspielgeräte auch im Elektromuseum Elmshorn, Heimat- und Handwerksmuseum Wahlstedt, dem Dithmarscher Landesmuseum und dem electrum in Hamburg thematisiert, was die Berücksichtigung dieser Anlagen mitbegründet.
- Die Eintrittspreise – bezogen auf den Spitzeneintrittspreis für Erwachsene (= politisch wirksamster Preis) – bewegen sich zwischen freiem Eintritt und 6,00 Euro (Tuch + Technik).

- Öffnungszeitenpolitik: keines der dargestellten Museen hat ganzwöchig geöffnet. Die größeren Häuser haben an sechs Tagen pro Woche geöffnet, der Montag ist bei Museen generell ein oftmals genutzter Schließtag. Die größeren Museen zeigen eine maximale tägliche Öffnungszeit von acht Stunden sowie wöchentliche Betriebsstunden bis zu 46 Stunden. Kleinere Museen haben nur einen Öffnungstag pro Woche mit zwei bis sieben Betriebsstunden. Üblich ist ein Ganzjahresbetrieb, lediglich das Phonomuseum schließt in der Zeit von November bis April, bietet jedoch auch in diesem Zeitraum Besichtigungen nach Vereinbarung an.
- Wettbewerber sind nicht nur als Konkurrenz anzusehen. Vor allem der direkte Wettbewerb mit seinen Überschneidungen in Inhalten/Themen und Besuchsmotivationen steht zugleich für relevante Kooperationspartner!
- In diesem Kontext ist auffällig, dass die Region über mehrere Industrie- und Technikmuseen verfügt, die ein Kompetenzcluster bilden können und somit eine Grundlage zur gemeinsamen Vermarktung darstellen. Beispielsweise ist das Elektromuseum in Rendsburg Bestandteil der „Deutschen Technikstraße“ (einer Initiative des VDI).
- Insgesamt ist der direkte Wettbewerb als moderat zu bewerten. Die am meisten relevanten neun Anlagen sind überwiegend kleinere Museen mit lokalem bis regionalem Fokus. Die direkte Wettbewerbssituation ist somit als günstig zu bewerten.
- Kritisch zu würdigen ist jedoch die Tatsache, dass der Wettbewerb (und somit vergleichbare Anlagen) ein niedriges Besuchsniveau aufweist. Auch größere Häuser wie das Museum Tuch + Technik (2.000 m²), das Dithmarscher Landesmuseum (1.600 m²) oder die Museen im Kulturzentrum Rendsburg (1.400 m²) erzielen Jahresbesuchszahlen innerhalb einer Bandbreite von 5.000 bis 16.000.
- Im Sinne eines Benchmark-Ansatzes würde es als realistisch erscheinen, die zu erwartende Besuchszahl des zukünftigen Schallplattenmuseum innerhalb dieser Bandbreite anzusiedeln. Vor dem Hintergrund einer ungefähren Ausstellungsfläche von 500 m² wäre der obere Bereich dieser Bandbreite ein im Wettbewerbsvergleich enormer Erfolg.
- Aus Sicht der Gutachter wird vielmehr die Schlussfolgerung gezogen, dass sich das Schallplattenmuseum vom musealen Bestand abgrenzen muss, es muss sich als modernes Erlebnismuseum positionieren.

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Wettbewerbsanalyse: Indirekter Wettbewerb

Anlage	Adresse	Entfernung
Arche Warder Tierpark	Langwedeler Weg 11, 24646 Warder	14 Min. / 9 km
Tierpark Neumünster	Geerdsstr. 100, 24537 Neumünster	22 Min. / 17 km
Designer-Outlet Neumünster	Oderstr. 10, 24539 Neumünster	22 Min. / 24 km
Freilichtmuseum Molfsee	Hamburger Landstr. 97, 24113 Molfsee	23 Min. / 22 km
Wildpark Eekholt	Eekholt 1, 24623 Großenaspe	26 Min. / 31 km
Botanischer Garten der Uni Kiel	Am Botanischen Garten 1-9, 24118 Kiel	31 Min. / 32 km
Aquarium GEOMAR	Düsternbrooker Weg 20, 24105 Kiel	32 Min. / 31 km
Wikingermuseum Haithabu	Am Haddebyer Noor 5, 24866 Busdorf	35 Min. / 47 km
Schloss Gottorf	Schloßinsel 1, 24837 Schleswig	36 Min. / 50 km
Tolk-Schau	Tolk-Schau 1, 24894 Tolk	39 Min. / 62 km
Marine-Ehrenmal/U-Boot U955	Strandstr. 92, 24235 Lohse	46 Min. / 48 km
Karl-May-Spiele (Juni bis Sept.)	Karl-May-Platz 1, 23795 Bad Segeberg	46 Min. / 52 km
Arboretum Ellerhoop	Thiensen 4, 25373 Ellerhoop	51 Min. / 68 km
Phänomenta	Norderstr. 157-163, 24939 Flensburg	52 Min. / 85 km
Europäisches Hansemuseum	An der Untertrave 1, 23552 Lübeck	62 Min. / 80 km
Multimar Wattforum	Dithmarscher Str. 6a, 25832 Tönning	66 Min. / 93 km
Hansa-Park	Am Fahrenkrog 1, 23730 Sierksdorf	69 Min. / 76 km
Sea Life	Kurpromenade 5, 23669 Timmendorfer Strand	70 Min. / 99 km
Karls Erlebnis-Dorf	Fuchsbergstraße 4, 23626 Ratekau	70 Min. / 101 km

Quelle: Eigene Recherche, Entfernung mit Bing-Maps ermittelt

- Die Analyse des indirekten Wettbewerbs zielt im Wesentlichen darauf ab, aufzuzeigen, welche Freizeitanlagen in hohem Maße die Freizeitnachfrage binden. Berücksichtigt wurden daher Freizeitattraktionen mit über 50.000 Besuchen p.a. im Entfernungsbereich bis etwa 60 Min. Pkw-Fahrzeit (sowie unmittelbar angrenzend).
- Es erfolgte eine bewusste Auswahl von 19 Anlagen in Schleswig-Holstein. Diverse weitere Museen und Attraktionen sind vorhanden, u.a. in Hamburg, die in der Analyse unberücksichtigt bleiben.
- Alle dargestellten Anlagen stellen insbesondere in der Ansprache der für Freizeitanlagen am meisten relevanten Zielgruppe der Familien mit Kindern eine Konkurrenz dar. Insofern sind Schnittmengen in der Besuchsmotivation vorhanden, hingegen sind Inhalte und Anlagentypus weitgehend konträre Merkmale.
- Bezogen auf die Nachfragesegmente Einwohner und Touristen ist davon auszugehen, dass für Nortorf der Einwohnermarkt von höherer Bedeutung sein wird, wohingegen für den indirekten Wettbewerb der touristische Markt bedeutsamer sein wird.
- Zu den erfassten Anlagentypen zählen Tierparks, Aquarien, (Freilicht-) Museen, Botanische Gärten, Freizeitparks, Freilichtspiele, Science und Edutainment-Center sowie ein Outlet-Center.
- Im lokalen bis regionalen Umfeld bis zu 30 Min. Pkw-Fahrzeit befinden sich fünf Anlagen:
 - Am nächstgelegen ist der Arche Warder Tierpark, der im Jahr 2014 mit über 70.000 Gästen einen Besucherrekord erzielte.
 - In Neumünster befindet sich ein weiterer Tierpark (ca. 200.000 Besuche p.a.) sowie
 - das erst kürzlich auf 20.000 m² Verkaufsfläche erweiterte Designer-Outlet, welches mit einer Jahresfrequenz von etwa 2 Mio. die am stärksten frequentierte Anlage im Markgebiet darstellt.
 - Das Freilichtmuseum Molfsee ist das Schleswig-Holsteinische Freilichtmuseum und zugleich Bestandteil der Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen. Auf dem 40 ha großen Gelände werden jährlich etwa 100.000 Besucher gezählt.
 - Mit dem Wildpark Eekholt (über 200.000 Besuche p.a.) ist ein weiterer Tierpark im näheren Umfeld vertreten.
- Weitere fünf Anlagen sind dem regionalen Umfeld zwischen 30 und 45 Min. Pkw-Fahrzeit zuzuordnen:
 - Die besucherstärksten Einrichtungen in Kiel sind der Botanische Garten und das Aquarium am GEOMAR Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung .

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Wettbewerbsanalyse: Indirekter Wettbewerb

Anlage	Besuche p.a.	Anmerkung
Arche Warder Tierpark	über 70.000	in 2014
Tierpark Neumünster	ca. 200.000	-
Designer-Outlet Neumünster	ca. 2.000.000	-
Freilichtmuseum Molfsee	100.005	in 2014
Wildpark Eekholt	über 200.000	-
Botanischer Garten Uni Kiel	ca. 100.000	Schätzung
Aquarium GEOMAR	ca. 85.000	Schätzung
Wikingermuseum Haithabu	131.617	in 2014
Schloss Gottorf	115.042	in 2014
Tolk-Schau	ca. 200.000	-
Marine-Ehrenmal/U-Boot U955	über 100.000	-
Karl-May-Spiele (Juni bis Sept.)	346.677	in 2014
Arboretum Ellerhoop	ca. 100.000	-
Phänomenta	ca. 70.000	-
Europäisches Hansemuseum	ca. 150.000	Planung
Multimar Wattforum	rund 160.000	in 2014
Hansa-Park	ca. 1.000.000	Schätzung
Sea Life	200.000 – 250.000	-
Karls Erlebnis-Dorf	Eintritt frei	über 100.000

Quelle: Freizeitdatenbank fwi hamburg, eigene Recherche

- Das Wikingermuseum Haithabu ist neben dem Freilichtmuseum Molfsee und Schloss Gottorf Bestandteil der Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen. Die drei genannten Einrichtungen sind zugleich diejenigen der Stiftung, die mit Abstand die höchsten Besuchszahlen aufweisen (jeweils um bzw. über 100.000 pro Jahr).
- Mit der Tolk-Schau ist auch ein Freizeitpark in diesem Entfernungsbereich vertreten.
- Neun Anlagen wurden im überregionalen Einzugsgebiet ab 46 und bis maximal 70 Min. Fahrzeit erfasst:
 - Im Marktgebiet zwischen 45 und 60 Min. Fahrzeit befinden sich das Marine Ehrenmal Lohse, zu dessen Attraktionen das begehbare U-Boot U955 zählt, sowie zudem die Karl-May-Spiele in Bad Segeberg (saisonaler Festspielbetrieb), das Arboretum Ellerhoop und das Science Center Phänomenta als besucherstärkste Attraktion in Flensburg.
 - Bereits über 60 Min. entfernt sind das Europäische Hansemuseum in Lübeck (über 75.000 Gäste im ersten Halbjahr seit Eröffnung), das Multimar Wattforum, der Hansa-Park, das Sea Life Timmendorfer Strand und Karls Erlebnis-Dorf.

- Der indirekte Wettbewerb umfasst besucherstarke Attraktionen mit über 50.000 Besuchen p.a. In die Auswahl wurden 19 Anlagen im Umfeld bis maximal 70 Min. Pkw-Fahrzeit einbezogen.
- Zu diesen besucherstarken Attraktionen zählen:
 - 6 Anlagen, in denen lebende Tiere die Kernattraktion bilden, darunter 3 Tierparks und 3 Aquarien (inkl. Multimar Wattforum, das mehr als Edutainment-Center anzusehen ist)
 - 3 Outdoor-Anlagen mit saisonalem Betrieb (Sommerhalbjahr), die beiden Freizeitparks Tolk-Schau und Hansa-Park sowie die Karl-May-Freilichtspiele
 - 4 Museen, darunter 2 Freilichtmuseen und 2 kulturhistorische Museen
 - 2 botanische Gärten
 - 2 Anlagen mit Schwerpunkt thematisierter Einzelhandel (Erlebnis-Shopping)
 - Des Weiteren das Marine Ehrenmal Laboe mit seinem musealen Ausstellungsbereich und einem U-Boot sowie das Science Center Phänomenta in Flensburg
- In Summe bindet diese Auswahl an indirekten Wettbewerbern, die den Großteil der besucherstärksten Attraktionen Schleswig-Holsteins umfasst, ein jährliches Besuchsaufkommen von über 5,4 Mio.

Im Vergleich zur direkten Konkurrenz (in Summe zwischen 50.000 und 60.000 Besuchen p.a.) liegt diese Zahl in etwa um den Faktor 100 höher.

- Zum Vergleich: Schleswig-Holstein hat ein Einwohnerpotenzial in Höhe von rund 2,83 Mio. sowie (in 2014) ca. 5,83 Mio. touristische Ankünfte. Dies verdeutlicht, dass der indirekte Wettbewerb in hohem Maße Nachfragepotenzial bindet.
- Auch wenn die Konkurrenzeffekte des indirekten Wettbewerbs differenziert zu bewerten sind, so wird dennoch deutlich, dass dieser insgesamt einen ungemein höheren Einfluss ausübt als dies vom direkten Wettbewerb zu erwarten ist.
- Vor allem in Bezug auf die für Freizeitanlagen wichtigste Zielgruppe der Familien mit Kindern, aber auch Schulen, ist der Konkurrenzdruck groß.
- Auch hier gilt: Der Anlagenbestand ist nicht nur vor dem Hintergrund von Konkurrenzen zu sehen. Vielmehr wird deutlich, welches freizeitaffine Nachfrage- und Kontaktpotenzial im Einzugsgebiet vorhanden ist. Ziel muss es sein, mit den großen Freizeitattraktionen zu kooperieren, z.B. in dem dort Flyer des Schallplattenmuseums ausgelegt werden oder Cross-Selling stattfindet.

- Die direkt Konkurrenzsituation kann als weitgehend moderat bewertet werden. Bei klarer Positionierung und Abgrenzung zum üppigen Bestand an volks- und heimatkundlichen Museen kann das Schallplattenmuseum eine hohe Alleinstellung erreichen.
- Kritisch zu würdigen ist das niedrige Besuchsaufkommen der schleswig-holsteinischen Museen. Der Blick auf die Besucherstatistik zeigt eine im Zeitablauf rückläufige Entwicklung. Beispielsweise hat sich das Besucheraufkommen der fünf städtischen Museen in Kiel in den letzten 20 Jahren nahezu halbiert.
- Ein wesentlicher Grund hierfür dürfte der Ausbau der freizeitwirtschaftlichen und touristischen Infrastruktur sein, der das Angebot um moderne Attraktionen erweitert hat. Dies wird deutlich, wenn der indirekte Wettbewerb in die Betrachtung einbezogen wird.
- Während die neun direkten Wettbewerber ein jährliches Besuchsvolumen von 50.000 bis 60.000 binden, so binden die in die Analyse einbezogenen 19 indirekten Wettbewerber über 5,4 Mio. Gäste pro Jahr.
- Insgesamt muss die Wettbewerbssituation daher als angespannt gewertet werden, zumal dem kulturell interessierten Gast ein umfangreiches und attraktives Angebot in den anziehungsstarken Kulturhochburgen Lübeck und Hamburg, aber auch in Flensburg oder Kiel zur Verfügung steht.
- Der indirekte Wettbewerb verdeutlicht zudem, dass moderne Attraktionen besser „performen“ als der gewachsene klassische Museumsbestand.
- Im Umfeld des direkten Wettbewerbs zeigt sich, dass die Region über einen guten Besatz an Industrie- und Technikmuseen verfügt. Hier bietet sich die Möglichkeit der Herausbildung und Vermarktung eines Kompetenzclusters.
- Um sich in diesem Wettbewerbsumfeld zu behaupten, muss das Schallplattenmuseum folgende Erfolgsfaktoren beachten:
 - Positionierung mit einem klaren Profil und hoher Alleinstellung (Abgrenzung zum Museumsbestand, vor allem zu den Volks- und Heimatkundemuseen)
 - Umsetzung eines attraktiven Ausstellungskonzeptes in Form eines modernen Erlebnismuseums
 - Präsenz an den Frequenzpunkten im Marktgebiet durch Kooperation mit den besucherstarken Attraktionen (vgl. hierzu indirekter Wettbewerb)

- Auf der Grundlage der tatsächlich vorhandenen Nachfrage im definierten Einzugsgebiet (vgl. hierzu Potenzialanalyse) und der dort vorherrschenden Wettbewerbssituation (vgl. hierzu Wettbewerbsanalyse) erfolgt nun die Besuchsprognose.
- Um vom vorhandenen Nachfragepotenzial das realistische Besuchsaufkommen abzuleiten, bedarf es der Bestimmung der folgenden beiden Parameter:
 - Aktivitätsquote: Diese gibt an, welcher prozentuale Anteil des Nachfragepotenzials grundsätzlich für den Besuch des Schallplattenmuseums aktivierbar ist. Durch Multiplikation des Nachfragepotenzials (differenziert nach Entfernungsbereichen) mit der Aktivitätsquote wird das Nachfragevolumen ermittelt. Dieses steht allen gleichartigen Einrichtungen (primärer Wettbewerb), die im Einzugsgebiet von Nortorf angesiedelt sind bzw. Einfluss darauf haben, zur Verfügung.
 - Marktanteil: Der Marktanteil ist ebenfalls ein Prozentwert, der beschreibt, in welchem Umfang das Schallplattenmuseum das vorhandene Nachfragevolumen für sich gewinnen kann. Durch Multiplikation des Nachfragevolumens (je Zone) mit dem dort angenommenen Marktanteil ergibt sich das prognostizierte Besuchsaufkommen.
- Diese Methodik bezieht sich rein auf den Einwohnermarkt, da die Kalkulationsgröße „Aktivitätsquote“ das Besuchsaufkommen eines bestimmten Freizeitagentyps ins Verhältnis zur Wohnbevölkerung setzt. Um eine stabile Grundlage zu haben, wird er in der Regel für Gesamtdeutschland erhoben.
- Beispiel: Im Jahr 2014 wurden in Deutschland 121,7 Mio. Besuche in Deutschen Kinos registriert. Ins Verhältnis gesetzt zur gesamtdeutschen Bevölkerung (81,2 Mio.) bedeutet dies (statistisch gesehen), dass jeder Deutsche rund 1,5 Mal pro Jahr ins Kino gegangen ist. Die Aktivitätsquote lag demnach bei 1,5.
- Der Marktanteil wiederum kann nicht rechnerisch ermittelt werden. Vielmehr wird dieser auf Basis von Erfahrungswerten und der Bewertung der Konkurrenzsituation gemäß Wettbewerbsanalyse von den Gutachtern bestimmt.
- Schließlich bedarf es noch eines weiteren Parameters für die Kalkulation der Besuche aus dem Urlaubermarkt. Hier greifen sog. Penetrationsraten (ebenfalls %-Werte). Hierbei handelt es sich um Erfahrungswerte aus bestehenden, vergleichbaren Anlagen und deren tatsächlich generierten Besuchen aus dem touristischen Marktsegment.

- Ausgangsgröße ist das im definierten Einzugsgebiet vorhandene Nachfragepotenzial, differenziert nach Entfernungszonen und den beiden relevanten Marktsegmenten Einwohner- und Urlaubermarkt:
 - Einwohner bis 60 Min. Pkw-Fahrzeit: 3.526.500
 - Urlauber (Ankünfte) bis 30 Min. Pkw-Fahrzeit: 357.200(jeweils auf volle 100 abgerundet)
- Wie bereits im Kapitel Wettbewerbsanalyse dargelegt ist das zukünftige Schallplattenmuseum am ehesten mit der Museumsart „Kulturgeschichtliche Spezialmuseen“ zu vergleichen. Diese verzeichneten im Jahr 2013 knapp 11 Mio. Besuche.* Ins Verhältnis gesetzt zum Bevölkerungsstand (rd. 81 Mio.) ergibt sich eine Aktivitätsquote von 0,135 bzw. 13,5 %. Statistisch betrachtet bedeutet dies, dass jeder Deutsche 0,135 Besuche in dieser Museumsart ausgeübt hat oder anders ausgedrückt: 13,5 % der bundesdeutschen Bevölkerung besuchte im Jahr 2013 ein Kulturgeschichtliches Spezialmuseum.
- Derzeit liegen die Zahlen für das Jahr 2014 noch nicht vor. Es kann jedoch darauf verwiesen werden,

dass diese Aktivitätsquote auch bei Betrachtung einer längeren Zeitreihe relativ konstant ist und beispielsweise innerhalb der letzten fünf Jahre im Durchschnitt bei 0,138 lag.

- Für die Besuchsprognose wird die Aktivierbarkeit wie folgt bestimmt: Kulturgeschichtliche Spezialmuseen zeigen eine Aktivierbarkeit von rund 0,14. Unter Berücksichtigung des Standortes und der Größe des Schallplattenmuseums wird ein Sicherheitsabschlag in Höhe von 0,02 vorgenommen. Demnach wird eine Aktivierbarkeit der Wohnbevölkerung von 0,12 angesetzt.
- Die Marktanteile werden durch die Gutachter wie folgt festgelegt:

– 0 bis 15 Min.:	20,0 %
– 16 bis 30 Min.:	7,5 %
– 31 bis 45 Min.:	2,0 %
– 46 bis 60 Min.:	0,5 %
- Hierbei wird eine Varianz von +/- 20 % berücksichtigt, so dass aus der Berechnung drei Szenarien resultieren: pessimistisch, realistisch und optimistisch.

* Besuche in Kulturgeschichtlichen Spezialmuseen im Jahr 2013: 10.934.195

Quelle: Institut für Museumsforschung, Berlin, 2014

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Besuchsprognose: Gästeaufkommen aus dem Einwohnermarkt

- Im Einwohnermarkt steht ein aktivierbares Potenzial (Nachfragevolumen) in Höhe von 423.000 zur Verfügung.
- Im realistischen Szenario können hiervon 13.300 (gut 3 %) für das Schallplattenmuseum gewonnen werden.
- Die Marktanteile nehmen mit zunehmender Entfernung vom Standort ab. Im Kerneinzugsgebiet bis 30 Min. liegt der Marktanteil bei ca. 8,4 %.
- Aus der Zone 31 bis 45 Min. werden ähnlich viele Besucher generiert wie im Kerneinzugsgebiet bis 30 Min.
- Durch die Varianz des Marktanteils (+/- 20 %) ergibt sich eine Bandbreite von 10.600 bis 16.000 Besuche pro Jahr.

Prognose des Gästeaufkommens aus dem Einwohnermarkt*						
Entfernungs- bereich	Nachfrage- potenzial	Aktivie- rung	Aktivierbares Potenzial	Szenario	Markt- anteil	Besuche p.a.
0-15 Min.	48.900	12,0%	5.800	optimistisch	24,0%	1.300
				realistisch	20,0%	1.100
				pessimistisch	16,0%	900
Abschöpfungsquote (Aktivierung x Marktanteil) - realistisch						2,40%
16-30 Min.	548.500	12,0%	65.800	optimistisch	9,0%	5.900
				realistisch	7,5%	4.900
				pessimistisch	6,0%	3.900
Abschöpfungsquote (Aktivierung x Marktanteil) - realistisch						0,90%
31-45 Min.	459.100	12,0%	55.000	optimistisch	2,4%	7.100
				realistisch	2,0%	5.900
				pessimistisch	1,6%	4.700
Abschöpfungsquote (Aktivierung x Marktanteil) - realistisch						0,24%
46-60 Min.	2.470.000	12,0%	296.400	optimistisch	0,6%	1.700
				realistisch	0,5%	1.400
				pessimistisch	0,4%	1.100
Abschöpfungsquote (Aktivierung x Marktanteil) - realistisch						0,06%
GESAMT Einwohner- markt	3.526.500	12,0%	423.000	optimistisch	3,8%	16.000
				realistisch	3,1%	13.300
				pessimistisch	2,5%	10.600
Abschöpfung gesamt (Aktivierung x Marktanteil)				realistisch	0,38%	

Quelle: eigene Berechnungen; * gerundete Werte

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Besuchsprognose: Gästeaufkommen aus dem touristischen Markt

- Weitere Besuche werden aus dem touristischen Marktsegment gewonnen. Das Nachfragepotenzial ergibt sich durch die Ankünfte im Einzugsgebiet bis 30 Min. Pkw-Fahrzeit laut Amtlicher Statistik. Hierauf wird eine direkte Abschöpfungs- bzw. Penetrationsrate angewandt.
- Die Penetrationsrate wird mit vorsichtigen 1 % durch die Gutachter festgelegt. Zu beachten ist hierbei, dass der Wettbewerb im Urlaubermarkt deutlich stärker wirkt als im Einwohnermarkt.
- Es darf angenommen werden, dass sich die Besuche durch Urlauber in der Region im Zeitablauf erhöhen. Dies wird jedoch nicht zwingend zu Besuchssteigerungen führen, denn gleichzeitig zeigt sich meist im Einwohnermarkt ein gewisser Abnutzungseffekt. Somit kompensieren die Rückgänge im Einwohnermarkt meist die Zugewinne im Urlaubermarkt.
- Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, den Urlaubermarkt trotz seiner untergeordneten Bedeutung ähnlich intensiv zu bewerben wie den Einwohnermarkt.
- Das touristische Nachfragepotenzial hat den Vorteil, dass es sich permanent erneuert, wohingegen die Wohnbevölkerung weitgehend konstant bleibt.
- Durch die Varianz von +/- 20 % liegt die Bandbreite der prognostizierten Besuche aus dem Urlaubermarkt zwischen 2.800 und 4.200. Als realistisch gilt ein Aufkommen von 3.500 pro Jahr.

Prognose des Gästeaufkommens aus dem touristischen Markt*						
Entfernungs- bereich	Ankünfte (gerundet)	Pene- tration	Besuche p.a.	Szenario	Varation	Besuche p.a.
0-30 Min.	357.200	1,0%	3.572	optimistisch	1,2%	4.200
				realistisch	1,0%	3.500
				pessimistisch	0,8%	2.800
GESAMT Touristen- markt	357.200	1,0%	3.572	optimistisch	1,2%	4.200
				realistisch	1,0%	3.500
				pessimistisch	0,8%	2.800
Abschöpfung gesamt				realistisch		1,0%

Quelle: eigene Berechnungen; * gerundete Werte

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Besuchsprognose: Zusammenfassung

- In der realistischen Betrachtung führt die Prognose zu einem jährlichen Gästeaufkommen in Höhe von 16.800. Dieser Wert beschreibt ein durchschnittliches Betriebsjahr (z.B. das dritte Betriebsjahr bzw. den Durchschnitt der ersten fünf Betriebsjahre).
- Aufgrund von Prognoseunsicherheiten ist es sinnvoll, die zu erwartenden Jahresgäste durch eine Bandbreite zu beschreiben. Eine Varianz von 20 % muss hierbei beachtet werden. Das Gästeaufkommen sollte sich demnach innerhalb einer Bandbreite zwischen 13.400 und 20.200 bewegen.
- Für alle weiteren Berechnungen wird das realistische Szenario zugrunde gelegt.
- Das Verhältnis zwischen Einwohner- und Urlaubermarkt zeigt eine klare Dominanz zugunsten des Einwohnermarktes. Im realistischen Szenario ergibt sich folgendes Verhältnis:
 - Besuche aus dem Einwohnermarkt: $13.300 = 79 \%$
 - Besuche aus dem Urlaubermarkt: $3.500 = 21 \%$
- Wie bereits erwähnt verändert sich dieses Verhältnis im Zeitablauf erfahrungsgemäß zugunsten des Urlaubermarktes, bei jedoch weitgehend konstantem Besuchsaufkommen insgesamt.

Besuchsprognose Schallplattenmuseum Nortorf*		
Einwohnermarkt	optimistisch	16.000
	realistisch	13.300
	pessimistisch	10.600
Urlaubermarkt	optimistisch	4.200
	realistisch	3.500
	pessimistisch	2.800
Gesamt	optimistisch	20.200
	realistisch	16.800
	pessimistisch	13.400

Quelle: eigene Berechnungen; * gerundete Werte

- Ausgehend vom als repräsentativ angenommenen dritten vollen Betriebsjahr wird die dynamische Entwicklung der Besuche innerhalb der ersten fünf vollen Betriebsjahre beschrieben.
- Im ersten vollen Betriebsjahr wird in der Regel das höchste Aufkommen verzeichnet. Grund hierfür sind Neuigkeitseffekte. Diese Zahl wird in den Folgejahren nur dann gehalten bzw. kann nur dann gesteigert werden, wenn eine Anlage wächst und attraktiver wird. Aufgrund der vorgegebenen Fläche ist dies im Falle von Nortorf nicht zu erwarten.
- Im zweiten vollen Betriebsjahr sinkt die Besuchszahl aufgrund des nachlassenden Neuigkeitseffektes. Ab dem dritten Jahr sollte sich der Betrieb stabilisiert haben, es müssen jedoch auch Maßnahmen zu Attraktivierung unternommen werden.
- Mit zunehmender Bekanntheit und Etablierungsgrad können im Vergleich zum Basisjahr geringe Zuwächse angenommen werden. Als repräsentativ gelten das dritte Jahr und der Durchschnitt der ersten fünf Jahre. Hier liegen die Werte nur geringfügig auseinander.

Besuchsprognose - 1. bis 5. Betriebsjahr (Basis = 3. Jahr; gerundete Werte)						
Szenario/Jahr	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	Ø 1.-5. Jahr
Prozent	110%	97%	100%	101%	103%	102%
optimistisch	22.200	19.500	20.200	20.400	20.800	20.600
realistisch	18.400	16.200	16.800	16.900	17.300	17.100
pessimistisch	14.700	12.900	13.400	13.500	13.800	13.600

Quelle: eigene Berechnungen

Die Besuchsprognose unterstellt einen erfolgreichen Betrieb des Schallplattenmuseums. Sie ist daher an folgende Prämissen geknüpft:

- Erlebnisreiche Konzeptumsetzung mit hoher Faszinationskraft und Attraktionswirkung (mit entsprechendem Investitions- und Reattraktivierungsbedarf).
- Eigenständige Positionierung mit hoher Alleinstellung und Differenzierung zu bestehenden Angeboten im relevanten Marktgebiet (vgl. hierzu Teil 1: Konzept).
 - Die aufgezeigte Positionierungsstrategie als Deutsches Schallplattenmuseum lässt dies erwarten!
- Durch aktives Cross-Selling und touristisches Marketing, aber auch durch die Durchführung von regelmäßigen und wechselnden Veranstaltungen und Events sind Wiederholungsbesuche zu stimulieren. Dies umfasst auch die Weiterempfehlung an Freunde, Bekannte und Verwandte durch die Gäste.
- Es wird eine durchschnittliche Aufenthaltsdauer von rund 1,5 Stunden erreicht (Ausstellung inkl. Shop, Gastronomie, Wartezeiten etc.).
- Ganzjähriger Betrieb mit umfangreichen Öffnungszeiten (Konkretisierung hierzu folgt).
- Professioneller Betrieb und eigenständige Organisationsstrukturen.
- Das erzielbare Besuchsaufkommen hängt neben den Faktoren Attraktivität, Architektur, Präsentation und Exponate, professionelle Gästeführung, Attraktivierungsinvestitionen sowie den zur Verfügung stehenden Kapazitäten vor allem von einem intensiven und offensiven Marketing ab. Dieses umfasst u.a. folgende Bereiche:
 - Klassische Werbung und Öffentlichkeitsarbeit
 - Einbindung in das touristische Marketing der Stadt Norderdorf und der Region
 - Werbepräsenz an den Frequenzpunkten im Einzugsgebiet (Ballungsräume und touristische Hot-Spots)
 - Beschilderung/Hinweisschilder in Frequenzlagen der Umgebung
 - Vertriebspolitik (Einbindung von Reiseunternehmen und Busreiseveranstaltern, Paket-Angebote für Gruppen)
 - Preis- und Servicepolitik wie u.a. ein angemessenes Preis-Leistungsverhältnis

- Die Prognose der Gutachter geht von einem durchschnittlichen jährlichen Besuchsaufkommen innerhalb einer Bandbreite von etwa 13.000 bis 20.000 aus. Als realistisch werden um die 17.000 Gäste pro Jahr erachtet.
- Das Besuchsaufkommen wird sich hierbei dynamisch verhalten. Ein möglicher Verlauf innerhalb der ersten fünf Jahre wurde aufgezeigt. Im realistischen Szenario ergab die Prognose eine Bandbreite zwischen 16.200 und 18.400, wobei das erste volle Betriebsjahr das besucherstärkste, das zweite hingegen das besucherschwächste ist.
- Es kann daher konstatiert werden, dass das zukünftige Museum seine Besuchszahlen im Vergleich zur bestehenden Einrichtung erheblich steigern kann.
- Die Prognose kann plausibilisiert werden, indem folgende Vergleiche gezogen werden:
 - Im Durchschnitt haben alle Museen der Kategorie „Kulturhistorisches Spezialmuseum“ im Jahr 2013 ein Besuchsaufkommen in Höhe von rund 16.100 erzielt.
 - Die besucherstärksten direkten Wettbewerber im Einzugsgebiet zeigen Gästezahlen zwischen 10.000 und 22.500 pro Jahr (vgl. Wettbewerbsanalyse).
- Für die nachfolgenden Berechnungen wird das realistische Szenario wie folgt zugrunde gelegt:
 - 1. Jahr: 18.400
 - 2. Jahr: 16.200
 - 3. Jahr: 16.800
 - 4. Jahr: 16.900
 - 5. Jahr: 17.300
- Im Durchschnitt der ersten fünf vollen Betriebsjahre liegt das Gästeaufkommen (realistisches Szenario) bei 17.100. Für die Folgejahre sechs bis zwölf wird als rein rechnerische Größe ein jährliches Aufkommen von gerundet 17.000 veranschlagt.
- Die Prognose unterstellt einen erfolgreichen Betrieb des zukünftigen Schallplattenmuseums. Zu beachten sind daher die gestellten Prämissen. Diese werden in der weiteren Analyse berücksichtigt und haben beispielsweise direkten Einfluss auf das erforderliche Marketingbudget.

- Gegenstand dieses Kapitels sind folgende Planungskennzahlen:
 - **Kapazitäten:** Auf Basis der prognostizierten Besuche für ein repräsentatives Betriebsjahr (16.800) werden die Kapazitätserfordernisse ermittelt. Das Museum muss ausreichend dimensioniert sein, dass auch an besucherstarken Tagen keine Engpässe entstehen, die zu Unzufriedenheit bei den Gästen führen. Gleichzeitig gilt es aus betriebswirtschaftlichen Gründen, keine Überkapazitäten vorzuhalten, da sonst unnötige Betriebskosten entstehen. Die Kapazitätserfordernisse werden mit dem zur Verfügung stehenden Flächenangebot der Bestandsimmobilie abgeglichen.
 - **Parkplatzbedarf:** Auch an Tagen mit höchstem Besuchsaufkommen müssen für alle Gäste, die mit dem Pkw anreisen, Stellplätze vorhanden sein.
 - **Flächenprogramm:** Es erfolgt eine erste grobe Darstellung der Flächenbelegung.
 - **Investition:** Der Investitionsbedarf für den Ausbau der Bestandsimmobilie zur Umsetzung des Konzeptes wird anhand einer ersten, überschlägigen Investitionskostenschätzung ermittelt. Die Kosten für die Ertüchtigung der Immobilie sind durch Fachplaner (Architekten, Ingenieure) zu berechnen.
- Die Bearbeitung erfolgt in der hier dargestellten Reihenfolge.
- Ausgehend vom Gästeaufkommen im repräsentativen, betriebstypischen dritten Jahr (gemäß Besuchsprognose 16.800) werden Annahmen hinsichtlich der zu erwartenden Besuchsspitzen im Jahresverlauf getroffen:
 - Spitzenbesuchsmonat („Peak-Month“)
 - Spitzenbesuchswoche („Peak-Week“)
 - Spitzenbesuchstag („Peak-Day“)
- Grundlage hierfür ist eine Simulation des zu erwartenden Jahresverlaufs, dem Besuchsaufkommen nach Monaten. Für die Ableitung werden Erfahrungswerte herangezogen.
- In einem nächsten Schritt wird der sogenannte „Design-Day“ ermittelt. Er repräsentiert den Durchschnitt der 20 besucherstärksten Tage und stellt somit sicher, dass die Kapazitäten nicht auf lediglich einen Spitzenbesuchstag ausgerichtet werden. Demzufolge wird aus wirtschaftlichen Erwägungen heraus in Kauf genommen, dass es an einigen wenigen Spitzenbesuchstagen zu Engpässen kommen kann.

- Würden die Flächen auf den einen Öffnungstag des Jahres mit dem höchsten Gästeaufkommen dimensioniert, würden für das restliche Jahr Überkapazitäten vorgehalten werden, die unnötige Kosten nach sich ziehen würden. Die Kapazitätsplanung verfolgt daher zwei Ziele:
 1. Dem Gast ausreichend Bewegungsfläche zu bieten, um kein Gefühl der Enge zu erzeugen (mit der Gefahr von Unzufriedenheit) und
 2. unnötige Betriebskosten zu vermeiden, die durch Überkapazitäten verursacht würden.
- Der Design-Day als eine wesentliche Planungskennzahl der Kapazitäts- und Flächenplanung spiegelt das Gästeaufkommen eines gesamten Tages wider. Da sich nicht alle Gäste zur selben Zeit in der Anlage aufhalten, gilt es die Anzahl der gleichzeitig anwesenden Gäste am Design-Day abzuleiten.
- Der Überlappungsfaktor steht in direkter Abhängigkeit zur durchschnittlichen Aufenthaltsdauer der Gäste. Hierbei gilt: je länger sich die Gäste in der Anlage aufhalten, desto höher ist der Überlappungsfaktor.
- Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer wird von Seiten der Gutachter mit rund 1,5 Stunden veranschlagt. Dem gegenüber steht eine Überlappung in Höhe von ca. 35 %. D.h., etwa 35 % der Gäste am Design-Day werden sich gleichzeitig in der Anlage aufhalten. Diese Planungsgröße bildet die Grundlage zur Ermittlung des Flächenbedarfs, insbesondere für das Kernangebot der Ausstellungsfläche.
- Ein Teil der Gäste wird sich deutlich länger in der Anlage aufhalten. Hingegen wird es ebenfalls Gäste geben, die kürzere Besuchszeiten erzeugen. Der Ansatz von 1,5 Stunden umfasst neben der reinen Besichtigungszeit auch Wartezeiten und Aufenthalte in den Nebengebieten wie z.B. Shop oder Gastronomie.
- Unter Anwendung branchenüblicher Flächenkennzahlen (m^2 -Bedarf je gleichzeitig anwesendem Gast) wird die zu empfehlende Flächenkapazität kalkuliert. Diese wird mit der zur Verfügung stehenden Fläche des Bestandsgebäudes abgeglichen. Im Ergebnis wird festgestellt, ob die vorhandenen Flächen das prognostizierte Besuchsaufkommen problemlos bewältigen können.

- Aufbauend darauf wird das Flächenprogramm aufgestellt. Es erfolgt eine Grobskizzierung, wie die vorhandenen Flächen genutzt werden.
- Die Investitionskostenschätzung wiederum legt das Flächenprogramm zugrunde. Es werden branchenübliche Investitionskennzahlen (Investition pro m² NGF) herangezogen und mit den jeweiligen Flächen nach Nutzungsart multipliziert. Dadurch kann eine grob überschlägige Kostenschätzung abgebildet werden, die sich auf die Ausbauinvestition zur Umsetzung des Konzeptes bezieht.
- Im ersten Schritt werden die Kapazitätserfordernisse ermittelt. Die Tabelle rechts zeigt einen typischen Jahresverlauf mit den Besuchsaufkommen nach Monaten.
- Die Spitzenbesuchsmonate sind auch bei Indoor-Angeboten in der Regel die Sommermonate, meist der Hauptferienmonat August. Im Spitzenbesuchsmonat sind zwischen 15 und 20 % der Jahreshäste zu erwarten. Da Nortorf seine Nachfrage überwiegend aus dem Einwohnermarkt generiert, ist ein Wert am unteren Ende der Bandbreite plausibel.
- Spitzenbesuchsmonat ist der August mit einem Anteil von 16 % des Jahresaufkommens (2.688 Besuche).

Beispielhafter Jahresverlauf		
Monat	%-Verteilung	Besuche*
Januar	5%	828
Februar	5%	812
März	7%	1.127
April	10%	1.687
Mai	9%	1.512
Juni	9%	1.490
Juli	12%	2.016
August	16%	2.688
September	9%	1.534
Oktober	8%	1.344
November	6%	1.008
Dezember	5%	793
Jahr gesamt	100%	16.839

Quelle: eigene Berechnungen; * gerundete Werte, Gesamtbesuche liegen aufgrund von Rundungsdifferenzen geringfügig über 16.800

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Planungskennzahlen: Kapazitäten – Flächenbedarf

- Um das Besuchsaufkommen problemlos bewältigen zu können, sollte die Ausstellungsfläche mindestens 240 m² umfassen bzw. innerhalb einer Bandbreite von 240 bis 320 m² dimensioniert werden.
- Die zur Verfügung stehende Fläche verteilt sich auf zwei Etagen mit jeweils ca. 240 m².
- Die vorhandene Fläche ist demnach ausreichend groß.
- Auch unter Zugrundelegung des optimistischen Besuchsszenarios (Flächenbedarf zwischen 288 und 384 m²) kann das Gästevolumen aufgenommen werden.
- Die Kalkulation berücksichtigt eingeschränkte Öffnungszeiten von bis zu fünf Tagen pro Woche.

Kapazitätserfordernisse		Szenario	
Kennzahl	%-Anteil	realistisch	optimist.
Besuche p.a.	100 %	16.800	20.200
Besuche „Peak-Month“	16 % der Besuche p.a.	2.688	3.232
Besuche „Peak-Week“	30 % vom Peak-Month	806	970
Besuche „Peak-Day“	35 % von Peak-Week	282	339
Besuche „Design-Day“	90 % vom Peak-Day	254	305
Ø Aufenthaltsdauer	Ansatz: 1,5 Std. -> Überlappungsfaktor 35 %		
„Peak-Day“ gleichzeitig	35 % vom Peak-Day	99	119
„Design-Day“ gleichzeitig	35 % vom Design-Day	89	107
- davon in Ausstellung	90 %	80	96
- davon in sonst. Bereichen	10 %	9	11
Flächenbedarf Ausstellung	Fläche/Gast	Minimum	großzügig
Mindestansatz	3,0 m ²	240 m ²	288 m ²
Großzügiger Ansatz	4,0 m ²	320 m ²	384 m ²

Quelle: eigene Berechnungen

- An einem Spitzenbesuchstag werden sich bis zu rund 100 Gäste gleichzeitig in der Anlage aufhalten. Die Kapazitäten in der Anlage werden auf den sog. Design-Day ausgerichtet. Wie vorab dargestellt sind die Flächen daher auf ein gleichzeitiges Aufkommen in Höhe von bis zu 90 gleichzeitig anwesenden Gästen zu dimensionieren. Etwa 80 Gäste werden sich parallel in der Ausstellung aufhalten.
- Für die Ermittlung des Stellplatzbedarfes wird die Anzahl gleichzeitig anwesender Gäste am Peak-Day zugrunde gelegt, denn: auch an diesen Tagen muss sichergestellt sein, dass jeder Gast, der mit dem Pkw anreist, einen Parkplatz nutzen kann.
- Die Stellplatzkapazität ist demnach auf rund 100 gleichzeitig anwesende Gäste auszurichten.
- Die meisten, jedoch nicht alle Gäste werden mit dem Pkw anreisen. Aus Sicht der Gutachter ist der folgende „Modal Split“ (Verteilung des Gästeaufkommens auf unterschiedliche Verkehrsträger) zu erwarten:
 - Pkw: 80 %
 - Bus: 10 %
 - ÖPNV und sonstige: 10 %
- 80 % der gleichzeitig anwesenden Gäste werden demnach mit dem Pkw anreisen (= 80 Personen). Im Freizeitverkehr ist ein Pkw im Durchschnitt mit 2,3 bis 2,5 Personen besetzt. Hieraus resultiert die folgende Anzahl erforderlicher Stellplätze:
 - Ø Pkw-Besatz 2,3: $80 / 2,3 = \text{rund } 35$
 - Ø Pkw-Besatz 2,5: $80 / 2,5 = 32$
- **Eine Anzahl von etwa 30 bis 35 Pkw-Stellplätzen sollte in unmittelbarer Nähe zur Anlage vorhanden sein.**
- Auch für Busreisegruppen muss eine Parkmöglichkeit gegeben sein. Auch aus Gründen der Flächenkapazitäten ist es sinnvoll, die Gruppen so zu takten, dass lediglich eine größere Gruppe (von z.B. 50 Personen) gleichzeitig anwesend ist. Es sollte daher ausreichend sein, **einen Busstellplatz** vorzuhalten.
- Die Gutachter gehen davon aus, dass die Parkplätze des benachbarten Einzelhandelszentrum genutzt werden können. Das Besuchsaufkommen wird am Wochenende am höchsten sein. Konflikte könnten sich an Samstagen ergeben, wenn sowohl das Museum als auch die Einzelhändler parallel geöffnet haben. Die Nutzung dieser Parkplätze ist durch die Stadt zu klären.

- Folgende Flächenangaben liegen den Gutachtern vor:
 - Fläche EG: 240 m² sowie weitere 80 m² im Bereich der Galerie
 - UG: 240 m² sowie weitere rund 150 m² als Lagerfläche
 - Gesamt: ca. 700 m² Nutzfläche (NGF)
- Für die Ausstellung stehen je 240 m² im EG sowie im UG zur Verfügung. Im EG sind jedoch auch Flächen für den Besucherservice vorzusehen (Eingang, Foyer, Kasse mit Shop sowie Sitzmöglichkeit).
- Technik und Lager können in dem von der Provinzial-Versicherung zur Verfügung gestellten Bereich im UG mit seinen ca. 150 m² angesiedelt werden. Es besteht die Möglichkeit, einen Teil des Lagers als Schaudapot zu gestalten, d.h. für die Gäste zugänglich zu machen. Somit könnte ein größerer Teil der vorhandenen Exponate gezeigt werden.
- Im Bereich der Galerie sind folgende Nutzungen vorstellbar: Lager, Werkstatt, Büro und Sozialraum sowie ggf. Toiletten.
- Die aktuell gültige Versammlungsstättenverordnung (VStättVO) des Landes Schleswig-Holstein schreibt laut §12 die folgende Anzahl an Toiletten, getrennt nach Damen und Herren, vor (bis 100 Besucher):
 - Damen: 3 Toiletten, zzgl. Waschbecken
 - Herren: 1 Toilette, 2 Urinalbecken, zzgl. Waschbecken
- Der Flächenbedarf hierfür liegt bei rund 15 m² NGF. Im Idealfall sind die Toiletten barrierefrei zugänglich. Eine behindertengerechte Toilette mit Wickelmöglichkeit wäre zudem wünschenswert. Hierfür wären weitere rund 5 m² NGF einzuplanen. Der ehemalige Sanitärraum befindet sich im Bereich der Galerie. Sollte der zukünftige Sanitärbereich dort angesiedelt werden, so müsste geprüft werden, ob dieser barrierefrei angebunden werden kann.
- Im EG sollte die Möglichkeit bestehen, Veranstaltungen durchzuführen. Dies wird nur möglich sein, wenn ein Teil der Dauerausstellung mobil ist und für Veranstaltungen eine Freifläche geschaffen werden kann. Zudem schlagen die Gutachter vor, einen separaten Seminarraum vorzuhalten.

- Ein separater Seminarraum, z.B. im Bereich der Galerie, würde ermöglichen, Gruppenprogramme durchzuführen. Er könnte zudem an Externe vermietet werden. Der Flächenbedarf legt eine branchenübliche Planungsgröße von 1,0 bis 1,5 m² pro Sitzplatz bei parlamentarischer Bestuhlung zugrunde. Unter Ansatz von 1,2 m² je Sitzplatz wäre der Flächenbedarf für eine Kapazität von 20 Personen 24 m², bei bis zu 25 Personen 30 m².
- Im Eingangsbereich sind folgende Funktionen zu berücksichtigen: Kasse, Foyer, Shop und Gastronomie mit Sitzmöglichkeiten. Der Flächenbedarf hierfür wird mit pauschal 40 m² veranschlagt.
- Die Tabelle rechts beschreibt ein erstes, grob überschlägiges Flächenprogramm, ausgehend von einer Flächenverfügbarkeit in Höhe von rund 700 m² Netto-Grundfläche (NGF).
- Eine detailliertes Flächenprogramm muss in der weiteren Projektentwicklung mit Architekten aufgestellt werden. Die Tabelle rechts soll einen ersten Ansatzpunkt liefern sowie zugleich eine Grundlage für die nachfolgende Investitionskosten-schätzung darstellen.

Überschlägiges Flächenprogramm		
Bereich	Fläche (NGF)*	%-Anteil
Ausstellung	440 m ²	63 %
Eingang, Foyer, Kasse mit Shop und Gastro.	40 m ²	6 %
Seminarraum	30 m ²	4 %
Sanitäranlage	20 m ²	3 %
Büro und Sozialraum	20 m ²	3 %
Lager, Technik	150 m ²	21 %
Gesamt	700 m ²	100 %

Quelle: eigene Berechnungen und Ansätze auf Basis der uns angegebenen Flächenverfügbarkeit von ca. 700 m² Netto-Grundfläche

* NGF = Netto-Grundfläche; Erläuterung: Die NGF ist neben der Konstruktionsfläche (KF; raumumgebende Baukonstruktion) Bestandteil der Bruttogeschossfläche (BGF). Die NGF wiederum umfasst die Nutzfläche (NF), die Verkehrsfläche (VF, z.B. Treppen) und die Technische Funktionsfläche (TF = technische Anlagen). Die angegebene Gesamtfläche von 700 m² NGF beinhaltet somit – zumindest per Definition – anteilige Verkehrs- und Technikflächen. Ein exaktes Flächenmaß wurde den Gutachtern nicht vorgelegt, demnach verstehen sich die Flächenangaben als Ca.-Werte.

- Auf der Grundlage des überschlägigen Flächenprogramms ergeben sich unter Anwendung branchenüblicher Investitionskennzahlen je m² Ausbaukosten in Höhe von rund 900.000 Euro netto.
- Im Kontext der DIN 276 bezieht sich die Kalkulation ausschließlich auf die Kostengruppe 600 „Ausstattung und Kunstwerke“.
- In der erweiterten Betrachtung wurden die dem Innenausbau zurechenbaren Baunebenkosten berücksichtigt, ebenso wie die Pre-Opening-Kosten (Erläuterungen hierzu auf der Folgeseite).
- Die Gesamtkosten, inkl. Baunebenkosten und Pre-Opening, liegen bei geschätzten 1,125 Mio. Euro.
- Plausibilitätsprüfung:
 - Investition pro Jahresgast: rund 67 Euro (übliche Bandbreite 40 bis 100 Euro)
 - Investition pro m² NGF: rund 1.600 Euro (übliche Bandbreite 1.200 bis 2.000 Euro)

Investitionskostenschätzung (netto)				
Bereich	Fläche (NGF)	Ausbaukosten m ² /NGF	Ausbaukosten	%-Anteil
Ausstellung	440 m ²	1.700 €	748.000 €	83 %
Eingang, Foyer, Kasse mit Shop und Gastro.	40 m ²	1.200 €	48.000 €	5 %
Seminarraum	30 m ²	1.000 €	30.000 €	3 %
Sanitäranlage	20 m ²	600 €	12.000 €	1 %
Büro und Sozialraum	20 m ²	500 €	10.000 €	1 %
Lager, Technik	150 m ²	350 €	52.500 €	6 %
Herstellungskost.	700 m ²	1.286 €	900.000 €	100 %
Baunebenkosten	20 %		180.000 €	20 %
Pre-Opening	5 %		45.000 €	5 %
Gesamtkosten	700 m ²	1.607 €	1.125.000 €	125 %

Quelle: eigene Berechnungen und Ansätze auf Basis der uns angegebenen Flächenverfügbarkeit von ca. 700 m² Netto-Grundfläche

- Die Ausstattungskosten für Ausstellungsbereiche schwanken deutlich. Unter Einsatz moderner Präsentationstechniken (z.B. Multimedia) muss mit Kosten je m² ab 1.000 m² gerechnet werden, nach oben ist die Bandbreite weitgehend offen. Beim Gros der Anlagen liegt die Bandbreite zwischen 1.000 und 4.000 Euro. Als projektagäquat erachten die Gutachter eine Bandbreite zwischen 1.200 und 2.000 Euro/m². Der gewählte Ansatz in Höhe von 1.700 Euro/m² liegt somit leicht über dem Durchschnitt der definierten Bandbreite.
- Der größte Kostenblock entfällt mit rund 750.000 Euro auf den Ausstellungsbereich. Der Anteil an den gesamten Ausbaurkosten liegt bei 83 %. Kosteneinsparungen sind daher am ehesten in diesem Bereich möglich.
- Die Kosten für die sonstigen Bereiche liegen in Summe bei gut 150.000 Euro (bzw. 17 %).
- Die Ausbaurkosten summieren sich auf rund 900.000 Euro netto. Darüber hinaus wurden Baunebenkosten (nur Innenausbau) und Pre-Opening-Kosten berücksichtigt. Diese beiden Positionen werden nachfolgend erläutert.
- **Baunebenkosten:** Sammelposition für Kosten wie insbesondere Planungskosten, Honorare für Fachplaner (Architekten, Designer), Projektsteuerung/-controlling, Gutachten, Genehmigungen (z.B. Baugenehmigung), Gebühren und Reisekosten. Sie liegen regelmäßig zwischen 15 und 20 % der Herstellungskosten, teilweise auch darüber. In der vorliegenden Kalkulation wurden sie mit einem **Ansatz von 20 %** ausreichend berücksichtigt.
- **Pre-Opening-Kosten:** Kosten, die im Vorfeld der Eröffnung entstehen und in direktem Zusammenhang mit dem späteren Betrieb stehen. Da diesen Kosten keine Einnahmen gegenüberstehen, werden sie meist den Investitionskosten zugerechnet. Zu nennen sind insbesondere Personalkosten (Anwerben und Einlernen), Marketing- und Vertriebsaufwendungen (Werbung im Vorfeld der Eröffnung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit) oder auch Betriebskosten, die in den Zeiten des besucherfreien Probetriebes anfallen. **Ansatz: 5 %** der Herstellungskosten netto (branchenüblich).
- **Unwägbarkeiten & Unvorhergesehenes:** Die Kostenansätze für den Innenausbau sind derart gewählt, dass in gewissem Umfang auch unvorhergesehene Kosten abgedeckt sind.

- Im angedachten Gebäude, dem ehemaligen Kesselhaus auf dem TELDEC-Gelände, stehen rund 700 m² zur Verfügung, die als Netto-Grundfläche verstanden werden. Das Flächenprogramm der Gutachter sieht vor, davon rund 440 m² als Ausstellungsfläche zu nutzen. Dem gegenüber stehen Kapazitätserfordernisse von 320 m², bei großzügigem Ansatz 384 m². Der Ausstellungsbereich ist demnach ausreichend groß, um die prognostizierten Besuche problemlos bewältigen zu können.
- Das im UG direkt angeschlossene Lager misst rund 150 m². Neben der Lagernutzung kann dort auch die Gebäudetechnik verortet werden. Es sollte geprüft werden, ob ein Teil des Lagers als Schaudepot den Besuchern zugänglich ist.
- Die restlichen rund 110 m² werden genutzt für: Besucherservice (Eingang, Foyer, Kasse mit Shop und Gastronomie), Seminarraum, Sanitäranlage sowie Büro- und Sozialraum.
- Im besucherstärksten Monat (z.B. August) ist mit etwa 16 % des Jahresbesuchsaufkommens zu rechnen (bis zu 2.700 Gäste). An Spitzenbesuchstagen ist mit bis zu 100 gleichzeitig anwesenden Gästen zu rechnen.
- Auf dieser Grundlage beruht der Stellplatzbedarf:
 - 30 bis 35 Pkw-Stellplätze
 - 1 Busstellplatz
- Zu beachten ist eine gute Ausschilderung (Museum und Stellplätze) sowie eine unmittelbare Nähe und direkte Zuwegung der Parkplätze zur Anlage.
- Die Schätzung der Investitionskosten für den Innenausbau fußt auf dem überschlägigen Flächenprogramm. Demnach sind für die Herstellung des Gebäudeinneren Kosten in Höhe von rund 900.000 Euro netto einzuplanen. Unter Berücksichtigung der Bauneben- und Pre-Opening-Kosten steigt der Investitionsbedarf auf 1,125 Mio. Euro netto.
- Von den Herstellungskosten (900.000 Euro) entfallen rund 750.000 Euro (83 %) auf den Ausstellungsbereich. Kosteneinsparungen können daher am ehesten bei dieser Position vorgenommen werden. Der Ansatz der Gutachter berücksichtigt eine attraktive Umsetzung des in Teil 1 entwickelten Konzeptes und steht in direktem Zusammenhang mit dem prognostizierten Besuchsaufkommen. Vor diesem Hintergrund müssen Kosteneinsparungen kritisch geprüft werden.

- Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung baut auf die bisher erarbeiteten Ergebnisse auf. Wesentliche Ausgangsgrößen sind hierbei:
 - Besuchsprognose für ein betriebstypisches Jahr (16.800 Besuche), die dynamische Betrachtung über die ersten fünf Betriebsjahre (wahrscheinliches Szenario) sowie die Fortschreibung für die Jahre sechs bis zwölf
 - Fläche: rund 700 m² NGF
 - Investitionskosten (Ausbau): rund 1,125 Mio. Euro
 - Sämtliche Überlegungen zielen ab auf die Abbildung einer Kosten-Erlös-Rechnung aus Betreibersicht bei einem Betrachtungszeitraum von zwölf Jahren.
 - Alle relevanten und branchenüblichen Erlös- und Kostenpositionen werden beleuchtet und hergeleitet. Aus dem Abzug der laufenden, betriebsbedingten Kosten von den zu erwartenden Umsatzerlösen resultiert das operative Ergebnis (DB I oder EBITDA).
 - Im Ergebnis wird deutlich, welchen Kostendeckungsgrad das Museum erreichen kann. Eine Gewinnerzielung darf nicht erwartet werden.
 - Damit ist evident, dass Abschreibungen und Kapitalkosten nicht erwirtschaftet werden. In Bezug auf Finanzierungsaspekte liegt der Fokus daher auf der möglichen Mittelherkunft zu Bereitstellung des Investitionsbedarfes sowie zur laufenden Deckung der betriebsbedingten Fehlbeträge.
 - Es werden mögliche Organisationsformen beleuchtet, da diese sowohl für den Erfolg der Einrichtung wie auch für die Finanzierung relevant sind. Die Wahl der Rechtsform hat vor allem auch steuerrechtliche Bedeutung. Hierbei gilt: spezifische Abschreibungs- oder Steuermodelle sind mit Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern zu entwickeln. Sie sind kein Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.
 - Im Ergebnis sind fundierte Aussagen über die Ertragskraft der Anlage, den Kostendeckungsgrad und die dauerhafte Finanzierbarkeit des geplanten Schallplattenmuseums möglich. Diese Ergebnisse bilden die Grundlage zur Bewertung der Machbarkeit des Projektes.
- Hinweis: Dem Anhang zum Gutachten sind die ausführlichen Kosten-Erlös-Rechnungen über zwölf Jahre beigelegt.

- An die Wirtschaftlichkeitsvorausschau sind folgende Prämissen geknüpft:
 - Das in Teil 1 entwickelte Grobkonzept wird in seinem Kern, d.h. bezogen auf die wesentlichen konzeptionellen Empfehlungen, in vollem Umfang und weiterentwickelter, optimierter Form umgesetzt.
 - Das Museum wird durch einen professionellen Betreiber mit dem erforderlichen Know-how geführt.
 - Die Öffnungszeitenpolitik folgt den Empfehlungen der Gutachter, zumindest im Umfang der definierten Jahresöffnungszeiten (Definition erfolgt im Rahmen dieses Kapitels).
 - Ebenso wird die Preispolitik umgesetzt, die sich an den marktüblichen Preisen vergleichbarer Anlagen orientiert (Definition erfolgt im Rahmen dieses Kapitels).
 - Sollten sich im weiteren Projektentwicklungsprozess Änderungen der konzeptionellen Vorgaben und Empfehlungen dieses Gutachtens ergeben, so muss die Wirtschaftlichkeit überprüft und ggf. angepasst werden.
- Die Wirtschaftlichkeitsvorausschau ist als Prognose bzw. Modellrechnung zu verstehen, die den späteren operativen Betrieb beschreiben soll.
- Demzufolge dürfen die Berechnungen nicht als fixe Größen verstanden werden. Es besteht ein umfangreicher Gestaltungsspielraum, sowohl auf der Erlös- als auch auf der Kostenseite. Am Ende dieses Kapitels werden daher Optimierungsmöglichkeiten beschrieben, die im weiteren Projektverlauf geprüft und nach Möglichkeit umgesetzt werden sollten.
- Sämtliche Überlegungen, Ansätze und Berechnungen folgen dem Prinzip kaufmännischer Vorsicht. Es handelt sich daher um eine realistisch-konservative Betrachtung.
- Gestaltungsmöglichkeiten liegen auch in der Organisationsstruktur, den vertraglich zu regelnden Verantwortlichkeiten zwischen Träger und Betreiber, der Rechtsformen und steuerlichen Aspekten. Hierzu werden erste Empfehlungen ausgesprochen, die jedoch im Wesentlichen durch entsprechende Fachexpertise (z.B. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer) zu konkretisieren sind.
- Zunächst erfolgt die Definition der Preis- und Öffnungszeitenpolitik. Beide Aspekte sind von zentraler Wichtigkeit sowie zugleich Grundlage für die Bestimmung der Eintrittspreiserlöse bzw. diverser Betriebskostenpositionen.

Preispolitik (Ticketing)

- Beim direkten Wettbewerb liegt das Eintrittsentgelt, bezogen auf den Spitzeneintrittspreis für Erwachsene ohne Ermäßigung, innerhalb einer Bandbreite von 3,00 bis 6,00 Euro (brutto). Hierbei handelt es sich um die Preise für das Jahr 2015.
- Vor diesem Hintergrund und der Tatsache, dass das Nortorfer Museum erst in den Folgejahren eröffnen wird, ist ein Spitzeneintrittsentgelt in Höhe von 5,00 Euro aus Sicht der Gutachter marktadäquat und steht bezogen auf das Konzept für ein gutes Preis-Leistungsverhältnis.
- Die Eintrittspreisstruktur ist einfach und übersichtlich und kann somit vom Gast schnell nachvollzogen werden.
- Ermäßigungen für unterschiedliche Zielgruppen stehen für eine sozialverträgliche und familienfreundliche Preispolitik. Ermäßigte Erwachsene sind z.B. Behinderte, Schüler/Studenten, Auszubildende, Arbeitslose und Rentner. Hohe Ermäßigungen gelten auch für Kinder unter 16 J. sowie für Familien.

Festlegung Eintrittsentgelte

Eintrittsentgelt	Pro Person in Euro (brutto)
Einzelkarte: - Erwachsene ab 16 Jahre - Erwachsene ermäßigt - Kinder 6 – 16 Jahre - Kinder unter 6 Jahre	5,00 4,00 3,00 frei
Familienkarte (2 Erwachsene + 1 Kind)	11,00
Gruppenkarte: - Erwachsene ab 10 Personen - Kinder/Schulklassen	4,00 2,00
Führungen (auf Vorbestellung): - Erwachsene ab 10 Personen - Kinder/Schulklassen (Programme)	2,50* 1,50*
Veranstaltung: im Durchschnitt liegen die Entgelte in gleicher Höhe wie der Museumseintritt	siehe oben

Quelle: eigene Ansätze

* Zusätzlich zum regulären Eintrittsentgelt; Mindestpreis für Führung: 25,00 Euro

Öffnungszeitenpolitik

- Wir empfehlen bei den Öffnungszeiten zu differenzieren zwischen den weniger stark frequentierten Wintermonaten und der Zeit zwischen März und Oktober, in der die Öffnungszeiten etwas ausgedehnter sein sollten.
- Aus Kostengründen sollte das Museum nicht täglich geöffnet haben. Die ganzjährigen Kernöffnungszeiten sind von Donnerstag bis Sonntag. Von März bis Oktober zusätzlich auch mittwochs.
- Auch bei den Öffnungszeiten empfiehlt sich eine klare Struktur.
- Abendöffnungen können zusätzlich angeboten werden, bleiben in dem Ansatz der Gutachter jedoch außen vor.
- In Summe ist die Anlage an 240 Tagen im Jahr geöffnet. Die Betriebsstunden summieren sich auf 1.568. Dieser Wert ist für die Personalbedarfsplanung heranzuziehen.

Definition Öffnungszeiten

Zeiten	Berechnung	Betriebsstunden pro Jahr
Mitte März bis Ende Oktober (32 Wochen) Mi bis Fr 11 bis 17 Uhr Sa / So 10 bis 18 Uhr	3 Tage á 6 Std. und 2 Tage á 8 Std. = 34 Std. pro Woche an 32 Wochen pro Jahr	$34 \times 32 =$ 1.088
November bis Mitte März (20 Wochen) Do bis So 11 bis 17 Uhr	4 Tage á 6 Std. = 24 Std. pro Woche an 20 Wochen pro Jahr	$24 \times 20 =$ 480
Gesamt	$1.088 + 480 =$	1.568
Betriebstage pro Jahr	$(32 \times 5) + (20 \times 4) =$	240
Ø Stunden/Betriebstag	$1.568 / 240 =$	6,53

Quelle: eigene Ansätze

Für das Schallplattenmuseum sind die folgenden Erlöspositionen relevant. Die Ansätze erfolgen für das erste volle Betriebsjahr und auf Basis des derzeitigen Preisniveaus.

- **Umsatzerlöse aus Eintrittsentgelten** werden die mit Abstand bedeutendste Einnahmequelle sein. Zunächst wird die Gästestruktur festgelegt. Diese wird angewandt auf die vorab festgelegten Eintrittspreise. Unter Berücksichtigung von Preisnachlässen an unterschiedliche Zielgruppen wird der Nettoerlös je Gast ermittelt.
 - Ein Spitzeneintrittspreis von 5,00 Euro wird am Markt problemlos durchsetzbar sein (vgl. Wettbewerb).
 - Die Preispolitik berücksichtigt deutliche Nachlässe für unterschiedliche Zielgruppen und ist daher sozialverträglich. Familien mit einem Kind zahlen beispielsweise 11,00 Euro, Kinder-/Schulgruppen 2,00 Euro.
 - Eintrittsentgelte für Museen unterliegen in Deutschland dem ermäßigten MwSt.-Satz von 7 %. Der Netto-Yield liegt daher erwartungsgemäß um 80 %.
 - Je Gast wird ein durchschnittlicher Nettoerlös aus Eintritten von 4,01 Euro erzielt. Zum Ansatz kommt ein abgerundeter Wert von **4,00 Euro/Gast** (netto).

Nettoerlös aus Eintrittsentgelten (Netto-Yield)*				
Gästestruktur	%-Anteil	Eintritt brutto	Eintritt netto*	gewichtetes Mittel netto
Erwachsene (ab 16 Jahre)	60%	5,00	4,67	2,80
Kinder/Schüler (6 bis 16 Jahre)	2%	3,00	2,80	0,06
Ermäßigte Erwachsene inkl. Gruppen	13%	4,00	3,74	0,49
Kinder-/Schulgruppen	8%	2,00	1,87	0,15
Familien, anteilig (2 Erw., 1 Kind)	15%	3,67	3,43	0,51
Frei (Begleitung, Busfahrer, Kleinkinder etc.)	2%	0,00	0,00	0,00
Gesamt	100%	-	-	4,01 €
Netto-Yield (%-Anteil Nettoerlös am Spitzenpreis für Erw.)				80,2 %

Quelle: eigene Berechnungen und Ansätze

* Zugrunde gelegt wird der ermäßigte Mehrwertsteuersatz von 7 % (Museum)

▪ **Führungen und weitere Gruppenprogramme:**

Gemäß Besucherstruktur sind 8 % der Gäste Schul-
klassen (1.344) und 13 % ermäßigte Erwachsene
inklusive Gruppen (2.184). Für die exklusive Betreu-
ung von organisierten Gruppen, die geschlossene
Führungen und auf sie zugeschnittene Programme
erhalten, werden Sonderentgelte erhoben. Daneben
sollte es kostenfreie, zeitlich festgelegte Führungen
für Jedermann geben.

Es wird angenommen, dass Schulen und organi-
sierte Erwachsenengruppen je nach Programmart
und Gruppengröße ein Zusatzentgelt zwischen 1,50
und 2,50 Euro (brutto) entrichten. Angesetzt wird
der Durchschnittswert von 2,00 Euro (brutto) bzw.
1,87 Euro (netto). Multipliziert mit einer Gästezahl
von 2.850 (8 % Schulen und 8 bis 10 % Erwach-
sene) ergibt sich ein Nettoumsatz in Höhe von
(gerundet) **5.320,00 Euro** (netto).

- **Gastronomie:** Eine eigenständige Restauration mit
Küche ist nicht vorgesehen. Vielmehr soll den
Gästen eine einfache Versorgungsmöglichkeit mit
begrenzter Auswahl an Kalt-/Heißgetränken und
Snacks angeboten werden. Der Verkauf erfolgt über
das Kassenpersonal. Die Bandbreite dieser Ein-
nahmen liegt bei Museen zwischen 0,50 und 4,00

Euro (netto). Aufgrund des hier skizzierten Ange-
botes ist ein Ansatz am unteren Ende der Band-
breite zu wählen. **0,90 Euro** (netto) pro Jahresgast
erachten die Gutachter als vertretbar, da das untere
Ende der Bandbreite auch von Einrichtungen
markiert wird, die als großes, besucherstarkes Haus
eine nur kleine Restauration vorhalten. Es wird
zudem angenommen, dass das Catering bei
Veranstaltungen durch einen Zulieferer erfolgt und
die Kosten direkt an die Kunden weitergegeben
werden. Catering ist demnach kostenneutral.

- **Shop/Merchandising:** Verkäufe im Shop werden
mit **0,75 Euro** (netto) je Besuch kalkuliert. Die
branchenübliche Bandbreite liegt zwischen 0,75 und
4,00 Euro (netto), wobei in Einzelfällen auch deut-
lich höhere Werte erzielt werden. Der für Nortorf
gewählte Ansatz markiert das untere Ende dieser
Bandbreite, was aus Sicht der Gutachter dem ge-
wählten Format Rechnung trägt. Der Verkauf erfolgt
– wie bei der Gastronomie – über den zentralen
Empfangstresen, der die Funktionen Kasse, Service,
Gastronomie und Shop vereint. Der Shop-Umsatz
erreicht im repräsentativen Betriebsjahr mit 16.800
Besuchern ein Volumen von 12.600,00 Euro (netto).
Angenommen jeder zehnte Gast kauft einen Artikel
im Shop, dann liegt der Durchschnittsbetrag je Kauf-

kunde bei 7,50 Euro (netto). Dieser Wert ist plausibel. Der Shop sollte, ebenso wie die Gastronomie, auch für externe Gäste frei zugänglich sein. Die Nortorfer Wohnbevölkerung und Gäste der Stadt haben somit die Möglichkeit, unabhängig vom Museumsbesuch ein Souvenir zu kaufen, was vor allem vor dem Hintergrund einer stärkeren Positionierung Nortorfs als „Stadt der Schallplatte“ positiv zu sehen ist und Umsatzpotenzial für den Museumsshop darstellt.

- **Veranstaltung:** Freizeitanlagen haben sich als „Special Locations“ für Veranstaltungen unterschiedlichster Art etabliert. Vielerorts werden steigende Umsätze durch dieses Profitcenter verzeichnet. Auch das Schallplattenmuseum wird ein ungewöhnlicher und einzigartiger Ort für Gruppenveranstaltungen und Events sein.

Im Konzept vorgesehen ist ein **Seminarraum**, der für die interne Gästebetreuung genutzt wird, zudem aber auch an Externe vermietet wird. Als realistisch erachten die Gutachter, dass der Seminarraum zwei Mal pro Monat für durchschnittlich 2,5 Std. vermietet wird. Die Nettomiete je Stunde wird mit 100,00 Euro veranschlagt. Pro Jahr summiert sich die Anmietung auf 60 Std. = **6.000,00 Euro** (netto).

Des Weiteren werden **Sonderveranstaltungen und Events** durchgeführt. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen Eigen- (vom Betreiber selbst durchgeführt) und Fremdveranstaltungen (Räume werden gegen Entgelt an Dritte vermietet). Bei Eigenveranstaltungen (wie Vorträge, Konzerte, Lesungen, Feierlichkeiten, Filmvorführungen) wird der durchschnittliche Nettoerlös aus Eintrittsentgelten herangezogen. Es wird angenommen, dass pro Jahr im Durchschnitt 15 Sonderveranstaltungen mit einer mittleren Teilnehmerzahl von 35 Personen durchgeführt werden. Hieraus resultiert ein Nettoumsatz von **2.100,00 Euro**.

Bei einem Teil dieser Veranstaltungen wird der Nettoumsatz je Gast deutlich höher liegen (z.B. durch Verpflegung). Zusatzleistungen werden als durchlaufende Posten angesehen (z.B. Catering).

Des Weiteren wird das Museum zehn Mal pro Jahr an geschlossene Gruppen (Externe) vermietet. Pro Vermietung wird eine Nettoeinnahme in Höhe von 650,00 Euro erzielt. Diesem Ansatz steht ein Nettoumsatz in Höhe von **6.500,00 Euro** gegenüber.

Im Museum werden 40 Kinderprogramme inkl. Geburtstagsarrangements á 10 Kinder (im Durchschnitt) ausgerichtet. Der einnahmewirksame

Umsatz liegt bei 5,00 Euro (brutto) bzw. 4,67 Euro (netto), in Summe bei rund 1.870,00 Euro (netto).

Die Nettoerlöse aus Veranstaltungen setzen sich demnach wie folgt zusammen:

- Externe Vermietung Seminarraum: 6.000,00 Euro
- Eigenveranstaltungen: 2.100,00 Euro
- Externe Vermietung Museum: 6.500,00 Euro
- Kinderprogramme/-geburtstage: 1.870,00 Euro
- Profitcenter Veranstaltung gesamt: 16.500,00 Euro

Im 1. Betriebsjahr mit 18.400 Besuchen entspricht dies **0,90 Euro** (netto) je Besuch p.a. Werte zwischen 0,50 und 1,00 Euro (netto) können als plausibel erachtet werden. Das die gewählte Kalkulation leicht über dem Durchschnitt liegt begründet sich durch das Zusammenwirken eines im Vergleich niedrigen Besuchsaufkommens mit einem „lebhaften“ Veranstaltungskonzept.

- **Sonstige Einnahmen:** Sammelposition für Umsätze, z.B. aus dem Verkauf von Begleitliteratur (Broschüren, Kataloge), Automatenverkäufe, Entgelte für Garderobe und Schließfächer, Fotoerlaubnis, Verleihgebühren etc. Ihr Anteil am Nettoumsatz gesamt liegt in der Regel zwischen 1,0 und 2,0 %.

Basierend auf Erfahrungswerten wird diese Position mit vorsichtigen **0,10 EUR pro Gast** (netto) veranschlagt. Diese Sonderverkäufe finden insbesondere im Kassen- und Informationsbereich statt und sind durch entsprechende Angebote sicherzustellen. Im repräsentativen Betriebsjahr erreicht diese Positionen ein Volumen von **1.680,00 Euro** (netto). Dies entspricht 1,2 % des Nettoumsatzes und liegt somit im plausiblen unteren Bereich der angegebenen Bandbreite.

Die bisher dargestellten Umsatzpositionen stehen in direktem Zusammenhang mit dem operativen Betrieb des Museums. Zu den regelmäßigen Einnahmequellen zählen jedoch auch Drittmittel, wie Fundraising (Spenden und Sponsoring) sowie Zuwendungen aus den öffentlichen Haushalten (Kulturförderung). Diese Einnahmequellen werden nachfolgend beleuchtet.

- **Fundraising (Spenden Sponsoring):** Bei Museen sind Zuschüsse und Spenden regelmäßig zu verzeichnende Einnahmepositionen in Form von Mitgliedsbeiträgen, Spenden, Sponsoring und laufenden Zuschüssen aus öffentlichen Kassen. Berücksichtigt werden können sie üblicherweise nur dann, wenn hierfür belastbare Grundlagen (Zusagen oder in Aussicht gestellte Mittel) vorliegen.

Dies ist in Nortorf derzeit nicht der Fall. Die Akquisition von Drittmitteln wird jedoch von elementarer Bedeutung für die Umsetzung und den dauerhaften Betrieb sein. Daher ist es aus Sicht der Gutachter vertretbar, einen Ansatz zu definieren, der zugleich als Anforderung zu verstehen ist, dass zumindest die hier veranschlagten Drittmittel als Unterstützung eingeworben werden müssen. Das Sponsoring steht in einem Zusammenhang mit der Anzahl möglicher Kontakte in der Anlage. Bezogen auf das repräsentative Jahr sind dies 16.800 Besuche. Je Kontakt ist ein Sponsoring von 1,00 Euro (netto) als Mindestansatz vertretbar. Weitere 5.000,00 Euro (netto) könnten als Spenden vereinnahmt werden. In Summe wird diese Position mit $(18.400,00 + 5.000,00 \text{ Euro}) = \mathbf{23.400,00 \text{ Euro}}$ im 1. Betriebsjahr veranschlagt. In den Folgejahren ergeben sich Schwankungen entsprechend den Veränderungen bei der Jahresbesuchszahl.

- **Zuschüsse/Förderung aus öffentlichen Kassen:** Bei dieser Position erfolgt kein Ansatz. Vielmehr soll die Wirtschaftlichkeit den erforderlichen Beitrag zur Kostendeckung ermitteln.
- Die Tabelle rechts fasst die Umsatzerlöse (netto) im ersten vollen Betriebsjahr zusammen.

Nettoerlöse 1. Betriebsjahr mit 18.400 Gästen*		
Position	Euro/Gast	Euro
Eintrittsentgelt	4,00	73.600,00
Führungen, Gruppenprogramme	0,29	5.320,00
Gastronomie	0,90	16.560,00
Shop/Merchandising	0,75	13.800,00
Veranstaltung	0,90	16.500,00
Sonstige Einnahmen	0,10	1.840,00
Fundraising	1,27	23.400,00
Zuschüsse	0,00	0,00
Summe Umsätze	8,21	151.020,00

Quelle: eigene Berechnungen und Ansätze

* Zugrunde gelegt wird der ermäßigte Mehrwertsteuersatz von 7 % (Museum)

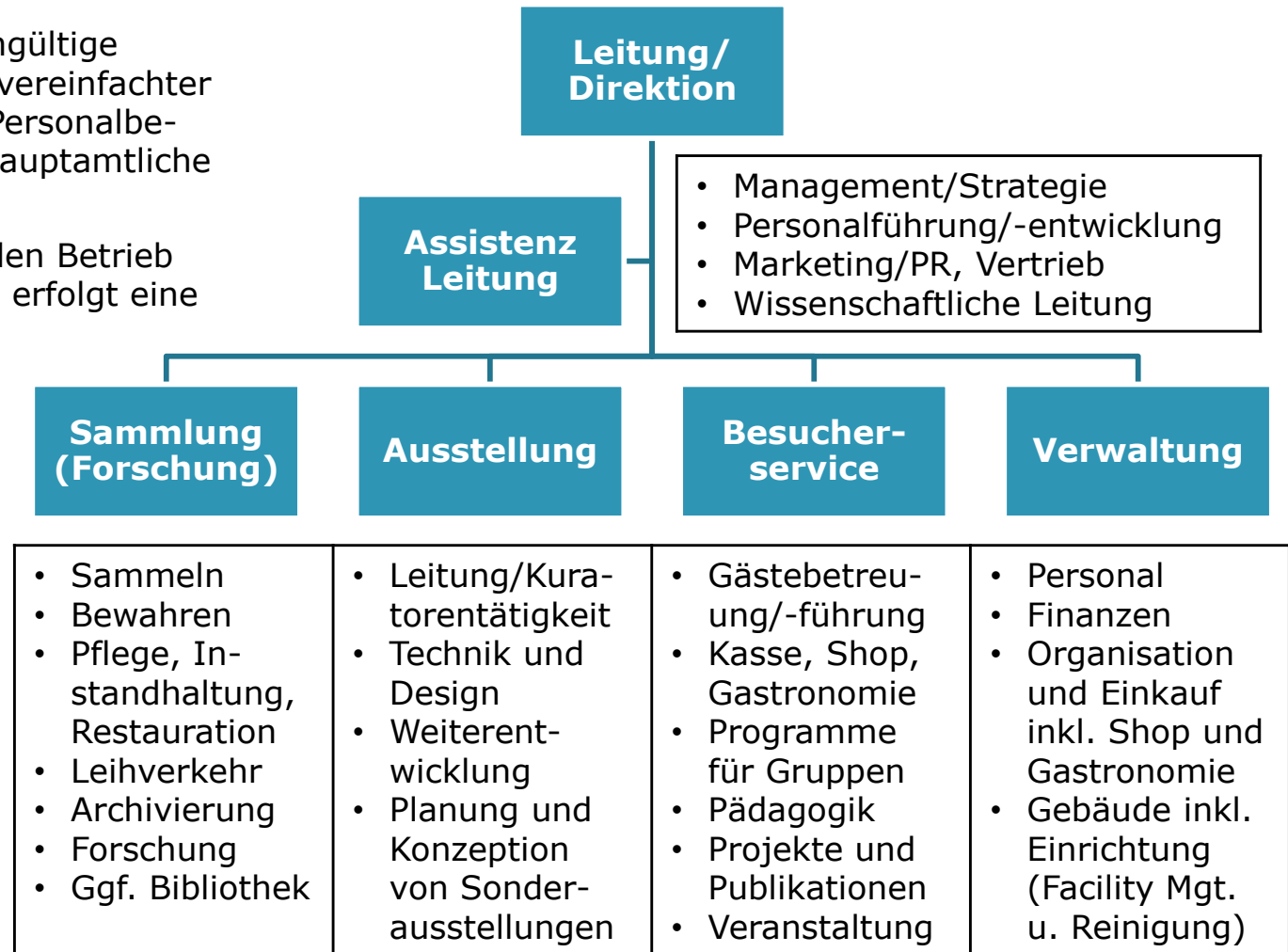
- Durch Abzug der laufenden, betriebsbedingten Kosten von den Nettoumsätzen ergibt sich das operative Ergebnis (DB 1 bzw. EBITDA). Nachfolgend werden die für das Schallplattenmuseum relevanten Betriebskostenpositionen beschrieben und kalkuliert.
- Die Kalkulation bezieht sich auf das erste volle Betriebsjahr und legt heutige Kostenstrukturen und Preisniveaus zugrunde.
- Die Ableitungen der zu erwartenden Betriebskosten basieren auf Erfahrungswerten bestehender Anlagen sowie branchenüblichen Kostenkennzahlen. Es werden Bezugsgrößen wie z.B. Fläche oder Nettoumsatz gesamt genutzt, um projektbezogene Hochrechnungen oder Plausibilitätsprüfungen vornehmen zu können.
- Die nachfolgend beschriebenen Betriebskostenpositionen sind für das geplante Schallplattenmuseum relevant.
- **Wareneinstandskosten:** Der Wareneinkauf für die Angebotsbausteine „Gastronomie“ und „Shop“ wird branchenüblich in Prozentwerten zu den Umsätzen in diesen Bereichen kalkuliert. In der Gastronomie liegt der Wareneinkauf – je nach Betriebstyp – zwischen 30 und 35 % der Umsatzerlöse. Es erfolgt ein Ansatz mit 35 % (5.800,00 Euro).

Beim Shop sind für den Wareneinkauf branchenüblich zwischen 45 und 50 % der Umsatzerlöse zu veranschlagen. Einfluss auf die Höhe haben insbesondere das Sortiment wie auch die Einkaufskonditionen bei den Lieferanten. Es erfolgt ein Ansatz mit 50 % der Shop-Umsätze (6.900,00 Euro).
- **Personalkosten (inkl. Reinigung)** sind die mit Abstand bedeutendste Kostenposition. Daher sollte sie fundiert und detailliert hergeleitet werden. Dies erfolgt durch Abbildung eines Personalbedarfsplans, in dem alle erforderlichen Stellen sowie deren Kosten (Arbeitgeber brutto) abgebildet werden (siehe hierzu die nachfolgenden Seiten). In Summe liegen die Personalkosten im 1. Jahr bei 141.000 Euro.

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Wirtschaftlichkeitsvorausschau: Exkurs Personalbedarf/-kosten

- Die Grafik rechts zeigt eine allgemeingültige Organisationsstruktur für Museen in vereinfachter Form. Bei der Überführung in einen Personalbedarfsplan werden die Aufgaben auf hauptamtliche und ehrenamtliche Stellen verteilt.
- Der Ansatz der Gutachter sieht vor, den Betrieb eigenständig zu organisieren, d.h. es erfolgt eine Trennung zwischen Träger (Stadt), Betreiber und Förderverein. Ein Beirat ist eine mögliche vierte Instanz (siehe hierzu „Organisation und Finanzierung“).
- Die **Leitung** des Museums wäre grundsätzlich als Vollzeitstelle vorzusehen. Demgegenüber steht der Ansatz einer möglichst effizienten Bedarfsplanung unter Ausnutzen kostensenkender Maßnahmen. Somit wird die Stelle in Teilzeit (halbe Stelle) besetzt. Die Leitung muss durch einen erfahrenen Museumsprofi erfolgen, der wissenschaftliches und kaufmännisches (inkl. Personalführung) Know-how besitzt.



Grafik: eigene Darstellung

- Im Idealfall würde die Leitung durch eine Assistenz unterstützt. Zudem sind Marketing und Öffentlichkeitsarbeit als Stabstelle der Leitung direkt zugeordnet. Hierfür wird eine Vollzeitstelle vorgesehen, die die Funktionen **Assistenz, Marketing/PR und Veranstaltung** (somit auch Vertrieb) innehat.
- Leitung inkl. Assistenz sind auch zuständig für Vertrieb und Akquisition, Mitteleinwerbung, Multiplikatorenbetreuung, Museumspädagogik (Programmentwicklung), Veranstaltungskonzeption sowie Koordination der Besucherbetreuung.
- Die vier Organisationseinheiten Sammlung, Ausstellung, Besucherservice und Verwaltung werden wie folgt geplant:
 - **Sammlung:** Die Betreuung und Pflege der Sammlung wird durch den Förderverein übernommen. Hierfür werden keine kostenerzeugenden hauptamtlichen Personalstellen vorgesehen.
 - **Ausstellung:** Die Leitung erfolgt durch die Direktion. Der Museumsleiter ist somit auch der Kurator der Ausstellungen. Für das Design wird externe Expertise zugekauft. Die Weiterentwicklung der Dauerausstellung sowie die Entwicklung von Sonderausstellungen erfolgt durch die Museumsleitung unterstützt durch seine Assistenz und den Förderverein. Die technische Betreuung wird dem Facility Management zugeordnet (siehe Verwaltung). Demnach ist bei dieser Organisationseinheit keine hauptamtliche Personalstelle vorgesehen.
- **Besucherservice:** Hierzu zählt die permanente Personalpräsenz im Besucherbereich des Museums. Die Funktionen Empfang, Service, Kasse sowie Shop und Gastronomie sind räumlich konzentriert im Eingangsfoyer, so dass eine Person diese Aufgaben wahrnehmen kann. Die Personalplanung sieht hierfür Mitarbeiter in geringfügiger Beschäftigung vor. Der Bedarf liegt, gemäß der jährlichen Betriebsstunden, bei vier Personalstellen in Form von sog. Minijobs (450,00 Euro-Basis). Führungen werden durch Ehrenamtliche (Förderverein) betreut. Die Museumspädagogik ist eine weitere Aufgabe, die professionell besetzt werden muss. Ggf. können hierfür Lehrer/Pädagogen aus Nortorf in Ehrenamt gewonnen werden. Zudem sollte der Förderverein unterstützen. Bei Bedarf kann auf Honorarkräfte zurückgegriffen werden (ein gewisses Budget ist durch die Positionen Fremdleistungen und sonstige Betriebskosten eingeplant). Im Ansatz der Gutachter wird unterstützend für den Bereich Besucherservice eine zusätzliche Kraft aus dem Programm des Bundesfreiwilligendienstes vorgesehen (freiwilliges Jahr in der Kultur).

- **Verwaltung:** Für die Funktionen Personal, Finanzen (inkl. Controlling) und Organisation wird eine halbe hauptamtliche Stelle eingeplant, die kaufmännische Qualifikation voraussetzt. Es sollte geprüft werden, ob diese Aufgabe bei der Kommune angesiedelt werden kann. Weiterer Personalbedarf besteht beim Facility Mgt. Hierfür wird ein Hausmeister mit einer halben Stelle kalkuliert. Auch hier wäre zu prüfen, ob ein vorhandener Mitarbeiter der Stadt (z.B. Schulhausmeister) zur Verfügung steht (und der Museumshaushalt ggf. entlastet würde). Für die Reinigung wird eine weitere Stelle in Form eines Minijobs vorgesehen.
- Die Tabelle rechts fasst den hauptamtlichen Personalbedarf zusammen und weist die hierfür erforderlichen Kosten für das 1. Jahr in einer Höhe von rund 141.000 Euro aus.
- Es werden 8,5 Stellen benötigt bzw. geschaffen. Hierunter ist eine Stelle in Vollzeit, drei in Teilzeit, fünf in Form geringfügiger Beschäftigung und eine in Form des Bundesfreiwilligendienstes.

Personalbedarfsplanung (alle Beträge in Euro)					
Bereich	Position/ Aufgabe	Vergütung pro Monat		An- zahl Stel- len	Personal- kosten
		AN- brutto	AG- brutto		
Leitung	Direktor	4.400	5.300	0,5	31.800
	Marketing/PR	2.500	3.000	1,0	36.000
Verwal- tung	Büro	2.200	2.650	0,5	15.900
	Hausmeister	2.200	2.650	0,5	15.900
	Reinigung	450	600	1,0	7.200
	BFD-Stelle	350	450	1,0	5.400
Besucher- service	Gästebe- treuung	450	600	2,0	14.400
	Kasse, Shop, Gastronomie	450	600	2,0	14.400
Gesamt (Durchschnitt)		1.012	1.382	8,5	141.000

Quelle: eigene Berechnungen und Ansätze

- Um eine Gesamtzahl an vollzeitäquivalenten Stellen angeben zu können, kann der Personalbedarf wie folgt zusammengefasst werden:
 - 1 Vollzeitstelle und 3 Teilzeitstellen ergeben in Summe 2,5 vollzeitäquivalente Stellen
 - Unter der Annahme, dass geringfügig Beschäftigte und die BFD-Stelle als Viertel Vollzeitstelle anzusehen sind, so können diese sechs Beschäftigungsverhältnisse als weitere 1,5 vollzeitäquivalente Stellen kalkuliert werden
- Folglich werden im Museum, unter den getroffenen Annahmen, **vier vollzeitäquivalente Stellen** geschaffen.
- Die Wochenarbeitszeit liegt bei den Vollzeitstellen, unabhängig von den Öffnungszeiten, bei 38 bis 40 Stunden. Bei den Teilzeitstellen analog bei der Hälfte einer Vollzeitstelle.
- Die BFD-Stelle richtet sich bei den Arbeitszeiten grundsätzlich nach einer Vollzeitstelle. Eine abweichende Regelung ist selbstverständlich möglich.
- Ein geringfügig Beschäftigter erhält eine monatliche Vergütung von 450,00 Euro brutto bzw. rund 433,00 Euro netto. Die monatliche Arbeitszeit liegt bei etwa 40 Stunden. Dieses Zeitkontingent kann grundsätzlich flexibel abgerufen werden. Der Stundenlohn (netto) liegt bei 10,83 Euro und erfüllt somit die Vorgaben des Mindestlohns.
- Für den Bedarf an geringfügig Beschäftigten wurde folgende Berechnung vorgenommen: Berechnungsgrundlage sind die jährlichen Betriebsstunden (1.568 Stunden). Es wird angenommen, dass ein Minijobber im Schnitt an 2 Tagen pro Woche 5 Stunden arbeitet. Demnach stehen ihm 8 bezahlte Urlaubstage zu. Dieser Urlaubsanspruch kann vergütet werden. Andernfalls würde der Arbeitnehmer 8 Tage mit je 5 Stunden bezahlten Urlaub nehmen (Summe: 40 Stunden). Die jährliche Arbeitszeit wäre demnach bei 12×40 Stunden abzüglich 40 Stunden Urlaub = 440 Arbeitsstunden. Der Personalbedarf legt zugrunde, dass zu jeder Betriebsstunde zumindest ein Minijobber tätig ist. Um den Stellenbedarf zu ermitteln, wurden die Betriebsstunden durch das Stundenkontingent je Minijobber geteilt ($1.568 / 440 = 3,56$). Demnach ist der Bedarf mit aufgerundeten vier Minijob-Stellen ausreichend gedeckt. Es verbleibt sogar ein Kontingent von etwa 200 Stunden, in denen eine Doppelbesetzung möglich ist.

- **Fremdleistungen:** Diese Position umfasst Kosten für Leistungen Dritter, d.h. Leistungen, die nicht durch eigenes Personal erbracht werden. Zu nennen sind in erster Linie Dienstleistungen wie Sicherheitsdienste (Wachdienst), wissenschaftliche Betreuung oder Beratungskosten (z.B. Rechts- und Steuerberatung). Auch Reinigung kann dazu zählen (15,00 bis 20,00 Euro pro m²), ist in unserem Ansatz jedoch als Eigenleistung vorgesehen. Die anfallenden Kosten stehen in Zusammenhang mit dem Grad an Eigenleistungen (eigenes Personal) bzw. dem Outsourcing-Grad (Fremdleistung). Für anfallende Ausgaben (ohne Reinigung) wird ein Ansatz in Höhe von 2,0 % des Nettoumsatzes gewählt. Im 1. Jahr errechnet sich ein absoluter Betrag in Höhe von rund 3.000 Euro.
- **Ver-/Entsorgung** (Energie, Wasser/Abwasser, Wärme, Abfall): Die Kalkulation erfolgt auf Basis der Fläche (700 m² NGF). Für eine Anlage mit durchschnittlichem Energiebedarf sind zwischen 2,50 und 3,50 Euro pro m² und Monat adäquat. Dies entspricht etwa 30,00 bis 40,00 Euro pro m² und Jahr. Aufgrund der reduzierten Betriebstage (240 p.a.) ist ein Ansatz von 30,00 Euro/m² pro Jahr zu rechtfertigen. 700 m² Fläche erzeugen demnach Betriebskosten in Höhe von 21.000 Euro.
- **Reinigung:** Erfolgt entweder durch eigenes Personal oder durch externe Dienstleister (Fremdleistung). Für das Schallplattenmuseum wurde im Rahmen der Personalkosten eine Reinigungskraft in Form eines Minijobs eingeplant (Personalkosten für Reinigungspersonal: 7.200 Euro pro Jahr.)
- **Reparatur, Instandhaltung:** Hierunter fallen Kosten für Wartung, Reparatur, Pflege und Instandhaltung technischer Anlagen, Betriebsräume und Gebäude. Dies geschieht auf Basis von Erfahrungswerten sowie marktüblichen Werten mit einem Ansatz von 35,00 bis 40,00 EUR/m² (25.000,00 bis 28.000 Euro). Alternativ ist eine Ableitung über das Investitionsvolumen möglich (z.B. 1 % bezogen auf 75 % der Investitionskosten). Diese Berechnung bezieht sich auf Gebäude und Ausstattung. Im vorliegenden Fall ist die Gesamtinvestition inklusive Gebäude noch nicht bekannt. Die Kostenposition wird daher lediglich auf die Herstellungskosten des Innenausbaus in Höhe von 900.000 Euro bezogen. Zu kalkulieren sind 20,00 bis 30,00 Euro pro m² NGF bzw. 1,5 bis 2,0 % der Herstellungskosten, d.h. zwischen 13.500 und 21.000 Euro. Zum Ansatz gebracht werden 15.000 Euro (1. Jahr). Mögliche Gewährleistungs- oder Garantieansprüche sind hierbei nicht berücksichtigt.

- **Verwaltung:** Unter dieser Position werden Ausgaben für Büromaterial, Telefon und Kommunikation, (leistungsfähige) EDV, Reisen und Kfz-Kosten sowie allgemeine Verwaltungskosten zusammengefasst. Es erfolgt ein branchenüblicher Ansatz in Höhe von 2,0 % vom Nettoumsatz (bei einer Bandbreite von 1,5 bis 3,0 %). Im 1. Jahr werden demnach 3.000 Euro angesetzt.
- **Werbung/Marketing:** Der Erfolg der Anlage steht in direktem Zusammenhang mit dem Marketing. Das Budget muss die Umsetzung eines umfassenden Marketing-Mix ermöglichen. Ergänzend bedarf es einer intensiven (meist kostengünstigeren) Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Die Kosten werden branchenüblich in Relation zum Gästeaufkommen gesehen und belaufen sich meist auf 0,50 bis 1,50 Euro je Gast. Die Koppelung an die Besuche verdeutlicht, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen dem Marketingaufwand und dem Gästeaufkommen gibt. Ggf. ist der Etat antizyklisch einzusetzen, d.h. sinkenden Gästezahlen kann durch engagiertes Marketing begegnet werden.

Gewählt wird ein Ansatz von 1,25 Euro je Jahresgast (23.000 Euro im 1. Jahr). Durch die Koppelung an die Besuchszahlen ist sichergestellt, dass sich der Etat den Veränderungen des Gästeaufkommens anpasst. Zur Produkteinführung bedarf es in der Regel zusätzlicher Werbung. Dieser Aufwand wird im Rahmen der sogenannten Pre-Opening-Kosten erfasst und ist im Investitionsvolumen enthalten.
- **Abgaben, Gebühren, Versicherungen, Beiträge:** Angesetzt wird ein branchenüblicher Wert in Höhe von etwa 1,7 % des Nettoumsatzes (plausible Bandbreite 1,5 bis 2,5 %). Erfasst sind Kosten für Prüfungsgebühren (z.B. TÜV, Feuerwehr), GEZ, GEMA, Vereins- und Verbandsbeiträge, Versicherungen (Glasbruch, Sturm, Einbruch, Feuer, Leitungswasser, Betriebshaftpflicht etc.) und sonstige Gebühren. Im 1. Jahr liegen die Kosten bei 2.500 Euro.
- **Programmkosten:** Ausgaben für öffentliche Programme wie z.B. Gruppenprogramme, Sonderausstellungen, Organisation und Durchführung von Mitgliederveranstaltungen, aber insbesondere auch die Erstellung von Lehrmaterialien für die wichtige Zielgruppe der Schüler. Die Aufwendungen sind

zwingend erforderlich, um Bildungseinrichtungen, aber auch andere Gruppen bis hin zu Individualgästen wie Familien mit Kindern, glaubwürdig und professional anzusprechen. Es erfolgt ein pauschaler Ansatz in Höhe von 2.500 Euro im 1. Jahr.

- **Miete/Pacht:** Diese Kosten bleiben außen vor. Es wird unterstellt, dass das Grundstück bzw. die Gebäudeflächen kostenfrei zur Verfügung gestellt werden (vgl. hierzu nachfolgende Ausführungen).
- **Sonstige Kosten:** Als Reserve und Sicherheit sowie für Kosten, die keiner anderen Position direkt zuordenbar sind, werden sonstige Kosten in Höhe von pauschal 2.500 Euro in die Kalkulation eingestellt.
- Die Tabelle rechts fasst die Betriebskostenseite im ersten vollen Betriebsjahr zusammen.
- Den Umsatzerlösen in Höhe von 151.020 Euro stehen Wareneinstandskosten (12.700 Euro) und Betriebskosten (213.500 Euro) gegenüber. Durch Abzug der Kosten von den Erlösen wird das Ergebnis des operativen Betriebs (EBITDA) ermittelt. Der Fehlbetrag liegt bei rund 75.000 Euro im 1. Jahr und demnach bei etwa 50 % des Umsatzes (Kostendeckungsgrad: ca. 67 %).

Betriebskosten im 1. Jahr (18.400 Gäste)		
Position	Euro	% vom Umsatz
Wareneinstand	12.700,00	8,4 %
Betriebskosten		
Personalkosten	141.000,00	93,4 %
Fremdleistungen	3.000,00	2,0 %
Ver-/Entsorgung	21.000,00	13,9 %
Reparatur, Instandhalt.	15.000,00	9,9 %
Verwaltung	3.000,00	2,0 %
Werbung/Marketing	23.000,00	15,2 %
Gebühren, Vers., Beitr.	2.500,00	1,7 %
Programmkosten	2.500,00	1,7 %
Sonstiges	2.500,00	1,7 %
Betriebskosten gesamt	213.500,00	141,4 %
Wareneinstand gesamt	12.700,00	8,4 %
Summe Kosten	226.200,00	149,8 %

Quelle: eigene Berechnungen und Ansätze

- **Miete/Pacht:** Ob Miete oder Pacht als laufender Aufwand relevant sind hängt von der Organisationsform, dem Träger-Betreiber-Modell ab. Im Ergebnis der Kosten-Erlös-Rechnung wird deutlich, dass derartige Kosten nicht oder nur in symbolischem Umfang erwirtschaftet werden können. Hieraus lässt sich das Erfordernis ableiten, den laufenden Betrieb nicht mit Miet-/Pachtzinsen bzw. der Refinanzierung von Investitionen zu belasten. Mögliche anfallende Kosten müssten, ebenso wie die Verluste des operativen Betriebes, durch Drittmittel finanziert werden.
- **Zinsen, Tilgung und ähnliche Aufwendungen:** Das Finanzierungskonzept muss aufbauend auf den Ergebnissen dieses Gutachtens entwickelt werden. Im Falle eines Fremdfinanzierungsanteils müssen entsprechend anfallende Kosten berücksichtigt werden.
- **Abschreibungen:** Fortlaufende größere Investitionen (in Gebäude und Ausstattung) sind zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich. Diese sollten in der Regel zu großen Teilen in Höhe der jährlichen Abschreibungen erfolgen. Für die einzelnen Anlagenbestandteile können unterschiedliche Abschreibungsmodalitäten (Nutzungsdauer und Art der Abschreibungen) zum Tragen kommen. Dieser Aspekt ist unter steuerrechtlichen Aspekten durch Wirtschaftsprüfer und Steuerberater zu beleuchten, um ein für die Anlage optimales Konstrukt zu entwickeln. An dieser Stelle kann lediglich eine erste Annäherung erfolgen.
 - Bei dem ermittelten Investitionsvolumen von 1,125 Mio. Euro und einer angenommenen Nutzungsdauer von 25 Jahren sowie rund 50 % des jährlichen Abschreibungsvolumens errechnet sich ein zusätzlich zu erwirtschaftender Kapitalbedarf von 22.500 Euro, um die Anlagenqualität dauerhaft zu gewährleisten.
 - Neben dem fortlaufenden Jahresfehlbetrag muss der zusätzliche Kapitalbedarf durch die Abschreibungen ebenfalls durch Drittmittel gedeckt werden. Insgesamt beläuft sich der prognostizierte Jahresfehlbetrag nach Abschreibungen und vor Fremdkapitalkosten auf (75.000 + 22.500) rund 97.500 Euro (AfA nur für die Ausbauinvestition berücksichtigt!).
- **Reattraktivierung** (Folgeinvestitionen): Um die Attraktivität der Anlage dauerhaft aufrecht zu erhalten, bedarf es Folgeinvestitionen in Form von Reattraktivierungsmaßnahmen. Diese sind im

Kontext der Abschreibungen zu sehen. Bei Freizeitanlagen ist der Reinvestitionsbedarf oftmals höher als die Abschreibungen, die auf eine Wiederbeschaffung infolge von Verschleiß ausgerichtet sind. Im Unterschied dazu umfasst die Reattraktivierung beispielsweise die Überarbeitung oder den kompletten Austausch von Ausstellungsbereichen, auch wenn diese substanziell noch nutzbar wären. Im Kontext des Schallplattenmuseums wird die ermittelte Abschreibung auf den Innenausbau (die es zu verifizieren gilt) von 22.500 Euro pro Jahr als Mindestanforderung für Reattraktivierungsmaßnahmen angesehen.

- Die Tabelle rechts zeigt den Jahresfehlbetrag, bezogen auf das erste Betriebsjahr, inklusive Abschreibungen. Im Vordergrund steht der konkrete Hinweis darauf, dass Abschreibungen und Folgeinvestitionen in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einbezogen werden müssen. Die steuerrechtliche Handhabung der Abschreibungen, die keine liquiditätswirksamen Kosten darstellen, muss durch Wirtschaftsprüfern und Steuerberater beleuchtet werden.

Jahresfehlbetrag inklusive Abschreibungen (1. Jahr)	
Position	Euro
<i>Ausbauinvestition</i>	<i>1.125.000,00</i>
Umsatzerlöse	151.020,00
Betriebsbedingte Kosten	-226.200,00
Jahresfehlbetrag (vor AfA und Fremdkapitalkosten) = EBITDA	-75.180,00
Abschreibungen (AfA) (auf 50 % der Ausbauinvestition bei 25 Jahre Nutzungsdauer, linear 2 %)	-22.500,00
Jahresfehlbetrag (nach AfA, vor Fremdkapitalkosten) = EBIT	-97.680,00

Quelle: eigene Berechnungen und Ansätze

Die Fortschreibung der Wirtschaftlichkeitsvorausschau über einen Betrachtungszeitraum von zwölf Jahren basiert auf Grundlage folgender Parameter:

▪ **Umsatzerlöse (netto):** Die Dynamik der Erlöse wird durch zwei Komponenten bestimmt:

1. Koppelung der Erlöspositionen Eintritt, Gastronomie, Shop und Sonstiges an das jährliche Besuchsaufkommen; diese Erlöspositionen basieren auf dem Ansatz eines durchschnittlichen Nettoerlöses je Jahresgast.
2. Preiserhöhungen im Zeitablauf, die inflationsbedingte Kostensteigerungen auffangen.
 - Veränderungen derjenigen Positionen, die an die Besuchszahl gekoppelt sind, ergeben sich durch die dynamische Besuchsprognose (vgl. hierzu Kapitel Besuchsprognose).
 - Preiserhöhungen kommen in den Betriebsjahren 4, 8 und 12 zum Tragen. Die Preise werden um jeweils 10 % angehoben. Beispiel: Der durchschnittliche Nettoerlös aus Eintrittsentgelten steigt im 4. Jahr von 4,00 auf 4,40 Euro.
 - Die Positionen „Führungen/Programme“ und „Veranstaltung“ basieren auf einer individuellen Kalkulation unter Einbeziehung verschiedener Zielgruppen und Angebotsbausteine. Die Erlöse in Höhe von 5.320,00

Euro und 16.500,00 Euro sind Ergebnis der zugrunde gelegten Annahmen und unabhängig vom Besuchsaufkommen. Sie bleiben in den ersten drei Betriebsjahren konstant und werden in den Jahren mit Preiserhöhung als gesamter Erlösblock um 10 % erhöht.

- Die Position „Fundraising“ unterliegt einer konstanten Definition. Sie setzt sich zusammen aus Sponsoring in Höhe von 1,00 Euro pro Jahresgast sowie zusätzlichen 5.000,00 Euro Spenden pro Jahr. Diese Positionen werden im Zeitablauf stark schwanken, auf Erhöhungen wird verzichtet.

▪ **Wareneinstandskosten:** Sind über eine definierte Wareneinsatzquote (prozentual) direkt an die Nettoerlöse in den Profitcentern Shop und Gastronomie gekoppelt. Sie steigen daher in gleichem Maße wie die Erlöse und müssen nicht weiter inflationsbedingt angepasst werden.

▪ **Betriebskosten:** Die Kosten werden inflationsbedingt steigen. Für alle Positionen wird eine mittlere jährliche Kostensteigerung in Höhe von 2 % berücksichtigt. Gemessen am Verbraucherpreisindex (2014: 0,9 %) ist dieser Wert hoch, die Kalkulation für das Museum wird jedoch bestimmt durch Personal- und Verbrauchskosten, so dass der Ansatz als angemessen erscheint.

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

Wirtschaftlichkeitsvorausschau: Dynamische Betrachtung über 12 Jahre

Wirtschaftlichkeitsvorausschau Jahre 1 bis 5 (Basiskalkulation)						
<i>Besuche pro Jahr</i>	<i>18.400</i>	<i>16.200</i>	<i>16.800</i>	<i>16.900</i>	<i>17.300</i>	<i>17.100</i>
Betriebsjahr	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr*	5. Jahr	Ø 1.-5. Jahr
Umsatzerlöse	151.020 €	136.170 €	140.220 €	152.780 €	155.710 €	147.160 €
Wareneinstand	-12.700 €	-11.190 €	-11.600 €	-12.830 €	-13.140 €	-12.280 €
Rohertrag	138.320 €	124.980 €	128.620 €	139.950 €	142.570 €	134.880 €
Personalkosten	-141.000 €	-143.820 €	-146.700 €	-149.640 €	-152.640 €	-146.760 €
Sonstige Kosten	-72.500 €	-73.950 €	-75.480 €	-77.040 €	-78.620 €	-72.560 €
EBITDA	-75.180 €	-92.790 €	-93.560 €	-86.730 €	-88.690 €	-87.440 €

Wirtschaftlichkeitsvorausschau Jahre 6 bis 12 (Basiskalkulation)							
<i>17.000</i>	<i>17.000</i>	<i>17.000</i>	<i>17.000</i>	<i>17.000</i>	<i>17.000</i>	<i>17.000</i>	<i>17.050</i>
6. Jahr	7. Jahr	8. Jahr*	9. Jahr	10. Jahr	11. Jahr	12. Jahr*	Ø 1.-12. J.
153.520 €	153.520 €	166.650 €	166.650 €	166.650 €	166.650 €	181.100 €	157.520 €
-12.900 €	-14.490 €	-16.170 €	-16.370 €	-16.370 €	-16.370 €	-18.220 €	-14.380 €
140.620 €	139.030 €	150.480 €	150.280 €	150.280 €	150.280 €	162.880 €	143.140 €
-155.700 €	-158.820 €	-162.000 €	-165.240 €	-168.550 €	-171.930 €	-175.370 €	-157.620 €
-80.230 €	-81.870 €	-83.530 €	-85.220 €	-87.030 €	-88.820 €	-90.650 €	-81.300 €
-95.310 €	-101.660 €	-95.050 €	-100.180 €	-105.300 €	-110.470 €	-103.140 €	-95.780 €

Quelle: eigene Berechnungen und Ansätze, Basis: realistische Besuchsprognose sowie Flächenumfang (700 m² NGF); alle Positionen rein netto; * Jahre mit Preiserhöhung

- Erwartungsgemäß ist das geplante Schallplattenmuseum nicht in der Lage, die laufenden betriebsbedingten Kosten durch laufende Einnahmen zu decken. Der ermittelte jährliche Zuschussbedarf liegt in den ersten fünf Betrachtungsjahren innerhalb einer Bandbreite von rund 75.000 bis 93.500 Euro. Im Durchschnitt der ersten fünf Jahre bei ca. 87.000 Euro, der gesamten zwölf Jahre bei etwa 96.000 Euro pro volles Betriebsjahr.
- Hierbei erreicht der laufende Betrieb, im Vergleich zum Museumsbestand in Deutschland, durchaus hohe Kostendeckungsgrade (bezogen auf den Durchschnitt der ersten fünf bzw. der gesamten zwölf vollen Betriebsjahre):
 - Personalkostendeckungsgrad 1.- 5. Jahr: 100 %
 - Personalkostendeckungsgrad 1.-12. Jahr: 100 %
 - Kostendeckungsgrad gesamt 1.-5. Jahr: 63 %
 - Kostendeckungsgrad gesamt 1.-12. Jahr: 62 %
- Somit können die Personalkosten, die etwa zwei Drittel der laufenden Betriebskosten ausmachen, dauerhaft durch die Einnahmen gedeckt werden. Das Museum zeigt damit im Kontext der Museen in Deutschland eine gute Ertragskraft.
- Bei der Wirtschaftlichkeitsvorausschau handelt es sich um eine Prognose auf Basis von Erfahrungswerten bestehender Anlagen. Sie darf in ihrem Wesen daher nicht als fixes Gebilde verstanden werden. Vielmehr ist jede Einzelposition individuell kalkuliert, die entsprechend getroffener, veränderbarer Grundlagen/Annahmen gestaltbar ist.
- Daher ist es geboten, auf der geschaffenen Grundlage zu überlegen, welche Optimierungsmöglichkeiten vorhanden sind. Es muss jedoch stets der Grundsatz kaufmännischer Vorsicht beachtet werden.
- Im Zuge der weiteren Ausführungen werden erste Optimierungsvorschläge unterbreitet. Diese zielen darauf ab, in der sich anschließenden Sensitivitätsbetrachtung auch ein optimiertes Szenario abzubilden.
- Zunächst werden auf der nachfolgenden Seite Optimierungsmöglichkeiten identifiziert und deren Umsetzung grob umrissen. Die möglichen Effekte werden quantifiziert und dienen als Grundlagen für ein optimiertes Szenario im Rahmen der Sensitivitätsbetrachtung.

Optimierungsansätze zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit:

- Zwei Drittel der Betriebskosten sind Personalkosten. Hier besteht somit auch das größte Einsparpotenzial. Mögliche Ansätze diesbezüglich sind:
 - Einsatz von (zusätzlichen) BFD- und/oder ABM-Kräften. Z.B. könnte durch eine weitere BFD-Stelle ein Minijobber in der Gästebetreuung ersetzt werden (Einsparung p.a. 1.800,00 Euro), eine ABM-Kraft könnte die Hausmeistertätigkeit übernehmen (Einsparung p.a. 90 % = rund 14.300,00 Euro). Jährliche Ersparnis gesamt: ca. 16.000,00 Euro.
 - Neben der Besetzung der Hausmeisterstelle durch eine ABM-Kraft (siehe oben) könnte diese Aufgabe alternativ von vorhandenem städtischen Personal (z.B. Schulhausmeister) übernommen werden.
 - Stärkere Berücksichtigung von Ehrenamt (ins. durch Förderverein). Z.B. könnte ein weiterer Minijob eingespart werden (Einsparung p.a. 7.200,00 Euro).
 - Verlagerung von Personalstellen und -kosten auf kommunale Haushalte. Z.B. könnte die Bürostelle in der Museumsverwaltung durch die Kommune (Stadt, Amt oder Landkreis) übernommen werden. Einsparung p.a. 15.900,00 Euro.
- Weitere Einsparpotenziale:
 - Umsatzsteuerbefreiung der Eintrittspreise (bisher: 7 %). Dadurch steigt der durchschnittliche Nettoerlös je Gast von 4,00 auf ca. 4,30 Euro. Effekt im 1. Jahr: ca. 5.500,00 Euro höherer Nettoumsatz. Zu beachten ist hierbei, dass durch die Umsatzsteuerbefreiung die Verrechnungsmöglichkeit zwischen Vor- und Mehrwertsteuer (zumindest für die Position Eintritt) wegfällt. Diese Option ist mit den zuständigen Finanzbehörden zu prüfen.
 - Höhere Preise, z.B. 5,50 oder 6,00 Euro für Erwachsene. Bei 80 % Netto-Yield würde der Nettoerlös je Gast von 4,00 auf 4,40 bzw. 4,80 Euro ansteigen. Diese Option wird für die nachfolgende Berechnung nicht berücksichtigt.
 - Reduzierung der Öffnungszeiten und damit verbunden Einsparungen bei den Betriebskosten. Auch diese Option bleibt in der nachfolgenden Kalkulation einer optimierten Wirtschaftlichkeit außen vor.
 - Reduktion des Ansatzes für Reparaturen, Instandhaltung und Wartung. Hier sehen die Gutachter ein mögliches Einsparpotenzial in Höhe von 5.000,00 Euro bezogen auf den Ansatz im 1. Betriebsjahr in Höhe von 15.000,00 Euro.

- An dieser Stelle erfolgt eine Sensitivitätsbetrachtung. Sie soll Aufschluss darüber geben, wie sich die Wirtschaftlichkeit verhält, wenn wesentliche Parameter variiert werden. Folgende Szenarien werden beleuchtet:
 - Szenario I: Wirtschaftlichkeitsvorausschau unter Berücksichtigung der Optimierungsempfehlungen
 - Szenario II: Wirtschaftlichkeitsvorausschau unter Berücksichtigung von Preisvariationen (bezogen auf alle Umsatzpositionen bei gleichbleibenden Kosten):
 - a) 10 % höhere Preise/Umsätze
 - b) 10 % niedrigere Preise/Umsätze
 - Szenario III: Wirtschaftlichkeitsvorausschau unter Berücksichtigung variierender Jahresbesuchszahlen:
 - a) Unter Zugrundelegung der optimistischen Besuchsprognose
 - b) Unter Zugrundelegung der pessimistischen Besuchsprognose
- Die Ergebnisse sind nachfolgend dokumentiert. Die Darstellung fokussiert im Hauptteil des Gutachtens auf die ersten fünf vollen Betriebsjahre sowie den Durchschnitt der ersten fünf und gesamten zwölf Jahre. Ausführliche Tabellen sind dem Anhang beigefügt.

Parameter der Sensitivitätsbetrachtung

- Szenario I: Optimierte Wirtschaftlichkeit
 - Entsprechend der vorangestellten Darstellung theoretischer Optimierungsmöglichkeiten werden folgende Effekte berücksichtigt:
 - Personalkosten: Einsparung ab dem 1. Betriebsjahr rund 39.000,00 Euro (16.000,00 + 7.2000,00 + 15.900,00 Euro)
 - Umsatzsteuerbefreiung der Eintrittsentgelte. Der Nettoerlös je Gast aus Eintritten steigt von 4,00 auf 4,30 Euro.
 - Reduktion der Betriebskostenposition „Reparatur, Instandhaltung und Wartung“ um 5.000,00 Euro ab dem 1. Jahr.
 - Die Effekte summieren sich auf rund 50.000,00 Euro im 1. Jahr.
- Szenario II: Preisvariation
 - Bis auf die Position „Fundraising“, die auf einer fixen Herleitung beruht, werden sämtliche Umsatzerlöse um 10 % angehoben bzw. reduziert.
 - Die Wareneinstandskosten stehen in Abhängigkeit der Umsätze aus den Bereichen Shop und Gastronomie und passen sich demnach automatisch an.
 - Die Betriebskosten bleiben unverändert.
- Szenario III: Variation des Besuchsaufkommens
Diejenigen Positionen, die sich variabel zu den Besuchen p.a. verhalten, werden angepasst.

- Unter Berücksichtigung eines Teils der dargestellten Optimierungsmöglichkeiten verbessert sich die Wirtschaftlichkeit um jährlich rund 50.000 Euro, d.h. die ausgewiesenen Jahresfehlbeträge (EBITDA) liegen um rund 50.000 Euro (im Durchschnitt der Jahre 1 bis 12 sogar um ca. 55.000 Euro) niedriger als in der Basiskalkulation.
- In den ersten fünf Jahren liegt der Jahresfehlbetrag im Schnitt bei ca. 36.000,00 Euro, im Durchschnitt der betrachteten zwölf Jahre bei etwa 40.000,00 Euro.
- Nicht alle Einsparpotenziale wurden genutzt. Eine weitere Optimierung würde sich einem kosten-deckenden laufenden Betrieb annähern.
- Wesentlich für die Optimierung in diesem Ansatz ist die Verlagerung von Personalkosten zu den kommunalen Haushalten (Stadt Nortorf, Amt Nortorfer Land oder Landkreis). Hierbei ist klar, dass es sich um eine „kosmetische“ Optimierung handelt, da sich der kommunale Zuschussbedarf substantiell nicht verändert.

Szenario I: Optimierte Wirtschaftlichkeit Jahre 1-5 und Ø Jahre 1-5 und 1-12							
<i>Besuche/Jahr</i>	<i>18.400</i>	<i>16.200</i>	<i>16.800</i>	<i>16.900</i>	<i>17.300</i>	<i>17.100</i>	<i>17.050</i>
Betriebsjahr	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	Ø 1.-5. J.	Ø 1.-12. J.
Umsatzerlöse	156.540 €	141.030 €	145.260 €	158.350 €	161.410 €	152.500 €	163.310 €
Wareneinstand	-12.700 €	-11.190 €	-11.600 €	-12.830 €	-13.140 €	-12.280 €	-14.380 €
Rohertrag	143.840 €	129.840 €	133.660 €	145.520 €	148.270 €	140.220 €	148.930 €
Personalkosten	-102.000 €	-104.040 €	-106.130 €	-108.260 €	-110.430 €	-106.180 €	-114.040 €
Sonstige Kosten	-67.500 €	-68.850 €	-70.280 €	-71.730 €	-73.210 €	-70.360 €	-75.720 €
EBITDA	-25.660 €	-43.050 €	-42.750 €	-34.470 €	-35.370 €	-36.320 €	-40.830 €

Quelle: eigene Berechnungen und Ansätze, Basis: realistische Besuchsprognose sowie Flächenumfang (700 m² NGF); alle Positionen rein netto

Szenario II: Wirtschaftlichkeit bei Preiserhöhung um 10 %, Jahre 1-5 und Ø Jahre 1-5 und 1-12							
<i>Besuche/Jahr</i>	18.400	16.200	16.800	16.900	17.300	17.100	17.050
Betriebsjahr	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	Ø 1.-5. J.	Ø 1.-12. J.
Umsatzerlöse	163.690 €	147.650 €	152.050 €	165.850 €	169.030 €	159.630 €	171.050 €
Wareneinstand	-13.930 €	-12.300 €	-12.760 €	-14.110 €	-14.450 €	-13.500 €	-15.800 €
Rohertrag	149.760 €	135.350 €	139.290 €	151.740 €	154.580 €	146.130 €	155.250 €
Personalkosten	-141.000 €	-143.820 €	-146.700 €	-149.640 €	-152.640 €	-146.760 €	-157.620 €
Sonstige Kosten	-72.500 €	-73.950 €	-75.480 €	-77.040 €	-78.620 €	-72.560 €	-81.300 €
EBITDA	-63.740 €	-82.420 €	-82.890 €	-74.940 €	-76.680 €	-76.190 €	-83.670 €

Szenario II: Wirtschaftlichkeit bei Preissenkung um 10 %, Jahre 1-5 und Ø Jahre 1-5 und 1-12							
<i>Besuche/Jahr</i>	18.400	16.200	16.800	16.900	17.300	17.100	17.050
Betriebsjahr	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	Ø 1.-5. J.	Ø 1.-12. J.
Umsatzerlöse	138.220 €	124.650 €	128.360 €	139.660 €	142.340 €	134.620 €	143.950 €
Wareneinstand	-11.420 €	-10.070 €	-10.430 €	-11.540 €	-11.820 €	-11.050 €	-12.940 €
Rohertrag	126.800 €	114.580 €	117.930 €	128.120 €	130.520 €	123.570 €	131.010 €
Personalkosten	-141.000 €	-143.820 €	-146.700 €	-149.640 €	-152.640 €	-146.760 €	-157.620 €
Sonstige Kosten	-72.500 €	-73.950 €	-75.480 €	-77.040 €	-78.620 €	-72.560 €	-81.300 €
EBITDA	-86.700 €	-103.190 €	-104.250 €	-98.560 €	-100.740 €	-98.750 €	-107.910 €

Quelle: eigene Berechnungen und Ansätze, Basis: realistische Besuchsprognose sowie Flächenumfang (700 m² NGF); alle Positionen rein netto

Szenario III: Wirtschaftlichkeit bei höheren Besuchen/Jahr, Jahre 1-5 und Ø Jahre 1-5 und 1-12							
<i>Besuche/Jahr</i>	22.200	19.500	20.200	20.400	20.800	20.600	20.250
Betriebsjahr	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	Ø 1.-5. J.	Ø 1.-12. J.
Umsatzerlöse	181.230 €	163.050 €	167.780 €	183.490 €	186.420 €	176.370 €	186.440 €
Wareneinstand	-15.300 €	-13.460 €	-13.950 €	-15.490 €	-15.790 €	-14.790 €	-17.020 €
Rohhertrag	165.930 €	149.590 €	153.830 €	168.000 €	170.630 €	161.580 €	169.420 €
Personalkosten	-141.000 €	-143.820 €	-146.700 €	-149.640 €	-152.640 €	-146.760 €	-157.620 €
Sonstige Kosten	-77.250 €	-78.800 €	-80.430 €	-82.090 €	-83.770 €	-80.510 €	-86.630 €
EBITDA	-52.320 €	-73.030 €	-73.300 €	-63.730 €	-65.780 €	-65.690 €	-74.830 €

Szenario III: Wirtschaftlichkeit bei niedrigeren Besuchen/Jahr, Jahre 1-5 und Ø Jahre 1-5 und 1-12							
<i>Besuche/Jahr</i>	14.700	12.900	13.400	13.500	13.800	13.600	13.270
Betriebsjahr	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	Ø 1.-5. J.	Ø 1.-12. J.
Umsatzerlöse	121.690 €	109.560 €	112.940 €	123.100 €	125.300 €	118.480 €	124.500 €
Wareneinstand	-10.140 €	-8.910 €	-9.260 €	-10.250 €	-10.480 €	-9.800 €	-11.160 €
Rohhertrag	111.550 €	100.650 €	103.680 €	112.850 €	114.820 €	108.680 €	113.340 €
Personalkosten	-141.000 €	-143.820 €	-146.700 €	-149.640 €	-152.640 €	-146.760 €	-157.620 €
Sonstige Kosten	-67.880 €	-69.240 €	-70.680 €	-72.150 €	-73.640 €	-70.760 €	-76.160 €
EBITDA	-97.330 €	-112.410 €	-113.700 €	-108.940 €	-111.460 €	-108.840 €	-120.440 €

Quelle: eigene Berechnungen und Ansätze, Basis: optimistische und pessimistische Besuchsprognose sowie Flächenumfang (700 m² NGF); alle Positionen rein netto

- Die Sensitivitätsbetrachtung soll sowohl Risiken als auch Chancen (Potenziale) aufzeigen, indem wesentliche Parameter der Wirtschaftlichkeit variiert werden.
- Die Tabelle rechts weist die Jahresfehlbeträge je Szenario aus. Es zeigt sich eine Bandbreite von -36.000,00 bis -120.000,00 Euro, bezogen auf den Durchschnitt der Jahre 1 bis 5 bzw. 1 bis 12. In Summe liegt der Zuschussbedarf in den ersten fünf Betriebsjahren bei bestenfalls gut 180.000,00 Euro, im ungünstigsten Fall bei rund 600.000,00 Euro.
- Mit hoher Wahrscheinlichkeit kann damit die Bandbreite des betrieblichen Risikos aufgezeigt werden.
- Die Szenarien II und III verdeutlichen, dass die Variation der Preise um +/- 10 % (Szenario II) im Vergleich zur Basiskalkulation geringere Schwankungen erzeugt als die Variation der Jahresbesuche (Szenario III). Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass die Besuchsschwankungen, gemäß Besuchsprognose, mit Abweichungen von bis zu 20 % im Vergleich zur realistischen Prognose, eine höhere Abweichung vorgeben.
- Szenario I steht für eine optimierte Wirtschaftlichkeit und verdeutlicht, dass das betriebliche Risiko reduziert werden kann.

Jahresfehlbeträge (EBIDTA) in Euro		
Szenario	Ø Jahre 1-5	Ø Jahre 1-12
Basiskalkulation	-87.440,00	-95.780,00
Szenario I	-36.320,00	-40.830,00
Szenario II		
- Preise +10 %	-76.190,00	-83.670,00
- Preise – 10 %	-98.750,00	-107.910,00
Szenario III		
- Mehr Besuche	-65.690,00	-74.830,00
- Weniger Besuche	-108.840,00	-120.440,00

Bandbreite (rund)	-36.000,00	-120.000,00
best case (Szenario I)	-36.320,00	-40.830,00
worst case (Szenario III, weniger Besuche)	-108.840,00	-120.440,00

Quelle: eigene Berechnungen und Ansätze

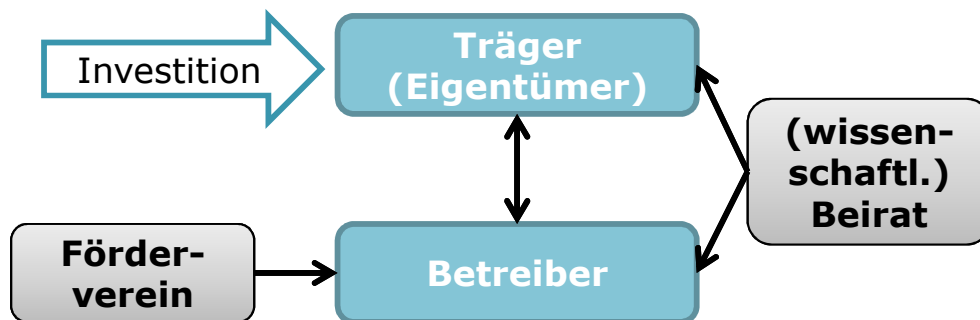
- Wesentliche Ausgangsgrößen der Wirtschaftlichkeit sind die prognostizierte Besuchszahl und der Flächenumfang. Als weitere Bestimmungsfaktoren wurde von Seiten der Gutachter die Preis- und Öffnungszeitenpolitik definiert. Es erfolgte eine Prognose sämtlicher relevanter Erlös- und Kostenpositionen über einen Zeitraum von zwölf Betriebsjahren.
- Durch den Abzug der laufenden betriebsbedingten Kosten von den laufenden Umsatzerlösen wurde das Ergebnis des operativen Betriebes ermittelt. Erwartungsgemäß ergibt sich ein Fehlbetrag von jährlich um die 90.000,00 Euro, bezogen auf die Basiskalkulation. Hierbei wurde das Prinzip kaufmännischer Vorsicht angewandt, es handelt sich somit um eine konservative, realistische Vorausschau. Die Wirtschaftlichkeitsvorausschau ist ein komplexes Konstrukt, welches sich aus diversen Einzelpositionen zusammensetzt. Sie darf nicht als fixes Konstrukt verstanden werden, vielmehr besteht ein umfangreicher Gestaltungsspielraum, zu dem auch diverse Optimierungsmöglichkeiten zählen.
- Um die Potenziale, aber auch die Risiken, die mit dem Projekt verbunden sind, in Zahlen zu fassen, wurde eine umfassende Sensitivitätsbetrachtung durchgeführt. Hierbei wurden wesentliche Parameter wie Preise und Besuchsaufkommen variiert, um die Auswirkungen zu messen. Es ergeben sich Bandbreiten, die aufzeigen, wie sich der Jahresfehlbetrag verändert. Die Bandbreiten zeigen zudem, welche Chancen und Risiken der Museumsbetrieb in Bezug auf seine Wirtschaftlichkeit birgt.
- In der Sensitivitätsbetrachtung zeigt sich, dass der Zuschussbedarf um etwa +/- 25.000,00 Euro variiert. Das größte Chancen-Risiko-Potenzial liegt in der Besuchsprognose. Hier muss eine Prognoseunsicherheit von mindestens +/- 20 % beachtet werden.
- Die Gutachter haben eine Reihe von Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt, deren Umsetzung im weiteren Entwicklungsprozess geprüft werden muss. Das höchste Einsparpotenzial bergen die Personalkosten, die in etwa zwei Drittel der Betriebskosten ausmachen. Handlungsoptionen sind

- u.a. der Einsatz kostengünstiger Kräfte (z.B. ABM- und BFD-Kräfte) wie auch die Übernahme von Funktionen durch vorhandenes kommunales Personal.
- Das Szenario einer optimierten Wirtschaftlichkeit, bei dem nicht alle Optimierungspotenziale ausgeschöpft wurden, zeigt, dass sich der Jahresfehlbetrag um rund 50.000,00 Euro reduzieren kann. Er liegt in dieser Betrachtung im Durchschnitt zwischen rund 36.000,00 (Jahre 1 bis 5) und 40.000,00 (Jahre 1 bis 12) Euro.
 - Museen als Bestandteil des Kulturangebotes sind keine gewinnorientierten Einrichtungen und können nur gewisse Deckungsgrade erreichen. Diese liegen beim Großteil der Museen unter 10 %. Große und besucherstarke Einrichtungen erreichen Werte zwischen 10 und 40 %, in wenigen Ausnahmefällen bis zu 50 %. Im Vergleich zu anderen öffentlichen Einrichtungen wie Bäder oder Theater weisen Museen die geringsten Kostendeckungsgrade auf.
 - Vor diesem Hintergrund ist die Ertrags- bzw. Kostendeckungskraft des geplanten Schallplattenmuseums als außerordentlich gut zu werten. Der Kostendeckungsgrad liegt in der Basiskalkulation bei 62 bis 63 %. Die Personalkosten können dauerhaft zu 100 % erwirtschaftet werden.
 - Greifen die vorgeschlagenen Optimierungen so steigt der Kostendeckungsgrad auf 80 bis 81 %.
 - Ebenso positiv zeigt sich der Zuschussbedarf pro Besucher p.a. Hier weisen deutsche Museen Werte im deutlich zweistelligen Bereich aus, im Minimum zwischen 10,00 und 30,00 Euro, zum Teil deutlich höher mit Werten über 100,00 Euro. In Nortorf ist mit lediglich 5,00 bis 6,00 Euro zu rechnen, im Kontext einer optimierten Wirtschaftlichkeit sogar nur 2,00 bis 2,50 Euro.
 - Gegenstand der vorliegenden Studie ist die Eigenwirtschaftlichkeit des geplanten Museums. Die Einrichtung wird jedoch zusätzliche Effekte im Umfeld auslösen. In diesen Zusammenhang wird

- von Sekundär- oder regionalökonomischen Effekten gesprochen. Erfahrungsgemäß verausgaben Tagesgäste zwischen 25,00 und 30,00 Euro, Übernachtungsgäste sogar über 100,00 Euro in der Region. Der oben dargelegte Zuschussbedarf je Gast lässt sich somit aller Voraussicht nach alleine über die Sekundäreffekte rechtfertigen.
- Auch wenn nicht alle Optimierungsansätze berücksichtigt wurden, so muss dennoch davon ausgegangen werden, dass ein ausgeglichenes Betriebsergebnis nicht zu erwarten ist. Der Jahresfehlbetrag kann jedoch deutlich reduziert werden und sich einem kostendeckenden laufenden Betrieb annähern.
 - Aufgrund des Ergebnisses des operativen Betriebes (EBITDA) ist evident, dass Finanzierungskosten nicht erwirtschaftet werden. Die im Zeitablauf erforderlichen Folgeinvestitionen werden demnach die öffentlichen Kassen belasten. In einer ersten Annäherung wurden die zu erwirtschaftenden Abschreibungen – bezogen auf die Ausstattungsinvestition – mit jährlich 22.500,00 Euro ermittelt.
 - Der prognostizierte Erfolg bedarf enormer Anstrengungen aller beteiligter Akteure. Er ist an eine Vielzahl von Prämissen geknüpft, wie u.a.:
 - Sicherstellung einer hohen Attraktivität und Zugkraft, unter Beachtung des kalkulierten Investitionsbedarfes für den Innenausbau und die Ausstellungsgestaltung
 - Professioneller Betrieb unter der Leitung eines erfahrenen Museumsprofis (zumindest in Teilzeit)
 - Intensive Vermarktung mit einem Marketingbudget von mindestens 1,25 Euro/Gast sowie zusätzlich eine Vertriebskraft in Vollzeit
 - Insgesamt gute Personalausstattung
 - Umsetzung des Konzeptes wie in Teil 1 beschrieben
 - Sowie Umsetzung der definierten Eintrittspreis- und Öffnungszeitenpolitik

Organisation

- Im Freizeitmarkt sind im Wesentlichen die folgenden drei Träger-Betreiber-Modelle vorzufinden:
 - Eigenbetrieb (Träger = Betreiber)
 - Betrieb basierend auf einem Managementvertrag (zwischen Träger und Betreiber)
 - Pachtmodell (Betreiber trägt die betrieblichen Risiken als sog. „Risikobetreiber“)
- Die Unterschiede liegen in der Gestaltung und Aufteilung der Einflussnahme einerseits sowie der mit dem Betrieb verbundenen Risiken andererseits. Die drei Modelle sind in der nachfolgenden Grafik zusammenfassend abgebildet und werden im Anschluss mit ihren Vor- und Nachteilen sowie ihrer Eignung für das vorliegende Projekt betrachtet.



Grafik: fwi hamburg 2015

Eigenbetrieb

- In der überschlägigen Betrachtung bilden beim Eigenbetrieb der Träger (Eigentümer) der Anlage und der Betreiber eine Einheit. Der Träger hat demnach uneingeschränkten Einfluss auf den Betrieb, verantwortet jedoch auch das betriebsbedingte Ergebnis. In der Praxis finden sich auch Ausprägungen, bei denen Trägerschaft und Betrieb formal getrennt werden (durch unterschiedliche Unternehmen und Rechtsformen), tatsächlich jedoch von einer Organisationseinheit gesprochen werden kann. Ein Beispiel: Eine von der öffentlichen Hand getragene und geführte Anlage wird eigentumsrechtlich in einer kommunalen Gesellschaft angesiedelt, die als Besitzgesellschaft fungiert (z.B. Stadtwerke). Eine andere kommunale Gesellschaft fungiert als Betriebsgesellschaft. Diese Organisationsform findet sich auch in anderen Anlagebereichen wider, z.B. bei öffentlichen Bädern.

Managementvertrag

- In diesem Modell engagiert der Träger ein Unternehmen, welches für ihn die Anlage sozusagen als Dienstleister betreibt. Rechte und Pflichten zwischen beiden Parteien – Träger und Betreiber –

werden im Managementvertrag geregelt. Die wirtschaftlichen Risiken verbleiben weitgehend beim Träger. Ein privatwirtschaftlicher Betreiber erwartet für seine Leistung eine angemessene Vergütung. Da diese bei Museen in der Regel nicht aus dem laufenden Betrieb erwirtschaftet wird, findet dieses Modell kaum Anwendung.

Pachtmodell

- Im Unterschied zum Managementvertrag werden beim Pachtmodell die betrieblichen Risiken auf den Pächter und Betreiber der Anlage übertragen. Dieser muss somit die Möglichkeit haben, den Betrieb eigenständig und eigenverantwortlich zu organisieren, wodurch die Einflussmöglichkeiten durch den Träger – in Abhängigkeit der vertraglichen Regelungen zwischen beiden Parteien – eingeschränkt sind. Letztendlich liegt das Risiko dennoch beim Träger. Ein privatwirtschaftlicher Pächter wird den Betrieb nur aufrechterhalten, wenn dieser für ihn profitabel ist. Im Falle einer Insolvenz haftet der Betreiber mit seiner Einlage, die Anlage fällt an den Träger zurück. Da bei Museen meist öffentliche Fördermittel zur Bereitstellung der Investition herangezogen werden, müssten diese im Falle einer Schließung zurückgezahlt werden, was meist keine reale Handlungsoption darstellt. Bei klassischen Museen ist ein dauerhaft profitabler Betrieb in der Regel nicht möglich. Daher ist das Pachtmodell mit einem echten Risikobetreiber nur von theoretischer Bedeutung. Es bleibt jedoch die Möglichkeit, das Pachtmodell derart zu gestalten, dass der Träger die Übernahme von betrieblichen Defiziten garantiert. In der Museumspraxis führt dies meist dazu, dass der Betrieb durch eine gemeinnützige Gesellschaft erfolgt, wodurch dem nicht profitablen Betrieb Rechnung getragen wird.
- Vor diesem Hintergrund soll sich einem für Nortorf geeigneten Träger-Betreiber-Modell angenähert werden. Zunächst wird beleuchtet, wie die vier relevanten Organisationseinheiten
 - Träger (Eigentümer),
 - Betreiber,
 - Förderverein und
 - (wissenschaftlicher) Beiratim Falle des Schallplattenmuseums ausgestaltet werden könnten.

Träger (Eigentümer)

- Als Träger des Museums in Nortorf wird aller Voraussicht nach weiterhin die Stadt fungieren, die bereits Eigentümerin der Immobilie ist und für die Umsetzungsfinanzierung die Möglichkeiten einer öffentlichen Förderung prüfen wird. Dennoch sollen an dieser Stelle mögliche Alternativen thematisiert werden.
Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeit zeigen, dass die Erstinvestition nicht refinanzierbar ist und daher aus Drittmitteln bereitgestellt werden muss. Es ist daher davon auszugehen, dass die Mittelherkunft die Trägerschaft bestimmt. Oder anders formuliert: die Trägerschaft muss das Akquirieren von Zuschüssen ermöglichen. Es muss sichergestellt sein, dass die gewährten Mittel zweckgebunden und für den bestimmungsgemäßen Betrieb eingesetzt werden. In diesem Kontext sind gemeinnützige und zweckgebundene Organisationsformen, wie z.B. Stiftungen, ein geeignetes Modell. Auch der Verein (e.V.) oder die gemeinnützige GmbH (gGmbH) sind gängige Rechtsformen bei Trägern. Komplexere Konstrukte können hierbei die Vorteile mehrere Rechtsformen verbinden. So gibt es z.B. bei Science Centern Konstrukte, bei denen eine Stiftung als Gesellschafterin einer gGmbH fungiert.

Betreiber

- Grundsätzlich birgt die gesellschaftsrechtliche Trennung von Träger und Betreiber Vorteile. Sollte der Betreiber in Schwierigkeiten geraten oder gar Insolvenz anmelden müssen, so würde der Träger der Einrichtung hiervon nicht infiziert, der Eigentum an der Anlage und somit auch die getätigten Investitionen in die Anlage blieben hiervon unberührt. Da die im Markt praktizierten Modelle (ÖPP-Modelle) mit öffentlicher Trägerschaft (Kommune) und privatwirtschaftlich agierenden Unternehmen – in Form von Management- oder Pachtverträgen – weitgehend gescheitert sind, empfiehlt sich auch auf Betreiberseite eine non-profit Organisation, die dem Zweck der Einrichtung verpflichtet ist. Daher sind auch hier der e.V. oder die gGmbH naheliegende Rechtsformen.

Förderverein

- Fördervereine zählen bei vielen Museen zu fest installierten Organisationseinheiten, ohne die der laufende Betrieb nicht zu bewerkstelligen wäre. So unterstützt dieser den Betreiber u.a. durch das Einwerben von Mitteln (z.B. Sponsoring), durch ehrenamtliches Engagement (z.B. bei den betrieblichen Aufgaben wie u.a. Gästebetreuung) oder

auch Öffentlichkeitsarbeit in der Region. Durch den Förderverein haben Interessierte die Möglichkeit, einen Beitrag zum Erfolg der Einrichtung zu leisten.

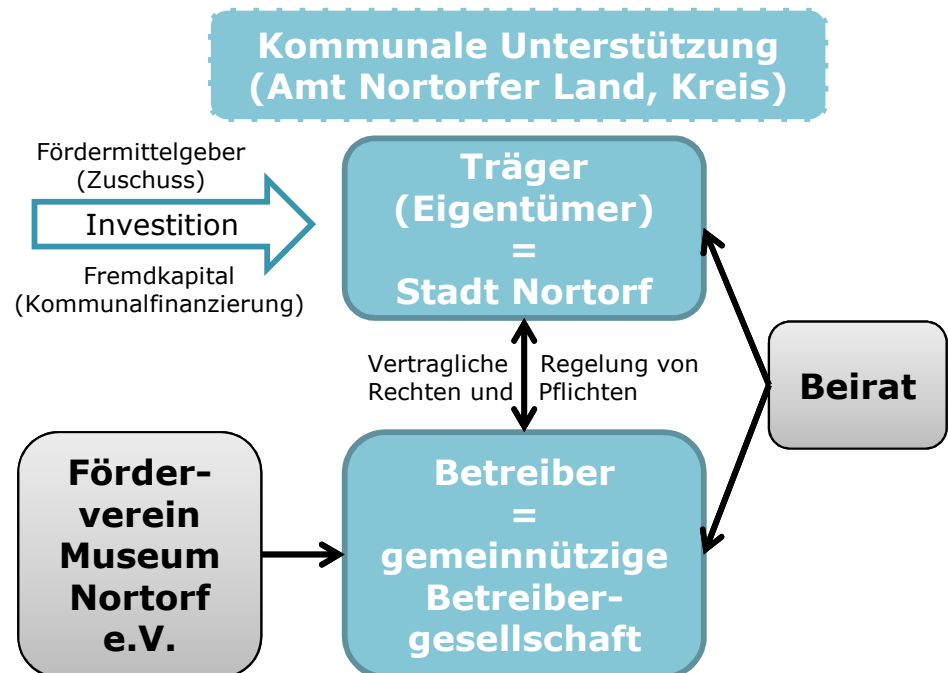
(Wissenschaftlicher) Beirat

- Im Unterschied zum Förderverein, der organisatorisch direkt an den Betreiber gekoppelt ist, ist der Beirat zugleich ein vermittelndes Organ zwischen Träger und Betreiber. So können dort beispielsweise Experten angesiedelt werden, die sowohl dem Träger als auch dem Betreiber mit Rat und Tat zur Seite stehen. Bei der personellen Zusammensetzung sollten sowohl Förderer als auch Branchenexperten berücksichtigt werden. Für die inhaltliche Ausrichtung des Museums sind dies beispielsweise Kulturwissenschaftler oder erfahrene Museumsprofis. Für den betriebswirtschaftlichen Erfolg können zudem Branchenexperten der Freizeit- und Tourismuswirtschaft hilfreich sein. Der Beirat kann eine Funktion als Kontrollorgan einnehmen. Ebenso können über den Beirat Mittel eingeworben werden bzw. Geldgebern kann über den Beirat eine gewisse Einflussmöglichkeit auf die Geschicke der Anlage eingeräumt werden.
- Die Gutachter empfehlen, die aufgezeigten Organisationseinheiten bei der Umsetzung des geplanten Schallplattenmuseums zu berücksichtigen, um dem Ziel eines dauerhaft erfolgreichen Betriebes mit einem breit aufgestellten Organisationskonstrukt zu begegnen.
- **Träger** der Einrichtung wird aller Voraussicht nach die Stadt Nortorf sein, die bereits Eigentümerin der angedachten Immobilie ist und als Antragstellerin für Fördermittel fungieren wird. Eine Stiftung bleibt eine Handlungsoption, diese müsste jedoch mit Kapital ausgestattet werden. Ein vorhandenes Stiftungskapital könnte die langfristige Finanzierung von laufenden Zuschüssen und Folgeinvestitionen sicherstellen.
- Der **operative Betrieb** sollte eigenständig organisiert werden. Eine gesellschaftsrechtliche Trennung von Trägerschaft und Betrieb ist meist vorteilhaft. Die Betreibergesellschaft sollte einen gemeinnützigen Unternehmenszweck verfolgen (z.B. Rechtsform e.V. oder gGmbH), nicht zuletzt, um spendenberechtigt zu sein. Die damit verbundenen juristischen und steuerrechtlichen Aspekte sind durch entsprechende Experten zu beleuchten.

- Der bereits existente und etablierte **Förderverein** Museum Nortorf e.V., der das bestehende Museum seit vielen Jahren betreut und organisiert, ist ein wesentliches Element des geplanten Schallplattenmuseums. Mit seiner bereits gesammelten Erfahrung und der geschaffenen inhaltlichen Nähe und Kompetenz zum Thema Schallplatte wird er maßgeblich zum Erfolg beitragen können. Die tatkräftige Unterstützung des zukünftigen Betriebes ist in diesem Gutachten, auch bei der Wirtschaftlichkeitsvorausschau, berücksichtigt.
- Ebenso wird die Installation eines **Beirats** empfohlen. Mit Beginn der weiteren Projektentwicklung könnte bereits ein Gremium gebildet werden, das die Umsetzung des Projektes begleitet. Wesentliche Akteure der Region könnten eingebunden werden, um Ressourcen und die erforderliche Expertise für die weiteren Umsetzungsschritte und den späteren Betrieb zu organisieren. Aus diesem Gremium könnte sogar der spätere Betreiber erwachsen. In jedem Fall wäre ein Beirat bereits etabliert und mit den Erfahrungen der Projektumsetzung ausgestattet.

Grafik: fwi hamburg 2015

- Ein derartiges Organisationskonstrukt bietet alle Voraussetzungen, den Museumsbetrieb professionell aufzustellen. Bereits während des Umsetzungsprozesses wie auch im späteren Betrieb wäre die breite Beteiligung unterschiedlicher Akteure gewährleistet.
- Die Grafik zeigt das für Nortorf als geeignet erachtete Organisationsmodell.



Finanzierung

- Entsprechend den bisher erarbeiteten Ergebnissen kann das Projekt nur umgesetzt werden, wenn es gelingt, den Finanzierungsbedarf der investiven Mittel über nicht zu refinanzierende Zuschüsse zu generieren. Die Mittelherkunft kann demnach erfolgen über:
 - Öffentliche Fördermittel (EU, Bund, Land Schleswig-Holstein, Kommune)
 - Spenden
 - Sponsoring
 - Stiftungen
- Fremdkapitalkosten für Kredite/Darlehen können aus der Ertragskraft der Anlage heraus nicht bedient werden. Dennoch kann eine Kreditaufnahme (z.B. in Form eines Kommunalkredits) ein zusätzliches Finanzierungsinstrument sein.
- Der Vollständigkeit halber sind auch Crowdfunding und die BINGO! Umweltlotterie Schleswig-Holstein zu nennen.
- Die oben genannten Finanzierungsquellen werden nachfolgend beleuchtet, um abschließend eine erste Bewertung für das Projekt vornehmen zu können.

Öffentliche Fördermittel

- Fördermittel haben bei der Realisierung von Museen, oder ganz allgemein bildungsorientierten Freizeitanlagen wie auch Kultureinrichtungen, regelmäßig eine hohe Bedeutung. Der genaue Blick auf diejenigen Anlagen, die in hohem Maße mit Mitteln aus den öffentlichen Haushalten realisiert wurden, zeigt, dass diese Projekte in der Regel im Kontext von Stadtentwicklung, Tourismusförderung oder Strukturwandel zu sehen sind. Entsprechend verbinden Kommunen mit diesen Projekten meist entwicklungspolitische Zielsetzungen, die den Mitteleinsatz rechtfertigten.
- Mit dem Schallplattenmuseum werden insbesondere folgende Ziele verfolgt:
 - Bewahrung des für die Stadtgeschichte bedeutenden „TELDEC-Erbes“ und dessen industrieller und sozio-kultureller Prägung (inklusive der Pflege, Instandhaltung und Archivierung des umfangreichen Bestandes an Originalexponaten).
 - Schaffung eines touristischen Leuchtturms im Binnenland Schleswig-Holsteins, zur Stärkung des lokalen und regionalen, aber auch des überregional wirksamen Freizeit-, Tourismus- und Kulturangebotes.

- Diese Zielsetzungen stehen in Einklang mit den Förderrichtlinien Schleswig-Holsteins in der laufenden Fördermittelperiode 2014 bis 2020. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang u.a.:
 - Sicherung und Stärkung einer nachhaltigen Daseinsvorsorge, insbesondere in Städten und Gemeinden im ländlichen Raum
 - Wachstum und Innovation (auch Tourismus)
 - Kulturelle Bildung und Förderung außerschulischer Lernorte
- Fördermittel werden aller Voraussicht nach die wesentliche Finanzierungsquelle darstellen. Ohne Fördermittelzusage wird das Projekt wohl nicht realisiert werden können. Zusätzliche Mittel können durch Spenden, Sponsoring oder Stiftungen gewonnen werden.

Spenden

- Über Spenden kann i.d.R. nur ein kleinerer Anteil des Finanzierungsbedarfes abgedeckt werden. Effekte werden meist dann erzielt, wenn die Akquisition von Spenden breit angelegt wird. Als Unterstützer kommt grundsätzlich Jedermann in Frage, auch und vor allem Bürger der Standort-

kommune (Stichwort Crowdfunding). Die Möglichkeit, Spenden einzusammeln, bedarf einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit, die professionell organisiert werden muss. Weitere Voraussetzung ist eine gemeinnützige Rechtsform (z.B. Verein). Es bleibt dennoch unwahrscheinlich, dass Spenden eine tragende Säule im Finanzierungskonstrukt werden.

Sponsoring

- Vor allem lokale und in der Region ansässige Unternehmen können ein Interesse daran haben, an einem Freizeit- und Kulturort wie dem Schallplattenmuseum präsent zu sein. Zu erwähnen ist auch die Nähe zu wirtschaftsstarken Räumen wie NORDGATE oder der Metropolregion Hamburg mit ihrer Dichte an Unternehmen. All dies bietet eine gute Voraussetzungen zum Einwerben von Sponsoringmitteln. Die im Konzept aufgezeigten Themenbereiche bieten auch Chancen für Unternehmen aus der Tonträger-, Unterhaltungselektronik- oder Medienbranche, sich in ihren Kompetenzfeldern zu präsentieren. Neben einem Sponsoring in Form von investiven Zuschüssen ist es auch denkbar, dass Unternehmen als Paten für einzelne Exponate oder Ausstellungsbereiche

fungieren. Belastbare Aussagen werden auch im Bereich des Sponsorings erst möglich sein, wenn mit dem vorliegenden Gutachten ein Überzeugungsprozess in Gang gesetzt wurde.

Stiftungen

- Stiftungen sind neben Sponsoring eine weitere mögliche Finanzierungsquelle. Zum einen können Stiftungen mit regionalem Fokus (z.B. Stiftung der Sparkasse Südholstein), zum anderen Stiftungen mit Fokus auf die Förderung von Kunst und Kultur (z.B. Kulturstiftung des Landes Schleswig-Holstein) angesprochen werden.
- In Kontext der Förderung von Kunst und Kultur inklusive Museen ist die Sparkassenstiftung Schleswig-Holstein mit Sitz in Kiel zu nennen. Die Stiftung unterstützt u.a. die Museumsberatung und -zertifizierung in Schleswig-Holstein.
- Weitere Stiftungen, die sich im Landkreis Rendsburg-Eckernförde im Bereich der Kunst- und Kulturförderungen engagieren, sind:
 - Elisabeth-Eifert-Stiftung
 - Fiehn-Stiftung der Stadt Rendsburg
 - Günther Fielmann Stiftung Schierensee
 - Kulturstiftung Kreis Rendsburg-Eckernförde
 - Sigrid Köhler Stiftung
 - Stiftung Spar- und Leihkasse in Rendsburg
- Die vorliegende Machbarkeitsstudie bildet eine Grundlage zur Ansprache potenzieller Förderstellen und anderen Finanzierungsquellen. Belastbare Aussagen sind erst dann möglich, wenn das Projekt bei den hier genannten Adressaten vorgestellt wurde.
- Als vorteilhaft zu werten ist, dass sich das Projekt am Beginn der aktuell laufenden Förderperiode 2014 bis 2020 befindet. Die Förderrichtlinien sind erst im Laufe des Jahres 2015 konkretisiert worden. Der Zeitpunkt zur Abfrage von Fördermittel ist demnach günstig. Die mit dem Projekt verbundenen Zielsetzungen stehen in Einklang mit Förderschwerpunkten. Die Chancen auf eine Förderung des Projektes werden als aussichtsreich gewertet.

- Der Museumsbetrieb muss professionell organisiert werden und Bedarf einer breiten Unterstützung. Die Gutachter empfehlen eine Organisationsstruktur, bei der Trägerschaft und Betrieb eigenständig sind. Die Trägerschaft durch eine Gebietskörperschaft ist für eine derartige Einrichtung üblich. Diese Funktion wird wohl bei der Stadt Nortorf angesiedelt sein. Der Betrieb sollte durch ein eigenständig agierendes, gemeinnütziges Unternehmen erfolgen, welches durch den Förderverein und einen Beirat unterstützt wird.
- Die Finanzierung der Investitionskosten muss über nicht zu refinanzierende Drittmittel erfolgen. Das Projekt steht in Einklang mit aktuellen Förderprogrammen des Landes Schleswig-Holstein und hat damit gute Aussichten, hierüber Mittel zu akquirieren. Die positiven Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sollten hierbei zuträglich sein. Weitere Finanzierungsquellen sind Spenden, Sponsoring oder Stiftungsgelder, deren Rolle wohl eher untergeordnet sein wird.

Teil 3

ERGEBNISSE, EMPFEHLUNGEN UND WEITERES VORGEHEN

Teil 1: Konzept

- Das bereits in Ansätzen erworbene Image der Stadt und des Museums in Nortorf („Stadt der Schallplatte“ und „Schallplattenmuseum“) bildet eine gute Voraussetzung zur Etablierung eines neu konzipierten Angebotes. Hinzu kommt ein umfangreicher und einmaliger Bestand an musealen Originallexponaten.
- Die damit verbundenen Potenziale können am besten gehoben werden, wenn im Zuge der Neukonzeption eine einmalige Positionierung mit klarem Profil und hoher Alleinstellung erzeugt wird. Daraus abgeleitet wurde die Empfehlung, sich deutlich vom umfangreichen Bestand stadtgeschichtlicher und heimatkundlicher Museen abzugrenzen.
- Die empfohlene Positionierungsstrategie sieht vor, das Thema Schallplatte konsequent als Leitthema umzusetzen (Arbeitstitel: „Deutsches Schallplattenmuseum“). Das darunter angesiedelte Spektrum an Subthemen öffnet das Konzept, um breite Ziel- und Interessensgruppen anzusprechen, jedoch stets mit klarem Bezug zum Leitthema.
- Die Anlagenform Museum soll beibehalten werden. Es gilt jedoch ein modernes und erlebnisorientiertes Museum zu schaffen, welches die Seriosität dieses Kulturangebotes mit den unterhaltsamen Aspekten moderner Erlebnisausstellungen verbindet. Zeitgemäße Präsentationstechniken sind daher ein wesentliches Konzeptmerkmal.
- Das breite Spektrum an (Sub-) Themen wird im Konzept in drei Themenstränge gebündelt,
 - Entwicklung der Tonträger,
 - Geschichte der TELDEC in Nortorf und
 - kulturgeschichtliche Aspekte der Schallplatte.Das Prinzip des Storytelling findet sowohl bei den einzelnen Themensträngen wie auch insgesamt Anwendung, indem sich die Themenschwerpunkte, chronologisch strukturiert, zu einer Gesamtgeschichte verbinden.
- Darüber hinaus wird eine Angebotsvielfalt geschaffen, die das Besuchsaufkommen und die Ertragskraft der Anlage befördern. Hierzu zählen vor allem Sonderausstellungen, Gruppenprogramme, ein Tagungs-/Seminarraum, Veranstaltungen sowie in kleiner Ausprägung auch Shop und Gastronomie.

Teil 2: Machbarkeitsanalyse

- Die **Standortanalyse** zeigt auf Mikro- und Makroebene eine gute Eignung. Positive Aspekte sind die zentrale Lage Nortorfs in Schleswig-Holstein, die Nähe zu Freizeit- und Tourismusangeboten im erweiterten Umfeld, die ökonomischen Rahmenbedingungen sowie die sehr gute überregionale Verkehrsanbindung. Im lokalen Kontext ist der Standort als zentral gelegen zu werten, er ist gut sichtbar und erreichbar, verfügt über Parkplätze und bietet die Chance, das TELDEC-Erbe am Originalschauplatz mit größtmöglicher Glaubwürdigkeit umzusetzen.
- Im Sinne optimierter Rahmenbedingungen empfehlen die Gutachter, das Thema Schallplatte auch im Stadtmarketing intensiv zu bespielen, um das Image als „Stadt der Schallplatte“ zu stärken. Dies muss Gegenstand eines touristischen Etablierungsengagements sein, das von der Stadt und der Region getragen wird. Das Gebäude selbst bedarf neben der rein technischen Instandsetzung auch einer qualitativen Aufwertung, um eine Ausstrahlung als Freizeitort in der Außen- und Fernwirkung zu erlangen.
- Gemäß **Potenzialanalyse** steht am Standort Nortorf als Nachfragepotenzial zur Verfügung:
 - Ca. 3,5 Mio. Einwohner im Entfernungsbereich bis maximal 60 Min. Pkw-Fahrzeit
 - Gut 350.000 touristische Ankünfte im Entfernungsbereich bis maximal 30 Min. Pkw-Fahrzeit
- Hierbei ist die räumliche Ausdehnung des Einzugsgebietes begünstigt durch die gute überregionale Pkw-Anbindung, vor allem in Nord-Süd-Richtung. Die zur Verfügung stehende Nachfrage bietet ausreichendes Potenzial, um hieraus Besuche für das Schallplattenmuseum zu generieren.
- Nachteilig ist die Struktur im Einwohnermarkt, mit niedriger lokaler und regionaler Einwohnerdichte. Ballungsräume hingegen befinden sich erst in der überregionalen Entfernungszone. Auch die touristischen Hot-Spots sind weiter entfernt gelegen, mit den damit verbundenen reduzierten Zugriffsmöglichkeiten. Beim späteren Marketing sind die aufgezeigten Ballungsräume im Einwohnermarkt und die touristischen Fokussierungspunkte zu beachten.
- Der Einwohnermarkt dominiert das Nachfragepotenzial. Er ist somit primärer Quellmarkt.

- Die **Wettbewerbsanalyse** zeigt positive und negative Aspekte. Positiv zu werten ist die geringe Konkurrenzwirkung, die vom direkten Wettbewerb zu erwarten ist. Hier kann das Schallplattenmuseum eine stabile Marktposition erreichen. Hingegen wird das Museum mit einer stark ausgeprägten indirekten Konkurrenz konfrontiert sein, die bereits in hohem Maße Freizeitnachfrage bindet.
- Als weiteres Risiko erweist sich die Marktsituation der bestehenden Museen im Marktgebiet, die geprägt ist durch ein niedriges und zum Teil rückläufiges Besuchsaufkommen. Auch hier zeigt sich vermutlich der Einfluss der wachsenden Freizeit- und Tourismusinfrastruktur mit ihren moderneren Elementen.
- Der Wettbewerb ist jedoch nicht nur vor dem Hintergrund von Konkurrenzen zu sehen. Vielmehr zeigt die Analyse auf, wo im Einzugsgebiet Frequenzpunkte vorhanden sind, die durch das Marketing und Kooperationen fokussiert werden müssen. Der auffällige Bestand an Industrie- und Technikmuseen sollte auch dahingehend geprüft werden, ob sich hier ein Kompetenzcluster für die Region herausbilden lässt.
- Die **Besuchsprognose** führt zu einer jährlichen Gästeerwartung innerhalb einer Bandbreite von etwa 13.000 bis 20.000. Durch die Bandbreite wird den Prognoseunsicherheiten Rechnung getragen, es werden daher drei Szenarien abgebildet, von pessimistisch (worst case) über realistisch (real case) bis optimistisch (best case).
- Die realistische Prognose zeigt eine Bandbreite von etwa 16.000 bis gut 18.000. Als repräsentativ gilt das stabilisierte dritte Betriebsjahr (16.800) oder der Durchschnitt der ersten fünf Jahre (17.100).
- Für die Folgejahre sechs bis zwölf wird von einem mittleren Aufkommen von 17.000 ausgegangen.
- Die Prognose trägt dem Prinzip kaufmännischer Vorsicht Rechnung. Bei der Aktivierbarkeit wurde ein Sicherheitsabschlag berücksichtigt, die Marktanteile wurden aufgrund des massiven indirekten Wettbewerbs vor allem in den äußeren Einzugsgebietsbereichen entsprechend gering angesetzt.
- Zuwächse im Zeitablauf sind am ehesten aus dem Urlaubermarkt zu erwarten. Diese Zuwächse werden meist durch Abnutzungseffekte im Einwohnermarkt kompensiert, z.T. sogar überkompensiert.

- Ausgehend von der Besuchsprognose wurden die folgenden wesentlichen **Planungskennzahlen** ermittelt:
 - Die Besuchsspitzen wurden mit bis zu 2.700 Gästen pro Monat, bis zu 800 Gästen pro Woche sowie bis zu rund 280 Gästen pro Tag ermittelt. Gleichzeitig anwesend sind bis zu 100 Besucher, wovon sich rund 80 in der Ausstellung aufhalten.
 - Daraus ergibt sich ein Kapazitätsbedarf für die Ausstellung von 320 m², bei großzügigem Ansatz von 384 m². Die zur Verfügung stehende Fläche (440 m²) ist daher ausreichend groß dimensioniert.
 - Den Gutachtern wurde die Flächenverfügbarkeit des ehemaligen Kesselhauses mit 700 m² angegeben, die als Nettogrundfläche (NGF) interpretiert wird. Den Hauptanteil daran hat die Ausstellungsfläche mit 440 m², weitere 150 m² sind als Lager vorgesehen, die restlichen 110 m² werden für den Besucherservice benötigt (Eingang, Foyer, Kasse mit Shop und Gastronomie) sowie ebenfalls für den vorgesehenen Seminarraum, die Sanitäreinrichtung und einen Büro-/Sozialraum.
 - Es müssen Stellplätze für 30 bis 35 Pkw sowie ein Busstellplatz vorgehalten werden.
- Die Investitionskostenschätzung basiert auf dem Flächenprogramm. Für die Ausbauinvestition ist mit Kosten in Höhe von 900.000 Euro zu rechnen. Unter Berücksichtigung der Bauneben- und Pre-Opening-Kosten ergibt sich eine Summe von 1,125 Mio. Euro.
- Kernstück der Machbarkeitsanalyse ist eine **Wirtschaftlichkeitsvorausschau** in Form einer Kosten-Erlös-Rechnung über zwölf Betriebsjahre. Diese offenbart erwartungsgemäß einen Zuschussbedarf, der in der Basiskalkulation bei mittleren 90.000,00 Euro pro Jahr liegt. Wie auch bei den anderen Planungsgrößen handelt es sich um eine Prognose. Es wurde daher eine Sensitivitätsbetrachtung vorgenommen, die die betriebsbedingten Chancen und Risiken aufzeigen soll.
- Aus der Sensitivitätsbetrachtung resultiert eine Schwankungsbreite von +/- 25.000,00 Euro. Das größte Chancen-Risiko-Potenzial liegt hierbei in der Besuchsprognose, bei der eine Prognoseunsicherheit von +/- 20 % zu beachten ist. Die Variation des Preisniveaus um +/- 10 % führte zu geringeren Abweichungen. Demnach wirkt sich die Veränderung der Besuchszahlen stärker auf die Wirtschaftlichkeit aus als die Variation der Preise.

- Die betriebswirtschaftliche Situation des geplanten Museums ist in vielerlei Hinsicht gestaltbar. Es bestehen diverse Ansätze zur Optimierung und somit zur Verringerung des Zuschussbedarfes. Hierzu wurden Vorschläge unterbreitet, die im weiteren Entwicklungsprozess auf deren Umsetzbarkeit hin zu prüfen sind.
- Das Szenario einer optimierten Wirtschaftlichkeit zeigt, dass sich das Betriebsergebnis um etwa 50.000,00 Euro pro Jahr verbessern könnte. Hierbei wurden nicht alle Optimierungsmöglichkeiten berücksichtigt. Der Jahresfehlbetrag reduziert sich in diesem Szenario auf durchschnittlich 36.000,00 Euro (in der 5-Jahres-Betrachtung) bzw. etwa 40.000,00 Euro (in der 12-Jahres-Betrachtung).
- Das Museum zeigt im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohe Kostendeckungsgrade. In der Basiskalkulation können 62 bis 63 % der laufenden Kosten durch die Erlöse gedeckt werden. Die Personalkosten können dauerhaft zu 100 % gedeckt werden. Sollten die Optimierungen greifen, so läge der Kostendeckungsgrad sogar bei 80 bis 81 %.
- Diese Werte beziehen sich auf die Eigenwirtschaftlichkeit des Museums. Zusätzlich werden durch die Anlage regionalökonomische Effekte ausgelöst. Der zu erwartende Zuschuss je Gast in Höhe von 5,00 bis 6,00 Euro (im optimierten Szenario zwischen 2,00 und 2,50 Euro) lässt sich vermutlich alleine durch diese Sekundäreffekte rechtfertigen.
- In jedem Fall muss davon ausgegangen werden, dass jährliche Fehlbeträge ausgewiesen werden, die durch öffentliche Zuwendungen ausgeglichen werden müssen.
- Damit ist evident, dass Finanzierungskosten nicht erwirtschaftet werden. Sämtliche investiven Maßnahmen für die Erst- und die Folgeinvestitionen müssen aus Drittmitteln bereitgestellt werden.
- Bezüglich der **Organisation** schlagen die Gutachter vor, Trägerschaft und Betrieb eigenständig zu gestalten. Neben Träger und Betreiber sind als weitere Einheiten der Förderverein und nach Möglichkeit auch ein Beirat einzubinden. Dem Bedarf einer breit aufgestellten Organisation und der damit verbundenen Unterstützung würde damit Rechnung getragen.

SWOT-Analyse

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
– (In Ansätzen) vorhandenes Image „Stadt der Schallplatte“ und „Schallplattenmuseum Nortorf“ – Gute Makro-/Mikrostandorteignung wie u.a. Verkehrsanbindung – Hohe Glaubwürdigkeit im Standort-Konzept-Kontext – Umfangreicher, einmaliger Bestand musealer Exponate/Originale – Hohe Alleinstellung im Wettbewerbsumfeld – Zu erwartende gute Ertragskraft mit hohen Kostendeckungsgraden – Etablierter Förderverein mit Fachwissen und guter Mitgliederzahl	– Geringe touristische Profilierung Nortorfs – Bestandsgebäude mit restriktiven Eigenschaften (Flächenangebot, Erweiterbarkeit) – Struktur des Einzugsgebietes (Verteilung des Nachfragepotenzials), Dominanz des Einwohnermarktes
CHANCEN	RISIKEN
– Etablierung als DAS deutsche Kompetenzzentrum zum Thema Schallplatte (Deutsches Schallplattenmuseum) – Abgrenzung zum musealen Bestand durch modernes, erlebnisorientiertes Konzept – Schaffung eines touristischen Leuchtturms im Binnenland Schleswig-Holsteins – Breites Themen-/Interessensspektrum und dadurch breite Zielgruppenansprache – Breites Angebotsspektrum, damit verbunden gute Ertragskraft – Dominanz im Kontext der direkten Wettbewerbssituation – Regionaler Kompetenzcluster der Industrie- und Technikmuseen	– Wahrnehmung als stadthistorisches oder heimatkundliches Museum (geringere Zugkraft, viel Konkurrenz) – Marktsituation/-entwicklung der vorhandenen Museen (u.a. niedriges und rückläufiges Besuchsaufkommen) – Massiver indirekter Wettbewerb, der stärkeren Einfluss ausüben könnte, als in der Besuchsprognose angenommen – Mangelnde Unterstützung, die auf breiter Ebene erforderlich sein wird – Reinvestitionsbedarf

- Die Gutachter gelangen insgesamt zu einer positiven Einschätzung bezüglich des geplanten Schallplattenmuseums in Nortorf. Es wird empfohlen, das Projekt weiterzuverfolgen.
- Die Umsetzung steht hierbei in Abhängigkeit der Finanzierung. Das Museum erzeugt einen laufenden Zuschussbedarf, dessen Deckung aller Voraussicht nach nur durch Zuwendungen aus öffentlichen Kassen gedeckt werden kann. Hinzu kommt die Finanzierung der Erst- und Folgeinvestitionen, die ebenfalls nicht erwirtschaftet werden können.
- Das finanzielle Risiko liegt demnach bei der oder den Trägerkommunen. Diese Ergebnisse durften in der Form jedoch auch erwartet werden.
- Das positive Machbarkeitsresultat begründet sich im Wesentlichen durch die folgenden Erkenntnisse und Ergebnisse der vorliegenden Studie:
 - Für Nortorf bietet sich die Chance, das stadt- und industriegeschichtliche „TELDEC-Erbe“ nicht nur zu bewahren, sondern die damit verbundenen Potenziale zu heben. Das Projekt bietet die Möglichkeit, einen touristischen Leuchtturm im Binnenland Schleswig-Holsteins zu etablieren, mit den damit verbundenen Effekten für die Stadt und die Region.
 - Die vorhandenen Gegebenheiten ermöglichen die Umsetzung einer modernen und attraktiven Museumskonzeption.
- Neben der hier untersuchten Eigenwirtschaftlichkeit sollten auch regionalökonomische Effekte beachtet werden, die den öffentlichen Förderbedarf vermutlich auch rein ökonomisch rechtfertigen. Es wird empfohlen, diese Effekte zu quantifizieren und in die Umsetzungsentscheidung einzubeziehen.
- Stärken und Chancen sind deutlich stärker ausgeprägt als die zu nennenden Schwächen und Risiken.
- Museen als Bestandteil des Kulturangebotes sind keine gewinnorientierten Einrichtungen. Das Ergebnis eines zuschussbedürftigen Betriebes ist daher wenig überraschend. Umso positiver muss hervorgehoben werden, dass die prognostizierte Ertragskraft im Kontext deutscher Museen als sehr gut zu werten ist, die Kostendeckungsgrade liegen weit über dem Branchendurchschnitt.
- Der bereits etablierte Förderverein hat sowohl Fachwissen als auch personelle Ressourcen aufgebaut, die über ehrenamtliches Engagement einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg leisten können.
- Letztendlich wird die Entscheidung für oder gegen die Umsetzung davon abhängen, ob ausreichend Unterstützung, auch und vor allem in finanzieller Form, für das Projekt mobilisiert werden kann.

▪ 1. Schritt:

- Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse der Machbarkeitsstudie in den kommunalen Gremien. Vorbereitung einer Entscheidung zur Weiterverfolgung des Projektes.
- Ermittlung der Kosten für die Instandsetzung, Ertüchtigung und Attraktivierung des Gebäudes.
- Ggf. bereits zu diesem Zeitpunkt Beginn einer begleitenden Öffentlichkeitsarbeit. Vorhaben und Ergebnisse der Studie der Öffentlichkeit vorstellen (Bürger, Vereine, Verbände und Presse).
- Grundsätzliche Prüfung der Fördermöglichkeiten.
- Aufstellung und Verabschiedung eines ersten Maßnahmen- und Finanzierungsplans (Finanzierung der weiteren Projektentwicklungsschritte).

Grundsatzentscheidung zur Weiterverfolgung des Projektes

▪ 2. Schritt:

- Installation eines Gremiums zur Umsetzungsbegleitung. Einbindung wesentlicher Akteure und Förderer des Projektes (z.B. anerkannte Personen aus dem Museumswesen Schleswig-Holsteins). Aus dem Gremium kann der spätere Beirat für das Museum erwachsen.
- Erstellung einer Projektbroschüre.

- Prüfung der Umsetzbarkeit der vorgeschlagenen Optimierungsempfehlungen.
- Aufstellung und Verabschiedung eines Finanzierungskonzeptes. Konkretisierung der Organisationsstruktur.
- Prüfung möglicher Finanzierungsquellen, auch in Form von Sponsoring, Spenden und Stiftungen.
- Fortlaufende begleitende Öffentlichkeitsarbeit in Form von Informations- und Diskussionsveranstaltungen.

Feststellung Status quo der Finanzierbarkeit und Entscheidung über weitere Projektentwicklung, deren Kosten gedeckt sein müssen

▪ 3. Schritt:

- Ermittlung der regionalökonomischen Effekte, die der Belastung der kommunalen Haushalte gegenübergestellt werden kann (wichtig für die politische Kommunikation und Rechtfertigung des Projektes).
- Durchführung einer Architekturausschreibung und Vergabe der baulichen Maßnahmen (im Vorfeld könnte ein Architektenworkshop stattfinden, um erste Ansätze zu entwickeln, die der Ausschreibung zugrunde gelegt werden).
- Durchführung eines Designwettbewerbs zur Gestaltung der Ausstellung und der Räume (ggf. Designerworkshop im Vorfeld, siehe oben).

Vergabe und Umsetzung der Baumaßnahmen

Anhang

I KONZEPT

II MACHBARKEITSANALYSE

- Zielgruppen allgemein:
 - Einzelreisende und Familien (Tagestouristen) aus dem Umfeld und den nahegelegenen Ballungsräumen
 - Einzelreisende und Familien aus den Feriengebieten, Touristen in der Region
 - Angemeldete, organisierte Reisegruppen
 - Schulklassen
- Schallplattenaffine Zielgruppe:
 - Sammler (suchen nach speziellen Pressungen, limitierten Auflagen, Raritäten, bunte Platten, Pressungen mit Foto etc.)
 - Männlich dominiert, Altersgruppe ab 40 Jahre, zunehmend auch wieder Jüngere
 - Wachsende Zielgruppe; als Indikator können Verkaufszahlen dienen (beachtliches Wachstum, jedoch ausgehend von einem niedrigen Niveau)
 - Größere Anreisebereitschaft kann unterstellt werden
- Ansprache der schallplattenaffinen Zielgruppen:
 - Online-Marketing: Website als Serviceangebot, aber auch mit Informationen über besondere Exponate, seltene Schallplatten (unter Angabe der Pressnummer); Fachbesucher kommen, wenn sie etwas Seltenes vorfinden, was es nur in Nortorf gibt
 - Präsenz auf Schallplattenbörsen/-flohmärkten, am besten mit eigenem Stand; persönlicher Kontakt zu Fans und Enthusiasten, Verteilen von Flyern
 - Zielmärkte ins. größere Städte im Einzugsgebiet wie Neumünster, Kiel und Hamburg (z.B. Plattenbörse in der Mensa der Universität Hamburg)
- Werbung an Frequenzpunkten im Einzugsgebiet:
 - Einkaufszentrum Holsten-Galerie, Neumünster (Eröffnung am 15.10.2015)
 - Designer Outlet Center, Neumünster (Eröffnung 2012, Erweiterung 2015)
 - Allgemein: Ballungsräume im Einwohnermarkt sowie touristische Hot-Spots (vgl. hierzu Potenzialanalyse)
 - Präsenz/Kooperation bei/mit besucherstarken Freizeitanlagen (vgl. hierzu Wettbewerbsanalyse)
- Allgemein:
 - Entwicklung einer CI inklusive Logo (Kreierung der Marke „Deutsches Schallplattenmuseum)
 - Entwicklung eines Maskottchens
 - Nutzung der Lizenz-/Markenrechte an TELDEC
 - Merchandising-Produkte mit Logo, Maskottchen und TELDEC-Produkten

Ideen zum Stadtmarketing

- Stichworte
 - Nortorf – geographischer Mittelpunkt Schleswig-Holsteins
 - Nortorf – hier wurde Musik gemacht
 - Nortorf – Stadt der Schallplatte
- Und zwar für Künstler wie u.a. The Rolling Stones, The Doors, Udo Lindenberg, Peter Maffay, Karat, Mike Krüger (750 Millionste Platte, die in Nortorf produziert wurde).
 - Prüfen, welche Materialien (Fotos, Filme, Anekdoten) hierzu vorhanden sind!
- **Idee 1:** Gewinnung eines (oder mehrerer) bekannten Musikers als Testimonial. Aktuelles Beispiel: Pete Dogerty und Stadt Uerdingen.
- **Idee 2:** Außendarstellung mit berühmten Songtexten, die in Nortorf produziert bzw. gepresst wurden (schriftlich und musikalisch). Musikalisch könnte z.B. bei Anrufen im Amt Nortorf während der telefonischen Warteschleife unter dem Motto: „Wussten Sie schon, dass in Nortorf Musik gemacht wurde?“ Musikstücke mit Bezug zu Nortorf gespielt werden.
- **Idee 3:** Das zukünftige Schallplattenmuseum als Eventlocation nutzen, etwa für Tanzkurse via VHS, Firmenfeiern, Geburtstage, etc. (GEMA-Lizenz durch Herrn Lutz Bertram vorhanden).
 - Beispiel: Der NDR Moderator/DJ Wolf Dieter Stube (70), will seine Sammlung dem Museum vermachen. Er ist in der Region auch daher bekannt, da er ein Mal pro Jahr eine Disco-/Tanzveranstaltung im Kirchsitzgasthof organisiert, zu der etwa 300 Leute kommen, die sich im Stil der 70er Jahre verkleiden. Die Nachfrage nach diesem Event ist höher als die vorhandene Kapazität. Der Erlös fließt dem Museum zu. Zuletzt stattgefunden am 07.11.2015.
- **Idee 4:** Stadtführung/Themenroute ohne Führer auf dem „Schallplattenweg“. Markierungen im Boden à la Chur weisen den Besuchern der Stadt den Weg zur Erkundung auf eigene Faust. Anstatt „Füßchen“ als Markierung werden Schallplattensymbole als Wegweiser eingesetzt. PR-Effekt: „Deutschlands erster Schallplattenweg“.
- **Idee 5:** Besondere Platten mit außergewöhnlicher Gestaltung und besonderem Cover vorstellen, im Sinne einer „Cover-Art-Gallery“. Schallplatten sind Sammelobjekte!

- Die Benchmarking-Analyse soll einen Eindruck vermitteln, wie das Thema Schallplatte und die eng damit verknüpften Themen (z.B. Tonträger, Abspielgeräte) in bestehenden Museen präsentiert werden. Vor allem interessieren die Positionierung und das Leitthema, die vermitteln, in welchem Kontext das Thema Schallplatte aufgegriffen wird.
- Folgende Erkenntnisse wurden gewonnen:
 - Tonträger/Abspielgeräte sind Gegenstand diverser größerer Museen, wie u.a. Technik- und Industriemuseen; hier stellt das Thema Schallplatte einen Teilaspekt einer umfassenden Sammlung dar
 - Daneben gibt es eine Reihe meist sehr kleiner Spezialmuseen mit engem thematischen Bezug, z.B. diverse Grammophon-Museen, die i.d.R. Privatsammlungen zeigen und somit eher lokale bis regionale Bedeutung haben
- Fazit: Das Leitthema „Schallplatte“ ist als Spezialthema mit all seinen Facetten nicht besetzt. Hierbei ist es ein durchaus deutsches Thema (im Sinne der historischen Entwicklung, Innovationen, Hersteller). **Ein „Deutsches Schallplattenmuseum“ gibt es bisher nicht!**
- Referenzanlagen national:
 - Deutsches Phonomuseum, St. Georgen (nach unseren Recherchen das bedeutendste Spezialmuseum in Deutschland, daher ein interessanter Benchmark)
 - Grammophon-Museum, Algermissen-Groß Lobke
 - Phonomuseum „Alte Schule“, Holzdorf
 - Museum für Energiegeschichte(n), Hannover (u.a. Sonderausstellung „78, 45, 33 – vom sanften Ton zum starken Sound – Die Schallplatte begeistert die Welt“)
 - Museum Neukölln, Berlin (u.a. Sonderausstellung „Mythos Vinyl – Die Ära der Schallplatte“)
 - In Teilansätze (als Unterthema einer umfassenden Sammlung):
 - Technikmuseum Berlin
 - Deutsches Museum München
 - Deutsches Historisches Museum Berlin
 - Museum für Kommunikation Berlin
- Referenzanlagen international:
 - Wiener Phonomuseum, Wien
 - Musée des Ondes Emile Berliner, Montreal

Museum für Energiegeschichte(n) Hannover

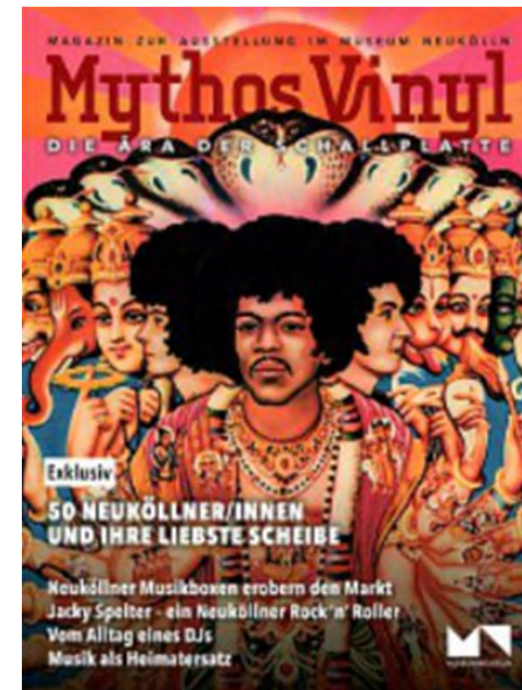
- Sonderausstellung: 78, 45, 33 – vom sanften Ton zum starken Sound
- Laufzeit: 20. März 2015 bis 31. Oktober 2016
- Gespräch mit Museumsleitung Dr. Tim S. Müller am 7. Oktober 2015
- Exponate: Dauerleihgabe der Dt. Grammophon
- Kooperationsinteresse vorhanden!



78, 45, 33 – vom sanften Ton
zum starken Sound
Die Schallplatte begeistert die Welt

Museum Neukölln Berlin

- Sonderausstellung: Mythos Vinyl – Die Ära der Schallplatte
- Laufzeit: 17. Mai 2014 bis 04. Januar 2015
- Gespräch mit Museumsleitung Dr. Udo Gößwald und Kuratorin Jennifer Rasch am 12. November 2015
- Exponate: überwiegend Leihgaben
- Kooperationsinteresse vorhanden!





Sonderausstellung: 78, 45, 33 – vom sanften Ton zum starken (Hannover)



Anhang I: Konzept

Benchmark – Museum Neukölln Berlin



Die ständige Ausstellung des Museums Neukölln (...) stellt 99 Originalobjekte der Sammlung ins Zentrum. Ausgehend von diesen dinglichen Zeitzeugen können sich die Besucher grundlegende Aspekte der Geschichte und Gegenwart des Bezirks Neukölln erschließen. Über Computerterminals erhalten sie umfassende Informationen zu den einzelnen Objekten und ihren jeweiligen sozial- und kulturgeschichtlichen Kontext. Eingebunden werden dabei Fotografien, Filme und Tondokumente. Eine große Bedeutung bei der medialen Vermittlung erhalten persönliche Erzählungen, die mit den Objekten verbunden sind. Spielerische Elemente wie ein Quiz zu jedem Objekt erhöhen den Unterhaltungswert der Präsentation.

Quelle: Museum Neukölln, 2015



Anhang II: Machbarkeitsanalyse

Wirtschaftlichkeitsvorausschau über 12 Jahre (Basiskalkulation)

WIRTSCHAFTLICHKEIT (Basisszenario) - Jahre 1 bis 5 - Basis: wahrscheinliche Besuchsprognose (alle Positionen sind rein netto)														
Parameter														
Besuche pro Jahr	18.400			16.200		16.800		16.900		17.300		85.600		17.100
Fläche (NGF) in m²	700			700		700		700		700				
Betriebsjahr	1. Jahr			2. Jahr		3. Jahr (Basis)		4. Jahr		5. Jahr		Jahre 1-5	Ø 1.-5. Jahr	
	EUR/Gast	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	EUR	in % EUR/Gast
UMSÄTZE (netto) (Preiserhöhung im 4./8./12. Bj.)								Preissteigerung: 10%						
-Eintrittsentgelt	4,00	73.600	48,7%	64.800	47,6%	67.200	47,9%	74.360	48,7%	76.120	48,9%	356.080	71.210	48,4% 4,16
-Führungen/Gruppenprogramm	0,29	5.320	3,5%	5.320	3,9%	5.320	3,8%	5.850	3,8%	5.850	3,8%	27.660	5.530	3,8% 0,32
-Gastronomie	0,90	16.560	11,0%	14.580	10,7%	15.120	10,8%	16.730	11,0%	17.120	11,0%	80.110	16.020	10,9% 0,94
-Shop/Merchandising	0,75	13.800	9,1%	12.150	8,9%	12.600	9,0%	13.940	9,1%	14.270	9,2%	66.760	13.350	9,1% 0,78
-Veranstaltung	0,90	16.500	10,9%	16.500	12,1%	16.500	11,8%	18.150	11,9%	18.150	11,7%	85.800	17.160	11,7% 1,00
-Sonstige Einnahmen	0,10	1.840	1,2%	1.620	1,2%	1.680	1,2%	1.850	1,2%	1.900	1,2%	8.890	1.770	1,2% 0,10
-Fundraising	1,27	23.400	15,5%	21.200	15,6%	21.800	15,5%	21.900	14,3%	22.300	14,3%	110.600	22.120	15,0% 1,29
-Zuschüsse	0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0% 0,00
Umsatzerlöse gesamt	8,21	151.020	100,0%	136.170	100,0%	140.220	100,0%	152.780	100,0%	155.710	100,0%	735.900	147.160	100,0% 8,61
WARENEINSTANDSKOSTEN														
-Gastronomie (35 %)	-0,32	-5.800	-3,8%	-5.110	-3,8%	-5.300	-3,8%	-5.860	-3,8%	-6.000	-3,9%	-28.070	-5.610	-3,8% -0,33
-Shop/Merchandising (50 %)	-0,38	-6.900	-4,6%	-6.080	-4,5%	-6.300	-4,5%	-6.970	-4,6%	-7.140	-4,6%	-33.390	-6.670	-4,5% -0,39
Wareneinstand gesamt	-0,69	-12.700	-8,4%	-11.190	-8,2%	-11.600	-8,3%	-12.830	-8,4%	-13.140	-8,4%	-61.460	-12.280	-8,3% -0,72
ROHERTRAG	7,52	138.320	91,6%	124.980	91,8%	128.620	91,7%	139.950	91,6%	142.570	91,6%	674.440	134.880	91,7% 7,89
BETRIEBSKOSTEN (jährliche Inflationsrate 2%)														
-Personal inkl. Reinigung	-7,66	-141.000	-93,4%	-143.820	-105,6%	-146.700	-104,6%	-149.640	-97,9%	-152.640	-98,0%	-733.800	-146.760	-99,7% -8,58
-Fremdleistungen	-0,16	-3.000	-2,0%	-3.060	-2,2%	-3.130	-2,2%	-3.200	-2,1%	-3.270	-2,1%	-15.660	-3.140	-2,1% -0,18
-Ver-/Entsorgung	-1,14	-21.000	-13,9%	-21.420	-15,7%	-21.850	-15,6%	-22.290	-14,6%	-22.740	-14,6%	-109.300	-21.860	-14,9% -1,28
-Reparatur, Instandhaltung	-0,82	-15.000	-9,9%	-15.300	-11,2%	-15.610	-11,1%	-15.930	-10,4%	-16.250	-10,4%	-78.090	-15.620	-10,6% -0,91
-Verwaltung	-0,16	-3.000	-2,0%	-3.060	-2,2%	-3.130	-2,2%	-3.200	-2,1%	-3.270	-2,1%	-15.660	-3.140	-2,1% -0,18
-Werbung/Marketing	-1,25	-23.000	-15,2%	-23.460	-17,2%	-23.930	-17,1%	-24.410	-16,0%	-24.900	-16,0%	-119.700	-23.940	-16,3% -1,40
-Abgaben, Gebühren, Vers., Beitr.	-0,14	-2.500	-1,7%	-2.550	-1,9%	-2.610	-1,9%	-2.670	-1,7%	-2.730	-1,8%	-13.060	-2.620	-1,8% -0,15
-Programmkosten	-0,14	-2.500	-1,7%	-2.550	-1,9%	-2.610	-1,9%	-2.670	-1,7%	-2.730	-1,8%	-13.060	-2.620	-1,8% -0,15
-Miete/Pacht	0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0% 0,00
-Sonstige Betriebskosten	-0,14	-2.500	-1,7%	-2.550	-1,9%	-2.610	-1,9%	-2.670	-1,7%	-2.730	-1,8%	-13.060	-2.620	-1,8% -0,15
Betriebskosten gesamt	-11,60	-213.500	-141,4%	-217.770	-159,9%	-222.180	-158,5%	-226.680	-148,4%	-231.260	-148,5%	-1.111.390	-222.320	-151,1% -13,00
EBITDA (DB 1)	-4,09	-75.180	-49,8%	-92.790	-68,1%	-93.560	-66,7%	-86.730	-56,8%	-88.690	-57,0%	-436.950	-87.440	-59,4% -5,11

Anhang II: Machbarkeitsanalyse

Wirtschaftlichkeitsvorausschau über 12 Jahre (Basiskalkulation)

WIRTSCHAFTLICHKEIT (Basisszenario) - Jahre 6 bis 12 - Basis: wahrscheinliche Besuchsprognose (alle Positionen sind rein netto)																								
17.000 700			17.000 700			17.000 700			17.000 700			17.000 700			17.000 700			204.600	17.050					
6. Jahr			7. Jahr			8. Jahr			9. Jahr			10. Jahr			11. Jahr			12. Jahr			Jahre 1-12	Ø 1.-12. Jahr		
EUR/Gast	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	EUR	EUR	in %	EUR/Gast			
						Preissteigerung: 10%									Preissteigerung: 10%									
4,40	74.800	48,7%	74.800	48,7%	82.280	49,4%	82.280	49,4%	82.280	49,4%	82.280	49,4%	90.500	50,0%	925.300	77.100	48,9%	4,52						
0,34	5.850	3,8%	5.850	3,8%	6.430	3,9%	6.430	3,9%	6.430	3,9%	6.430	3,9%	7.070	3,9%	72.150	6.010	3,8%	0,35						
0,99	16.830	11,0%	16.830	11,0%	18.510	11,1%	18.510	11,1%	18.510	11,1%	18.510	11,1%	20.360	11,2%	208.170	17.340	11,0%	1,02						
0,83	14.020	9,1%	14.020	9,1%	15.420	9,3%	15.420	9,3%	15.420	9,3%	15.420	9,3%	16.970	9,4%	173.450	14.450	9,2%	0,85						
1,07	18.150	11,8%	18.150	11,8%	19.960	12,0%	19.960	12,0%	19.960	12,0%	19.960	12,0%	21.950	12,1%	223.890	18.650	11,8%	1,09						
0,11	1.870	1,2%	1.870	1,2%	2.050	1,2%	2.050	1,2%	2.050	1,2%	2.050	1,2%	2.250	1,2%	23.080	1.920	1,2%	0,11						
1,29	22.000	14,3%	22.000	14,3%	22.000	13,2%	22.000	13,2%	22.000	13,2%	22.000	13,2%	22.000	12,1%	264.600	22.050	14,0%	1,29						
0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00						
9,03	153.520	100,0%	153.520	100,0%	166.650	100,0%	166.650	100,0%	166.650	100,0%	166.650	100,0%	181.100	100,0%	1.890.640	157.520	100,0%	9,24						
-0,35	-5.890	-3,8%	-5.890	-3,8%	-6.470	-3,9%	-6.470	-3,9%	-6.470	-3,9%	-6.470	-3,9%	-7.120	-3,9%	-72.850	-6.080	-3,9%	-0,36						
-0,41	-7.010	-4,6%	-8.600	-5,6%	-9.700	-5,8%	-9.900	-5,9%	-9.900	-5,9%	-9.900	-5,9%	-11.100	-6,1%	-99.500	-8.300	-5,3%	-0,49						
-0,76	-12.900	-8,4%	-14.490	-9,4%	-16.170	-9,7%	-16.370	-9,8%	-16.370	-9,8%	-16.370	-9,8%	-18.220	-10,1%	-172.350	-14.380	-9,1%	-0,84						
8,27	140.620	91,6%	139.030	90,6%	150.480	90,3%	150.280	90,2%	150.280	90,2%	150.280	90,2%	162.880	89,9%	1.718.290	143.140	90,9%	8,40						
-9,16	-155.700	-101,4%	-158.820	-103,5%	-162.000	-97,2%	-165.240	-99,2%	-168.550	-101,1%	-171.930	-103,2%	-175.370	-96,8%	-1.891.410	-157.620	-100,1%	-9,24						
-0,20	-3.340	-1,3%	-3.410	-2,2%	-3.480	-2,1%	-3.550	-2,1%	-3.630	-2,2%	-3.710	-2,2%	-3.790	-2,1%	-40.570	-3.390	-2,2%	-0,20						
-1,36	-23.200	-15,1%	-23.670	-15,4%	-24.150	-14,5%	-24.640	-14,8%	-25.140	-15,1%	-25.650	-15,4%	-26.170	-14,5%	-281.920	-23.500	-14,9%	-1,38						
-0,98	-16.580	-4,5%	-16.920	-11,0%	-17.260	-10,4%	-17.610	-10,6%	-17.970	-10,8%	-18.330	-11,0%	-18.700	-10,3%	-201.460	-16.790	-10,7%	-0,98						
-0,20	-3.340	-2,0%	-3.410	-2,2%	-3.480	-2,1%	-3.550	-2,1%	-3.630	-2,2%	-3.710	-2,2%	-3.790	-2,1%	-40.570	-3.390	-2,2%	-0,20						
-1,20	-25.400	-16,5%	-25.910	-16,9%	-26.430	-15,9%	-26.960	-16,2%	-27.500	-16,5%	-28.050	-16,8%	-28.620	-15,8%	-308.570	-25.720	-16,3%	-1,51						
-0,16	-2.790	-2,0%	-2.850	-1,9%	-2.910	-1,7%	-2.970	-1,8%	-3.030	-1,8%	-3.100	-1,9%	-3.170	-1,8%	-33.880	-2.830	-1,8%	-0,17						
-0,16	-2.790	-1,8%	-2.850	-1,9%	-2.910	-1,7%	-2.970	-1,8%	-3.030	-1,8%	-3.100	-1,9%	-3.170	-1,8%	-33.880	-2.830	-1,8%	-0,17						
0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00						
-0,16	-2.790	-1,8%	-2.850	-1,9%	-2.910	-1,7%	-2.970	-1,8%	-3.100	-1,9%	-3.170	-1,9%	-3.240	-1,8%	-34.090	-2.850	-1,8%	-0,17						
-13,88	-235.930	-146,5%	-240.690	-156,8%	-245.530	-147,3%	-250.460	-150,3%	-255.580	-153,4%	-260.750	-156,5%	-266.020	-146,9%	-2.866.350	-238.920	-151,7%	-14,01						
-5,61	-95.310	-62,1%	-101.660	-66,2%	-95.050	-57,0%	-100.180	-60,1%	-105.300	-63,2%	-110.470	-66,3%	-103.140	-57,0%	-1.148.060	-95.780	-60,8%	-5,62						

Anhang II: Machbarkeitsanalyse

Wirtschaftlichkeitsvorausschau über 12 Jahre (optimiertes Szenario)

SEZNARIO I: OPTIMIERTE WIRTSCHAFTLICHKEIT - Jahre 1 bis 5 - Basis: wahrscheinliche Besuchsprognose (alle Positionen sind rein netto)																						
Parameter		Veränderungen zur Basiskalkulation																				
Besuche pro Jahr		18.400			16.200			16.800			16.900			17.300			85.600			17.100		
Fläche (NGF) in m²		700			700			700			700			700								
Betriebsjahr	1. Jahr			2. Jahr			3. Jahr (Basis)			4. Jahr			5. Jahr			Jahre 1-5		Ø 1.-5. Jahr				
	EUR/Gast	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	EUR	EUR	in %	EUR/Gast				
UMSÄTZE (netto) (Preiserhöhung im 4./8./12. Bj.)		Preissteigerung: 10%																				
-Eintrittsentgelt		4,30	79.120	50,5%	69.660	49,4%	72.240	49,7%	79.930	50,5%	81.820	50,7%	382.770	76.550	50,2%	4,48						
-Führungen/Gruppenprogramm		0,29	5.320	3,4%	5.320	3,8%	5.320	3,7%	5.850	3,7%	5.850	3,6%	27.660	5.530	3,6%	0,32						
-Gastronomie		0,90	16.560	10,6%	14.580	10,3%	15.120	10,4%	16.730	10,6%	17.120	10,6%	80.110	16.020	10,5%	0,94						
-Shop/Merchandising		0,75	13.800	8,8%	12.150	8,6%	12.600	8,7%	13.940	8,8%	14.270	8,8%	66.760	13.350	8,8%	0,78						
-Veranstaltung		0,90	16.500	10,5%	16.500	11,7%	16.500	11,4%	18.150	11,5%	18.150	11,2%	85.800	17.160	11,3%	1,00						
-Sonstige Einnahmen		0,10	1.840	1,2%	1.620	1,1%	1.680	1,2%	1.850	1,2%	1.900	1,2%	8.890	1.770	1,2%	0,10						
-Fundraising		1,27	23.400	14,9%	21.200	15,0%	21.800	15,0%	21.900	13,8%	22.300	13,8%	110.600	22.120	14,5%	1,29						
-Zuschüsse		0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00						
Umsatzerlöse gesamt		8,51	156.540	100,0%	141.030	100,0%	145.260	100,0%	158.350	100,0%	161.410	100,0%	762.590	152.500	100,0%	8,92						
WARENEINSTANDSKOSTEN																						
-Gastronomie (35 %)		-0,32	-5.800	-3,7%	-5.110	-3,6%	-5.300	-3,6%	-5.860	-3,7%	-6.000	-3,7%	-28.070	-5.610	-3,7%	-0,33						
-Shop/Merchandising (50 %)		-0,38	-6.900	-4,4%	-6.080	-4,3%	-6.300	-4,3%	-6.970	-4,4%	-7.140	-4,4%	-33.390	-6.670	-4,4%	-0,39						
Wareneinstand gesamt		-0,69	-12.700	-8,1%	-11.190	-7,9%	-11.600	-8,0%	-12.830	-8,1%	-13.140	-8,1%	-61.460	-12.280	-8,1%	-0,72						
ROHERTRAG		7,82	143.840	91,9%	129.840	92,1%	133.660	92,0%	145.520	91,9%	148.270	91,9%	701.130	140.220	91,9%	8,20						
BETRIEBSKOSTEN (jährliche Inflationsrate 2%)																						
-Personal inkl. Reinigung		-5,54	-102.000	-65,2%	-104.040	-73,8%	-106.130	-73,1%	-108.260	-68,4%	-110.430	-68,4%	-530.860	-106.180	-69,6%	-6,21						
-Fremdleistungen		-0,16	-3.000	-1,9%	-3.060	-2,2%	-3.130	-2,2%	-3.200	-2,0%	-3.270	-2,0%	-15.660	-3.140	-2,1%	-0,18						
-Ver-/Entsorgung		-1,14	-21.000	-13,4%	-21.420	-15,2%	-21.850	-15,0%	-22.290	-14,1%	-22.740	-14,1%	-109.300	-21.860	-14,3%	-1,28						
-Reparatur, Instandhaltung		-0,54	-10.000	-6,4%	-10.200	-7,2%	-10.410	-7,2%	-10.620	-6,7%	-10.840	-6,7%	-52.070	-10.420	-6,8%	-0,61						
-Verwaltung		-0,16	-3.000	-1,9%	-3.060	-2,2%	-3.130	-2,2%	-3.200	-2,0%	-3.270	-2,0%	-15.660	-3.140	-2,1%	-0,18						
-Werbung/Marketing		-1,25	-23.000	-14,7%	-23.460	-16,6%	-23.930	-16,5%	-24.410	-15,4%	-24.900	-15,4%	-119.700	-23.940	-15,7%	-1,40						
-Abgaben, Gebühren, Vers., Beitr.		-0,14	-2.500	-1,6%	-2.550	-1,8%	-2.610	-1,8%	-2.670	-1,7%	-2.730	-1,7%	-13.060	-2.620	-1,7%	-0,15						
-Programmkosten		-0,14	-2.500	-1,6%	-2.550	-1,8%	-2.610	-1,8%	-2.670	-1,7%	-2.730	-1,7%	-13.060	-2.620	-1,7%	-0,15						
-Miete/Pacht		0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00						
-Sonstige Betriebskosten		-0,14	-2.500	-1,6%	-2.550	-1,8%	-2.610	-1,8%	-2.670	-1,7%	-2.730	-1,7%	-13.060	-2.620	-1,7%	-0,15						
Betriebskosten gesamt		-9,21	-169.500	-108,3%	-172.890	-122,6%	-176.410	-121,4%	-179.990	-113,7%	-183.640	-113,8%	-882.430	-176.540	-115,8%	-10,32						
EBITDA (DB 1)		-1,39	-25.660	-16,4%	-43.050	-30,5%	-42.750	-29,4%	-34.470	-21,8%	-35.370	-21,9%	-181.300	-36.320	-23,8%	-2,12						

Anhang II: Machbarkeitsanalyse

Wirtschaftlichkeitsvorausschau über 12 Jahre (optimiertes Szenario)

SEZNARIO I: OPTIMIERTE WIRTSCHAFTLICHKEIT - Jahre 6 bis 12 - Basis: wahrscheinliche Besuchsprognose (alle Positionen sind rein netto)																									
17.000 700			17.000 700			17.000 700			17.000 700			17.000 700			17.000 700			204.600		17.050					
6. Jahr			7. Jahr			8. Jahr			9. Jahr			10. Jahr			11. Jahr			12. Jahr			Jahre 1-12		Ø 1.-12. Jahr		
EUR/Gast	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	EUR	in %	EUR/Gast			
						Preissteigerung: 10%									Preissteigerung: 10%										
4,73	80.410	50,5%	80.410	50,5%	88.451	51,2%	88.451	51,2%	88.451	51,2%	88.451	51,2%	97.290	51,8%	994.684		82.890	50,8%	4,86						
0,34	5.850	3,7%	5.850	3,7%	6.430	3,7%	6.430	3,7%	6.430	3,7%	6.430	3,7%	7.070	3,8%	72.150		6.010	3,7%	0,35						
0,99	16.830	10,6%	16.830	10,6%	18.510	10,7%	18.510	10,7%	18.510	10,7%	18.510	10,7%	20.360	10,8%	208.170		17.340	10,6%	1,02						
0,83	14.020	8,8%	14.020	8,8%	15.420	8,9%	15.420	8,9%	15.420	8,9%	15.420	8,9%	16.970	9,0%	173.450		14.450	8,8%	0,85						
1,07	18.150	11,4%	18.150	11,4%	19.960	11,5%	19.960	11,5%	19.960	11,5%	19.960	11,5%	21.950	11,7%	223.890		18.650	11,4%	1,09						
0,11	1.870	1,2%	1.870	1,2%	2.050	1,2%	2.050	1,2%	2.050	1,2%	2.050	1,2%	2.250	1,2%	23.080		1.920	1,2%	0,11						
1,29	22.000	13,8%	22.000	13,8%	22.000	12,7%	22.000	12,7%	22.000	12,7%	22.000	12,7%	22.000	11,7%	264.600		22.050	13,5%	1,29						
0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%	0,00						
9,36	159.130	100,0%	159.130	100,0%	172.821	100,0%	172.821	100,0%	172.821	100,0%	172.821	100,0%	187.890	100,0%	1.960.024		163.310	100,0%	9,58						
-0,35	-5.890	-3,7%	-5.890	-3,7%	-6.470	-3,7%	-6.470	-3,7%	-6.470	-3,7%	-6.470	-3,7%	-7.120	-3,8%	-72.850		-6.080	-3,7%	-0,36						
-0,41	-7.010	-4,4%	-8.600	-5,4%	-9.700	-5,6%	-9.900	-5,7%	-9.900	-5,7%	-9.900	-5,7%	-11.100	-5,9%	-99.500		-8.300	-5,1%	-0,49						
-0,76	-12.900	-8,1%	-14.490	-9,1%	-16.170	-9,4%	-16.370	-9,5%	-16.370	-9,5%	-16.370	-9,5%	-18.220	-9,7%	-172.350		-14.380	-8,8%	-0,84						
8,60	146.230	91,9%	144.640	90,9%	156.651	90,6%	156.451	90,5%	156.451	90,5%	156.451	90,5%	169.670	90,3%	1.787.674		148.930	91,2%	8,73						
-6,63	-112.640	-70,8%	-114.900	-72,2%	-117.200	-67,8%	-119.550	-69,2%	-121.950	-70,6%	-124.390	-72,0%	-126.880	-67,5%	-1.368.370		-114.040	-69,8%	-6,69						
-0,20	-3.340	-1,3%	-3.410	-2,1%	-3.480	-2,0%	-3.550	-2,1%	-3.630	-2,1%	-3.710	-2,1%	-3.790	-2,0%	-40.570		-3.390	-2,1%	-0,20						
-1,36	-23.200	-14,6%	-23.670	-14,9%	-24.150	-14,0%	-24.640	-14,3%	-25.140	-14,5%	-25.650	-14,8%	-26.170	-13,9%	-281.920		-23.500	-14,4%	-1,38						
-0,65	-11.060	-4,5%	-11.290	-7,1%	-11.520	-6,7%	-11.760	-6,8%	-12.000	-6,9%	-12.240	-7,1%	-12.490	-6,6%	-134.430		-11.210	-6,9%	-0,66						
-0,20	-3.340	-2,0%	-3.410	-2,1%	-3.480	-2,0%	-3.550	-2,1%	-3.630	-2,1%	-3.710	-2,1%	-3.790	-2,0%	-40.570		-3.390	-2,1%	-0,20						
-1,20	-25.400	-16,0%	-25.910	-16,3%	-26.430	-15,3%	-26.960	-15,6%	-27.500	-15,9%	-28.050	-16,2%	-28.620	-15,2%	-308.570		-25.720	-15,7%	-1,51						
-0,16	-2.790	-2,0%	-2.850	-1,8%	-2.910	-1,7%	-2.970	-1,7%	-3.030	-1,8%	-3.100	-1,8%	-3.170	-1,7%	-33.880		-2.830	-1,7%	-0,17						
-0,16	-2.790	-1,8%	-2.850	-1,8%	-2.910	-1,7%	-2.970	-1,7%	-3.030	-1,8%	-3.100	-1,8%	-3.170	-1,7%	-33.880		-2.830	-1,7%	-0,17						
0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%	0,00						
-0,16	-2.790	-1,8%	-2.850	-1,8%	-2.910	-1,7%	-2.970	-1,7%	-3.100	-1,8%	-3.170	-1,8%	-3.240	-1,7%	-34.090		-2.850	-1,7%	-0,17						
-11,02	-187.350	-114,6%	-191.140	-120,1%	-194.990	-112,8%	-198.920	-115,1%	-203.010	-117,5%	-207.120	-119,8%	-211.320	-112,5%	-2.276.280		-189.760	-116,2%	-11,13						
-2,42	-41.120	-25,8%	-46.500	-29,2%	-38.339	-22,2%	-42.469	-24,6%	-46.559	-26,9%	-50.669	-29,3%	-41.650	-22,2%	-488.606		-40.830	-25,0%	-2,39						

Anhang II: Machbarkeitsanalyse

Wirtschaftlichkeitsvorausschau über 12 Jahre (Sensitivität)

SEZNARIO II: WIRTSCHAFTLICHKEIT bei Preiserhöhung um 10 % - Jahre 1 bis 5 - Basis: wahrscheinliche Besuchsprognose (alle Positionen sind rein netto)																						
Parameter		Veränderungen zur Basiskalkulation																				
Besuche pro Jahr		18.400			16.200			16.800			16.900			17.300			85.600			17.100		
Fläche (NGF) in m²		700			700			700			700			700								
Betriebsjahr	1. Jahr				2. Jahr		3. Jahr (Basis)		4. Jahr		5. Jahr		Jahre 1-5	Ø 1.-5. Jahr								
	EUR/Gast	EUR	in %		EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	EUR	EUR	in %	EUR/Gast					
UMSÄTZE (netto) (Preiserhöhung im 4./8./12. Bj.)		Preissteigerung: 10%																				
-Eintrittsentgelt		4,40	80.960	49,5%	71.280	48,3%	73.920	48,6%	81.790	49,3%	83.730	49,5%	391.680	78.330	49,1%	4,58						
-Führungen/Gruppenprogramm		0,32	5.850	3,6%	5.850	4,0%	5.850	3,8%	6.430	3,9%	6.430	3,8%	30.410	6.080	3,8%	0,36						
-Gastronomie		0,99	18.210	11,1%	16.030	10,9%	16.630	10,9%	18.400	11,1%	18.830	11,1%	88.100	17.620	11,0%	1,03						
-Shop/Merchandising		0,83	15.100	9,2%	13.360	9,0%	13.860	9,1%	15.330	9,2%	15.690	9,3%	73.340	14.660	9,2%	0,86						
-Veranstaltung		0,99	18.150	11,1%	18.150	12,3%	18.150	11,9%	19.960	12,0%	19.960	11,8%	94.370	18.870	11,8%	1,10						
-Sonstige Einnahmen		0,11	2.020	1,2%	1.780	1,2%	1.840	1,2%	2.040	1,2%	2.090	1,2%	9.770	1.950	1,2%	0,11						
-Fundraising		1,27	23.400	14,3%	21.200	14,4%	21.800	14,3%	21.900	13,2%	22.300	13,2%	110.600	22.120	13,9%	1,29						
-Zuschüsse		0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00						
Umsatzerlöse gesamt		8,90	163.690	100,0%	147.650	100,0%	152.050	100,0%	165.850	100,0%	169.030	100,0%	798.270	159.630	100,0%	9,34						
WARENEINSTANDSKOSTEN																						
-Gastronomie (35 %)		-0,35	-6.380	-3,9%	-5.620	-3,8%	-5.830	-3,8%	-6.440	-3,9%	-6.600	-3,9%	-30.870	-6.170	-3,9%	-0,36						
-Shop/Merchandising (50 %)		-0,41	-7.550	-4,6%	-6.680	-4,5%	-6.930	-4,6%	-7.670	-4,6%	-7.850	-4,6%	-36.680	-7.330	-4,6%	-0,43						
Wareneinstand gesamt		-0,76	-13.930	-8,5%	-12.300	-8,3%	-12.760	-8,4%	-14.110	-8,5%	-14.450	-8,5%	-67.550	-13.500	-8,5%	-0,79						
ROHERTRAG		8,14	149.760	91,5%	135.350	91,7%	139.290	91,6%	151.740	91,5%	154.580	91,5%	730.720	146.130	91,5%	8,55						
BETRIEBSKOSTEN (jährliche Inflationsrate 2%)																						
-Personal inkl. Reinigung		-7,66	-141.000	-86,1%	-143.820	-97,4%	-146.700	-96,5%	-149.640	-90,2%	-152.640	-90,3%	-733.800	-146.760	-91,9%	-8,58						
-Fremdleistungen		-0,16	-3.000	-1,8%	-3.060	-2,1%	-3.130	-2,1%	-3.200	-1,9%	-3.270	-1,9%	-15.660	-3.140	-2,0%	-0,18						
-Ver-/Entsorgung		-1,14	-21.000	-12,8%	-21.420	-14,5%	-21.850	-14,4%	-22.290	-13,4%	-22.740	-13,5%	-109.300	-21.860	-13,7%	-1,28						
-Reparatur, Instandhaltung		-0,82	-15.000	-9,2%	-15.300	-10,4%	-15.610	-10,3%	-15.930	-9,6%	-16.250	-9,6%	-78.090	-15.620	-9,8%	-0,91						
-Verwaltung		-0,16	-3.000	-1,8%	-3.060	-2,1%	-3.130	-2,1%	-3.200	-1,9%	-3.270	-1,9%	-15.660	-3.140	-2,0%	-0,18						
-Werbung/Marketing		-1,25	-23.000	-14,1%	-23.460	-15,9%	-23.930	-15,7%	-24.410	-14,7%	-24.900	-14,7%	-119.700	-23.940	-15,0%	-1,40						
-Abgaben, Gebühren, Vers., Beitr.		-0,14	-2.500	-1,5%	-2.550	-1,7%	-2.610	-1,7%	-2.670	-1,6%	-2.730	-1,6%	-13.060	-2.620	-1,6%	-0,15						
-Programmkosten		-0,14	-2.500	-1,5%	-2.550	-1,7%	-2.610	-1,7%	-2.670	-1,6%	-2.730	-1,6%	-13.060	-2.620	-1,6%	-0,15						
-Miete/Pacht		0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00						
-Sonstige Betriebskosten		-0,14	-2.500	-1,5%	-2.550	-1,7%	-2.610	-1,7%	-2.670	-1,6%	-2.730	-1,6%	-13.060	-2.620	-1,6%	-0,15						
Betriebskosten gesamt		-11,60	-213.500	-130,4%	-217.770	-147,5%	-222.180	-146,1%	-226.680	-136,7%	-231.260	-136,8%	-1.111.390	-222.320	-139,3%	-13,00						
EBITDA (DB 1)		-3,46	-63.740	-38,9%	-82.420	-55,8%	-82.890	-54,5%	-74.940	-45,2%	-76.680	-45,4%	-380.670	-76.190	-47,7%	-4,46						

Anhang II: Machbarkeitsanalyse

Wirtschaftlichkeitsvorausschau über 12 Jahre (Sensitivität)

SEZNARIO II: WIRTSCHAFTLICHKEIT bei Preiserhöhung um 10 % - Jahre 6 bis 12 - Basis: wahrscheinliche Besuchsprognose (alle Positionen sind rein netto)																									
17.000 700			17.000 700			17.000 700			17.000 700			17.000 700			17.000 700			204.600 17.050							
6. Jahr			7. Jahr			8. Jahr			9. Jahr			10. Jahr			11. Jahr			12. Jahr			Jahre 1-12		Ø 1.-12. Jahr		
EUR/Gast	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR/Gast				
						Preissteigerung: 10%									Preissteigerung: 10%										
4,84	82.280	49,4%	82.280	49,4%	90.500	50,0%	90.500	50,0%	90.500	50,0%	90.500	50,0%	99.550	50,5%	1.017.790		84.810	49,6%	4,97						
0,38	6.430	3,9%	6.430	3,9%	7.070	3,9%	7.070	3,9%	7.070	3,9%	7.070	3,9%	7.770	3,9%	79.320		6.610	3,9%	0,39						
1,09	18.510	11,1%	18.513	11,1%	20.360	11,2%	20.360	11,2%	20.360	11,2%	20.360	11,2%	22.390	11,4%	228.953		19.070	11,1%	1,12						
0,91	15.420	9,3%	15.420	9,3%	16.970	9,4%	16.970	9,4%	16.970	9,4%	16.970	9,4%	18.660	9,5%	190.720		15.890	9,3%	0,93						
1,17	19.960	12,0%	19.960	12,0%	21.950	12,1%	21.950	12,1%	21.950	12,1%	21.950	12,1%	24.140	12,3%	246.230		20.510	12,0%	1,20						
0,12	2.050	1,2%	2.057	1,2%	2.260	1,2%	2.260	1,2%	2.260	1,2%	2.260	1,2%	2.480	1,3%	25.397		2.110	1,2%	0,12						
1,29	22.000	13,2%	22.000	13,2%	22.000	12,1%	22.000	12,1%	22.000	12,1%	22.000	12,1%	22.000	11,2%	264.600		22.050	12,9%	1,29						
0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%	0,00						
9,80	166.650	100,0%	166.660	100,0%	181.110	100,0%	181.110	100,0%	181.110	100,0%	181.110	100,0%	196.990	100,0%	2.053.010		171.050	100,0%	10,03						
-0,38	-6.470	-3,9%	-6.470	-3,9%	-7.120	-3,9%	-7.120	-3,9%	-7.120	-3,9%	-7.120	-3,9%	-7.830	-4,0%	-80.120		-6.680	-3,9%	-0,39						
-0,45	-7.710	-4,6%	-9.500	-5,7%	-10.600	-5,9%	-10.900	-6,0%	-10.900	-6,0%	-10.900	-6,0%	-12.200	-6,2%	-109.390		-9.120	-5,3%	-0,53						
-0,83	-14.180	-8,5%	-15.970	-9,6%	-17.720	-9,8%	-18.020	-9,9%	-18.020	-9,9%	-18.020	-9,9%	-20.030	-10,2%	-189.510		-15.800	-9,2%	-0,93						
8,97	152.470	91,5%	150.690	90,4%	163.390	90,2%	163.090	90,1%	163.090	90,1%	163.090	90,1%	176.960	89,8%	1.863.500		155.250	90,8%	9,11						
-9,16	-155.700	-93,4%	-158.820	-95,3%	-162.000	-89,4%	-165.240	-91,2%	-168.550	-93,1%	-171.930	-94,9%	-175.370	-89,0%	-1.891.410		-157.620	-92,1%	-9,24						
-0,20	-3.340	-1,3%	-3.410	-2,0%	-3.480	-1,9%	-3.550	-2,0%	-3.630	-2,0%	-3.710	-2,0%	-3.790	-1,9%	-40.570		-3.390	-2,0%	-0,20						
-1,36	-23.200	-13,9%	-23.670	-14,2%	-24.150	-13,3%	-24.640	-13,6%	-25.140	-13,9%	-25.650	-14,2%	-26.170	-13,3%	-281.920		-23.500	-13,7%	-1,38						
-0,98	-16.580	-4,5%	-16.920	-10,2%	-17.260	-9,5%	-17.610	-9,7%	-17.970	-9,9%	-18.330	-10,1%	-18.700	-9,5%	-201.460		-16.790	-9,8%	-0,98						
-0,20	-3.340	-2,0%	-3.410	-2,0%	-3.480	-1,9%	-3.550	-2,0%	-3.630	-2,0%	-3.710	-2,0%	-3.790	-1,9%	-40.570		-3.390	-2,0%	-0,20						
-1,20	-25.400	-15,2%	-25.910	-15,5%	-26.430	-14,6%	-26.960	-14,9%	-27.500	-15,2%	-28.050	-15,5%	-28.620	-14,5%	-308.570		-25.720	-15,0%	-1,51						
-0,16	-2.790	-2,0%	-2.850	-1,7%	-2.910	-1,6%	-2.970	-1,6%	-3.030	-1,7%	-3.100	-1,7%	-3.170	-1,6%	-33.880		-2.830	-1,7%	-0,17						
-0,16	-2.790	-1,7%	-2.850	-1,7%	-2.910	-1,6%	-2.970	-1,6%	-3.030	-1,7%	-3.100	-1,7%	-3.170	-1,6%	-33.880		-2.830	-1,7%	-0,17						
0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%	0,00						
-0,16	-2.790	-1,7%	-2.850	-1,7%	-2.910	-1,6%	-2.970	-1,6%	-3.100	-1,7%	-3.170	-1,8%	-3.240	-1,6%	-34.090		-2.850	-1,7%	-0,17						
-13,88	-235.930	-135,7%	-240.690	-144,4%	-245.530	-135,6%	-250.460	-138,3%	-255.580	-141,1%	-260.750	-144,0%	-266.020	-135,0%	-2.866.350		-238.920	-139,7%	-14,01						
-4,91	-83.460	-50,1%	-90.000	-54,0%	-82.140	-45,4%	-87.370	-48,2%	-92.490	-51,1%	-97.660	-53,9%	-89.060	-45,2%	-1.002.850		-83.670	-48,9%	-4,91						

Anhang II: Machbarkeitsanalyse

Wirtschaftlichkeitsvorausschau über 12 Jahre (Sensitivität)

SEZNARIO II: WIRTSCHAFTLICHKEIT bei Preissenkung um 10 % - Jahre 1 bis 5 - Basis: wahrscheinliche Besuchsprognose (alle Positionen sind rein netto)																
Parameter		Veränderungen zur Basiskalkulation														
Besuche pro Jahr		18.400			16.200		16.800		16.900		17.300		85.600		17.100	
Fläche (NGF) in m²		700			700		700		700		700					
Betriebsjahr	1. Jahr			2. Jahr		3. Jahr (Basis)		4. Jahr		5. Jahr		Jahre 1-5	Ø 1.-5. Jahr			
	EUR/Gast	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	EUR	in %	EUR/Gast	
UMSÄTZE (netto) (Preiserhöhung im 4./8./12. Bj.)									Preissteigerung: 10%							
-Eintrittsentgelt		3,60	66.240	47,9%	58.320	46,8%	60.480	47,1%	66.920	47,9%	68.500	48,1%	320.460	64.090	47,6%	3,75
-Führungen/Gruppenprogramm		0,26	4.780	3,5%	4.780	3,8%	4.780	3,7%	5.250	3,8%	5.250	3,7%	24.840	4.960	3,7%	0,29
-Gastronomie		0,81	14.900	10,8%	13.120	10,5%	13.600	10,6%	15.050	10,8%	15.410	10,8%	72.080	14.410	10,7%	0,84
-Shop/Merchandising		0,68	12.400	9,0%	10.930	8,8%	11.340	8,8%	12.540	9,0%	12.840	9,0%	60.050	12.010	8,9%	0,70
-Veranstaltung		0,81	14.850	10,7%	14.850	11,9%	14.850	11,6%	16.330	11,7%	16.330	11,5%	77.210	15.440	11,5%	0,90
-Sonstige Einnahmen		0,09	1.650	1,2%	1.450	1,2%	1.510	1,2%	1.670	1,2%	1.710	1,2%	7.990	1.590	1,2%	0,09
-Fundraising		1,27	23.400	16,9%	21.200	17,0%	21.800	17,0%	21.900	15,7%	22.300	15,7%	110.600	22.120	16,4%	1,29
-Zuschüsse		0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00
Umsatzerlöse gesamt		7,51	138.220	100,0%	124.650	100,0%	128.360	100,0%	139.660	100,0%	142.340	100,0%	673.230	134.620	100,0%	7,87
WARENEINSTANDSKOSTEN																
-Gastronomie (35 %)		-0,28	-5.220	-3,8%	-4.600	-3,7%	-4.760	-3,7%	-5.270	-3,8%	-5.400	-3,8%	-25.250	-5.050	-3,8%	-0,30
-Shop/Merchandising (50 %)		-0,34	-6.200	-4,5%	-5.470	-4,4%	-5.670	-4,4%	-6.270	-4,5%	-6.420	-4,5%	-30.030	-6.000	-4,5%	-0,35
Wareneinstand gesamt		-0,62	-11.420	-8,3%	-10.070	-8,1%	-10.430	-8,1%	-11.540	-8,3%	-11.820	-8,3%	-55.280	-11.050	-8,2%	-0,65
ROHERTRAG		6,89	126.800	91,7%	114.580	91,9%	117.930	91,9%	128.120	91,7%	130.520	91,7%	617.950	123.570	91,8%	7,23
BETRIEBSKOSTEN (jährliche Inflationsrate 2%)																
-Personal inkl. Reinigung		-7,66	-141.000	-102,0%	-143.820	-115,4%	-146.700	-114,3%	-149.640	-107,1%	-152.640	-107,2%	-733.800	-146.760	-109,0%	-8,58
-Fremdleistungen		-0,16	-3.000	-2,2%	-3.060	-2,5%	-3.130	-2,4%	-3.200	-2,3%	-3.270	-2,3%	-15.660	-3.140	-2,3%	-0,18
-Ver-/Entsorgung		-1,14	-21.000	-15,2%	-21.420	-17,2%	-21.850	-17,0%	-22.290	-16,0%	-22.740	-16,0%	-109.300	-21.860	-16,2%	-1,28
-Reparatur, Instandhaltung		-0,82	-15.000	-10,9%	-15.300	-12,3%	-15.610	-12,2%	-15.930	-11,4%	-16.250	-11,4%	-78.090	-15.620	-11,6%	-0,91
-Verwaltung		-0,16	-3.000	-2,2%	-3.060	-2,5%	-3.130	-2,4%	-3.200	-2,3%	-3.270	-2,3%	-15.660	-3.140	-2,3%	-0,18
-Werbung/Marketing		-1,25	-23.000	-16,6%	-23.460	-18,8%	-23.930	-18,6%	-24.410	-17,5%	-24.900	-17,5%	-119.700	-23.940	-17,8%	-1,40
-Abgaben, Gebühren, Vers., Beitr.		-0,14	-2.500	-1,8%	-2.550	-2,0%	-2.610	-2,0%	-2.670	-1,9%	-2.730	-1,9%	-13.060	-2.620	-1,9%	-0,15
-Programmkosten		-0,14	-2.500	-1,8%	-2.550	-2,0%	-2.610	-2,0%	-2.670	-1,9%	-2.730	-1,9%	-13.060	-2.620	-1,9%	-0,15
-Miete/Pacht		0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00
-Sonstige Betriebskosten		-0,14	-2.500	-1,8%	-2.550	-2,0%	-2.610	-2,0%	-2.670	-1,9%	-2.730	-1,9%	-13.060	-2.620	-1,9%	-0,15
Betriebskosten gesamt		-11,60	-213.500	-154,5%	-217.770	-174,7%	-222.180	-173,1%	-226.680	-162,3%	-231.260	-162,5%	-1.111.390	-222.320	-165,1%	-13,00
EBITDA (DB 1)		-4,71	-86.700	-62,7%	-103.190	-82,8%	-104.250	-81,2%	-98.560	-70,6%	-100.740	-70,8%	-493.440	-98.750	-73,4%	-5,77

Anhang II: Machbarkeitsanalyse

Wirtschaftlichkeitsvorausschau über 12 Jahre (Sensitivität)

SEZNARIO II: WIRTSCHAFTLICHKEIT bei Preissenkung um 10 % - Jahre 6 bis 12 - Basis: wahrscheinliche Besuchsprognose (alle Positionen sind rein netto)																									
17.000 700			17.000 700			17.000 700			17.000 700			17.000 700			17.000 700			204.600 17.050							
6. Jahr			7. Jahr			8. Jahr			9. Jahr			10. Jahr			11. Jahr			12. Jahr			Jahre 1-12		Ø 1.-12. Jahr		
EUR/Gast	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR/Gast				
						Preissteigerung: 10%									Preissteigerung: 10%										
3,96	67.320	48,0%	67.320	48,0%	74.050	48,7%	74.050	48,7%	74.050	48,7%	74.050	48,7%	81.450	49,3%	832.750	69.390	48,2%	4,07							
0,31	5.250	3,7%	5.250	3,7%	5.770	3,8%	5.770	3,8%	5.770	3,8%	5.770	3,8%	6.340	3,8%	64.760	5.390	3,7%	0,32							
0,89	15.140	10,8%	15.147	10,8%	16.660	10,9%	16.660	10,9%	16.660	10,9%	16.660	10,9%	18.320	11,1%	187.327	15.610	10,8%	0,92							
0,74	12.620	9,0%	12.620	9,0%	13.880	9,1%	13.880	9,1%	13.880	9,1%	13.880	9,1%	15.270	9,2%	156.080	13.000	9,0%	0,76							
0,96	16.330	11,6%	16.330	11,6%	17.960	11,8%	17.960	11,8%	17.960	11,8%	17.960	11,8%	19.750	12,0%	201.460	16.780	11,7%	0,98							
0,10	1.680	1,2%	1.683	1,2%	1.850	1,2%	1.850	1,2%	1.850	1,2%	1.850	1,2%	2.030	1,2%	20.783	1.730	1,2%	0,10							
1,29	22.000	15,7%	22.000	15,7%	22.000	14,5%	22.000	14,5%	22.000	14,5%	22.000	14,5%	22.000	13,3%	264.600	22.050	15,3%	1,29							
0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00							
8,26	140.340	100,0%	140.350	100,0%	152.170	100,0%	152.170	100,0%	152.170	100,0%	152.170	100,0%	165.160	100,0%	1.727.760	143.950	100,0%	8,44							
-0,31	-5.290	-3,8%	-5.300	-3,8%	-5.830	-3,8%	-5.830	-3,8%	-5.830	-3,8%	-5.830	-3,8%	-6.410	-3,9%	-65.570	-5.470	-3,8%	-0,32							
-0,37	-6.310	-4,5%	-7.800	-5,6%	-8.700	-5,7%	-8.900	-5,8%	-8.900	-5,8%	-8.900	-5,8%	-10.000	-6,1%	-89.540	-7.470	-5,2%	-0,44							
-0,68	-11.600	-8,3%	-13.100	-9,3%	-14.530	-9,5%	-14.730	-9,7%	-14.730	-9,7%	-14.730	-9,7%	-16.410	-9,9%	-155.110	-12.940	-9,0%	-0,76							
7,57	128.740	91,7%	127.250	90,7%	137.640	90,5%	137.440	90,3%	137.440	90,3%	137.440	90,3%	148.750	90,1%	1.572.650	131.010	91,0%	7,68							
-9,16	-155.700	-110,9%	-158.820	-113,2%	-162.000	-106,5%	-165.240	-108,6%	-168.550	-110,8%	-171.930	-113,0%	-175.370	-106,2%	-1.891.410	-157.620	-109,5%	-9,24							
-0,20	-3.340	-1,3%	-3.410	-2,4%	-3.480	-2,3%	-3.550	-2,3%	-3.630	-2,4%	-3.710	-2,4%	-3.790	-2,3%	-40.570	-3.390	-2,4%	-0,20							
-1,36	-23.200	-16,5%	-23.670	-16,9%	-24.150	-15,9%	-24.640	-16,2%	-25.140	-16,5%	-25.650	-16,9%	-26.170	-15,8%	-281.920	-23.500	-16,3%	-1,38							
-0,98	-16.580	-4,5%	-16.920	-12,1%	-17.260	-11,3%	-17.610	-11,6%	-17.970	-11,8%	-18.330	-12,0%	-18.700	-11,3%	-201.460	-16.790	-11,7%	-0,98							
-0,20	-3.340	-2,0%	-3.410	-2,4%	-3.480	-2,3%	-3.550	-2,3%	-3.630	-2,4%	-3.710	-2,4%	-3.790	-2,3%	-40.570	-3.390	-2,4%	-0,20							
-1,20	-25.400	-18,1%	-25.910	-18,5%	-26.430	-17,4%	-26.960	-17,7%	-27.500	-18,1%	-28.050	-18,4%	-28.620	-17,3%	-308.570	-25.720	-17,9%	-1,51							
-0,16	-2.790	-2,0%	-2.850	-2,0%	-2.910	-1,9%	-2.970	-2,0%	-3.030	-2,0%	-3.100	-2,0%	-3.170	-1,9%	-33.880	-2.830	-2,0%	-0,17							
-0,16	-2.790	-2,0%	-2.850	-2,0%	-2.910	-1,9%	-2.970	-2,0%	-3.030	-2,0%	-3.100	-2,0%	-3.170	-1,9%	-33.880	-2.830	-2,0%	-0,17							
0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00							
-0,16	-2.790	-2,0%	-2.850	-2,0%	-2.910	-1,9%	-2.970	-2,0%	-3.100	-2,0%	-3.170	-2,1%	-3.240	-2,0%	-34.090	-2.850	-2,0%	-0,17							
-13,88	-235.930	-159,3%	-240.690	-171,5%	-245.530	-161,4%	-250.460	-164,6%	-255.580	-168,0%	-260.750	-171,4%	-266.020	-161,1%	-2.866.350	-238.920	-166,0%	-14,01							
-6,31	-107.190	-76,4%	-113.440	-80,8%	-107.890	-70,9%	-113.020	-74,3%	-118.140	-77,6%	-123.310	-81,0%	-117.270	-71,0%	-1.293.700	-107.910	-75,0%	-6,33							

Anhang II: Machbarkeitsanalyse

Wirtschaftlichkeitsvorausschau über 12 Jahre (Sensitivität)

SEZNARIO III: WIRTSCHAFTLICHKEIT bei höherem Besuchsaufkommen - Jahre 1 bis 5 - Basis: optimistische Besuchsprognose (alle Positionen sind rein netto)																
Parameter		Veränderungen zur Basiskalkulation														
Besuche pro Jahr		22.200			19.500		20.200		20.400		20.800		103.100		20.600	
Fläche (NGF) in m²		700			700		700		700		700					
Betriebsjahr	1. Jahr			2. Jahr		3. Jahr (Basis)		4. Jahr		5. Jahr		Jahre 1-5	Ø 1.-5. Jahr			
	EUR/Gast	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	EUR	in %	EUR/Gast	
UMSÄTZE (netto) (Preiserhöhung im 4./8./12. Bj.)								Preissteigerung: 10%								
-Eintrittsentgelt		4,00	88.800	49,0%	78.000	47,8%	80.800	48,2%	89.760	48,9%	91.520	49,1%	428.880	85.770	48,6%	4,16
-Führungen/Gruppenprogramm		0,29	6.430	3,5%	6.430	3,9%	6.430	3,8%	7.070	3,9%	7.070	3,8%	33.430	6.680	3,8%	0,32
-Gastronomie		0,90	19.980	11,0%	17.550	10,8%	18.180	10,8%	20.190	11,0%	20.590	11,0%	96.490	19.290	10,9%	0,94
-Shop/Merchandising		0,75	16.600	9,2%	14.620	9,0%	15.150	9,0%	16.830	9,2%	17.160	9,2%	80.360	16.070	9,1%	0,78
-Veranstaltung		0,90	20.000	11,0%	20.000	12,3%	20.000	11,9%	22.000	12,0%	22.000	11,8%	104.000	20.800	11,8%	1,01
-Sonstige Einnahmen		0,10	2.220	1,2%	1.950	1,2%	2.020	1,2%	2.240	1,2%	2.280	1,2%	10.710	2.140	1,2%	0,10
-Fundraising		1,23	27.200	15,0%	24.500	15,0%	25.200	15,0%	25.400	13,8%	25.800	13,8%	128.100	25.620	14,5%	1,24
-Zuschüsse		0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00
Umsatzerlöse gesamt		8,17	181.230	100,0%	163.050	100,0%	167.780	100,0%	183.490	100,0%	186.420	100,0%	881.970	176.370	100,0%	8,56
WARENEINSTANDSKOSTEN																
-Gastronomie (35 %)		-0,32	-7.000	-3,9%	-6.150	-3,8%	-6.370	-3,8%	-7.070	-3,9%	-7.210	-3,9%	-33.800	-6.760	-3,8%	-0,33
-Shop/Merchandising (50 %)		-0,37	-8.300	-4,6%	-7.310	-4,5%	-7.580	-4,5%	-8.420	-4,6%	-8.580	-4,6%	-40.190	-8.030	-4,6%	-0,39
Wareneinstand gesamt		-0,69	-15.300	-8,4%	-13.460	-8,3%	-13.950	-8,3%	-15.490	-8,4%	-15.790	-8,5%	-73.990	-14.790	-8,4%	-0,72
ROHERTRAG		7,48	165.930	91,6%	149.590	91,7%	153.830	91,7%	168.000	91,6%	170.630	91,5%	807.980	161.580	91,6%	7,84
BETRIEBSKOSTEN (jährliche Inflationsrate 2%)																
-Personal inkl. Reinigung		-6,35	-141.000	-77,8%	-143.820	-88,2%	-146.700	-87,4%	-149.640	-81,6%	-152.640	-81,9%	-733.800	-146.760	-83,2%	-7,12
-Fremdleistungen		-0,14	-3.000	-1,7%	-3.060	-1,9%	-3.130	-1,9%	-3.200	-1,7%	-3.270	-1,8%	-15.660	-3.140	-1,8%	-0,15
-Ver-/Entsorgung		-0,95	-21.000	-11,6%	-21.420	-13,1%	-21.850	-13,0%	-22.290	-12,1%	-22.740	-12,2%	-109.300	-21.860	-12,4%	-1,06
-Reparatur, Instandhaltung		-0,68	-15.000	-8,3%	-15.300	-9,4%	-15.610	-9,3%	-15.930	-8,7%	-16.250	-8,7%	-78.090	-15.620	-8,9%	-0,76
-Verwaltung		-0,14	-3.000	-1,7%	-3.060	-1,9%	-3.130	-1,9%	-3.200	-1,7%	-3.270	-1,8%	-15.660	-3.140	-1,8%	-0,15
-Werbung/Marketing		-1,25	-27.750	-15,3%	-28.310	-17,4%	-28.880	-17,2%	-29.460	-16,1%	-30.050	-16,1%	-144.450	-28.890	-16,4%	-1,40
-Abgaben, Gebühren, Vers., Beitr.		-0,11	-2.500	-1,4%	-2.550	-1,6%	-2.610	-1,6%	-2.670	-1,5%	-2.730	-1,5%	-13.060	-2.620	-1,5%	-0,13
-Programmkosten		-0,11	-2.500	-1,4%	-2.550	-1,6%	-2.610	-1,6%	-2.670	-1,5%	-2.730	-1,5%	-13.060	-2.620	-1,5%	-0,13
-Miete/Pacht		0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00
-Sonstige Betriebskosten		-0,11	-2.500	-1,4%	-2.550	-1,6%	-2.610	-1,6%	-2.670	-1,5%	-2.730	-1,5%	-13.060	-2.620	-1,5%	-0,13
Betriebskosten gesamt		-9,83	-218.250	-120,4%	-222.620	-136,5%	-227.130	-135,4%	-231.730	-126,3%	-236.410	-126,8%	-1.136.140	-227.270	-128,9%	-11,03
EBITDA (DB 1)		-2,36	-52.320	-28,9%	-73.030	-44,8%	-73.300	-43,7%	-63.730	-34,7%	-65.780	-35,3%	-328.160	-65.690	-37,2%	-3,19

Hamburg 12/2015

Anhang II: Machbarkeitsanalyse

Wirtschaftlichkeitsvorausschau über 12 Jahre (Sensitivität)

SEZNARIO III: WIRTSCHAFTLICHKEIT bei niedrigerem Besuchsaufkommen - Jahre 1 bis 5 - Basis: pessimistische Besuchsprognose (alle Positionen sind rein netto)																
Parameter		Veränderungen zur Basiskalkulation														
Besuche pro Jahr		14.700			12.900		13.400		13.500		13.800		68.300		13.600	
Fläche (NGF) in m²		700			700		700		700		700					
Betriebsjahr	1. Jahr			2. Jahr		3. Jahr (Basis)		4. Jahr		5. Jahr		Jahre 1-5	Ø 1.-5. Jahr			
	EUR/Gast	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	EUR	in %	EUR/Gast	
UMSÄTZE (netto) (Preiserhöhung im 4./8./12. Bj.)		Preissteigerung: 10%														
-Eintrittsentgelt		4,00	58.800	48,3%	51.600	47,1%	53.600	47,5%	59.400	48,3%	60.720	48,5%	284.120	56.820	48,0%	4,18
-Führungen/Gruppenprogramm		0,29	4.260	3,5%	4.260	3,9%	4.260	3,8%	4.680	3,8%	4.680	3,7%	22.140	4.420	3,7%	0,33
-Gastronomie		0,90	13.230	10,9%	11.610	10,6%	12.060	10,7%	13.360	10,9%	13.660	10,9%	63.920	12.780	10,8%	0,94
-Shop/Merchandising		0,75	11.000	9,0%	9.670	8,8%	10.050	8,9%	11.130	9,0%	11.380	9,1%	53.230	10.640	9,0%	0,78
-Veranstaltung		0,90	13.230	10,9%	13.230	12,1%	13.230	11,7%	14.550	11,8%	14.550	11,6%	68.790	13.750	11,6%	1,01
-Sonstige Einnahmen		0,10	1.470	1,2%	1.290	1,2%	1.340	1,2%	1.480	1,2%	1.510	1,2%	7.090	1.410	1,2%	0,10
-Fundraising		1,34	19.700	16,2%	17.900	16,3%	18.400	16,3%	18.500	15,0%	18.800	15,0%	93.300	18.660	15,7%	1,37
-Zuschüsse		0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00
Umsatzerlöse gesamt		8,28	121.690	100,0%	109.560	100,0%	112.940	100,0%	123.100	100,0%	125.300	100,0%	592.590	118.480	100,0%	8,71
WARENEINSTANDSKOSTEN																
-Gastronomie (35 %)		-0,32	-4.640	-3,8%	-4.070	-3,7%	-4.230	-3,7%	-4.680	-3,8%	-4.790	-3,8%	-22.410	-4.480	-3,8%	-0,33
-Shop/Merchandising (50 %)		-0,37	-5.500	-4,5%	-4.840	-4,4%	-5.030	-4,5%	-5.570	-4,5%	-5.690	-4,5%	-26.630	-5.320	-4,5%	-0,39
Wareneinstand gesamt		-0,69	-10.140	-8,3%	-8.910	-8,1%	-9.260	-8,2%	-10.250	-8,3%	-10.480	-8,4%	-49.040	-9.800	-8,3%	-0,72
ROHERTRAG		7,59	111.550	91,7%	100.650	91,9%	103.680	91,8%	112.850	91,7%	114.820	91,6%	543.550	108.680	91,7%	7,99
BETRIEBSKOSTEN (jährliche Inflationsrate 2%)																
-Personal inkl. Reinigung		-9,59	-141.000	-115,9%	-143.820	-131,3%	-146.700	-129,9%	-149.640	-121,6%	-152.640	-121,8%	-733.800	-146.760	-123,9%	-10,79
-Fremdleistungen		-0,20	-3.000	-2,5%	-3.060	-2,8%	-3.130	-2,8%	-3.200	-2,6%	-3.270	-2,6%	-15.660	-3.140	-2,7%	-0,23
-Ver-/Entsorgung		-1,43	-21.000	-17,3%	-21.420	-19,6%	-21.850	-19,3%	-22.290	-18,1%	-22.740	-18,1%	-109.300	-21.860	-18,5%	-1,61
-Reparatur, Instandhaltung		-1,02	-15.000	-12,3%	-15.300	-14,0%	-15.610	-13,8%	-15.930	-12,9%	-16.250	-13,0%	-78.090	-15.620	-13,2%	-1,15
-Verwaltung		-0,20	-3.000	-2,5%	-3.060	-2,8%	-3.130	-2,8%	-3.200	-2,6%	-3.270	-2,6%	-15.660	-3.140	-2,7%	-0,23
-Werbung/Marketing		-1,25	-18.380	-15,1%	-18.750	-17,1%	-19.130	-16,9%	-19.520	-15,9%	-19.920	-15,9%	-95.700	-19.140	-16,2%	-1,41
-Abgaben, Gebühren, Vers., Beitr.		-0,17	-2.500	-2,1%	-2.550	-2,3%	-2.610	-2,3%	-2.670	-2,2%	-2.730	-2,2%	-13.060	-2.620	-2,2%	-0,19
-Programmkosten		-0,17	-2.500	-2,1%	-2.550	-2,3%	-2.610	-2,3%	-2.670	-2,2%	-2.730	-2,2%	-13.060	-2.620	-2,2%	-0,19
-Miete/Pacht		0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00
-Sonstige Betriebskosten		-0,17	-2.500	-2,1%	-2.550	-2,3%	-2.610	-2,3%	-2.670	-2,2%	-2.730	-2,2%	-13.060	-2.620	-2,2%	-0,19
Betriebskosten gesamt		-14,21	-208.880	-171,6%	-213.060	-194,5%	-217.380	-192,5%	-221.790	-180,2%	-226.280	-180,6%	-1.087.390	-217.520	-183,6%	-15,99
EBITDA (DB 1)		-6,62	-97.330	-80,0%	-112.410	-102,6%	-113.700	-100,7%	-108.940	-88,5%	-111.460	-89,0%	-543.840	-108.840	-91,9%	-8,00

Anhang II: Machbarkeitsanalyse

Wirtschaftlichkeitsvorausschau über 12 Jahre (Sensitivität)

SEZNARIO III: WIRTSCHAFTLICHKEIT bei niedrigerem Besuchsaufkommen - Jahre 6 bis 12 - Basis: pessimistische Besuchsprognose (alle Positionen sind rein netto)																								
13.000			13.000			13.000			13.000			13.000			13.000			159.300		13.270				
700			700			700			700			700			700									
6. Jahr			7. Jahr			8. Jahr			9. Jahr			10. Jahr			11. Jahr			12. Jahr			Jahre 1-12		Ø 1.-12. Jahr	
EUR/Gast	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	EUR	in %	EUR/Gast				
						Preissteigerung: 10%									Preissteigerung: 10%									
4,40	57.200	47,9%	57.200	47,9%	62.920	48,6%	62.920	48,6%	62.920	48,6%	62.920	48,6%	62.920	48,6%	69.210	47,8%	719.410	59.950	48,2%	4,52				
0,36	4.680	3,9%	4.680	3,9%	5.140	4,0%	5.140	4,0%	5.140	4,0%	5.140	4,0%	5.140	4,0%	5.650	3,9%	57.710	4.800	3,9%	0,36				
0,99	12.870	10,8%	12.870	10,8%	14.150	10,9%	14.150	10,9%	14.150	10,9%	14.150	10,9%	14.150	10,9%	15.560	10,8%	161.820	13.480	10,8%	1,02				
0,83	10.720	9,0%	10.720	9,0%	11.790	9,1%	11.790	9,1%	11.790	9,1%	11.790	9,1%	11.790	9,1%	12.970	9,0%	134.800	11.230	9,0%	0,85				
1,12	14.550	12,2%	14.550	12,2%	16.000	12,3%	16.000	12,3%	16.000	12,3%	16.000	12,3%	16.000	12,3%	17.600	12,2%	179.490	14.950	12,0%	1,13				
0,11	1.430	1,2%	1.430	1,2%	1.570	1,2%	1.570	1,2%	1.570	1,2%	1.570	1,2%	1.570	1,2%	1.720	1,2%	17.950	1.490	1,2%	0,11				
1,38	18.000	15,1%	18.000	15,1%	18.000	13,9%	18.000	13,9%	18.000	13,9%	18.000	13,9%	18.000	13,9%	22.000	15,2%	223.300	18.600	14,9%	1,40				
0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00				
9,19	119.450	100,0%	119.450	100,0%	129.570	100,0%	129.570	100,0%	129.570	100,0%	129.570	100,0%	129.570	100,0%	144.710	100,0%	1.494.480	124.500	100,0%	9,38				
-0,35	-4.500	-3,8%	-4.500	-3,8%	-4.950	-3,8%	-4.950	-3,8%	-4.950	-3,8%	-4.950	-3,8%	-4.950	-3,8%	-5.440	-3,8%	-56.650	-4.720	-3,8%	-0,36				
-0,41	-5.360	-4,5%	-6.600	-5,5%	-7.400	-5,7%	-7.600	-5,9%	-7.600	-5,9%	-7.600	-5,9%	-7.600	-5,9%	-8.500	-5,9%	-77.290	-6.440	-5,2%	-0,49				
-0,76	-9.860	-8,3%	-11.100	-9,3%	-12.350	-9,5%	-12.550	-9,7%	-12.550	-9,7%	-12.550	-9,7%	-12.550	-9,7%	-13.940	-9,6%	-133.940	-11.160	-9,0%	-0,84				
8,43	109.590	91,7%	108.350	90,7%	117.220	90,5%	117.020	90,3%	117.020	90,3%	117.020	90,3%	117.020	90,3%	130.770	90,4%	1.360.540	113.340	91,0%	8,54				
-11,98	-155.700	-130,3%	-158.820	-133,0%	-162.000	-125,0%	-165.240	-127,5%	-168.550	-130,1%	-171.930	-132,7%	-175.370	-132,7%	-178.800	-132,7%	-182.230	-157.620	-126,6%	-11,88				
-0,26	-3.340	-1,3%	-3.410	-2,9%	-3.480	-2,7%	-3.550	-2,7%	-3.630	-2,8%	-3.710	-2,9%	-3.790	-2,9%	-3.870	-2,9%	-40.570	-3.390	-2,7%	-0,26				
-1,78	-23.200	-19,4%	-23.670	-19,8%	-24.150	-18,6%	-24.640	-19,0%	-25.140	-19,4%	-25.650	-19,8%	-26.170	-19,8%	-26.700	-18,1%	-281.920	-23.500	-18,9%	-1,77				
-1,28	-16.580	-4,5%	-16.920	-14,2%	-17.260	-13,3%	-17.610	-13,6%	-17.970	-13,9%	-18.330	-14,1%	-18.700	-12,9%	-19.070	-12,9%	-201.460	-16.790	-13,5%	-1,27				
-0,26	-3.340	-2,0%	-3.410	-2,9%	-3.480	-2,7%	-3.550	-2,7%	-3.630	-2,8%	-3.710	-2,9%	-3.790	-2,6%	-3.870	-2,6%	-40.570	-3.390	-2,7%	-0,26				
-1,20	-20.320	-17,0%	-20.730	-17,4%	-21.150	-16,3%	-21.580	-16,7%	-22.020	-17,0%	-22.470	-17,3%	-22.920	-15,8%	-23.370	-15,8%	-246.890	-20.580	-16,5%	-1,55				
-0,21	-2.790	-2,0%	-2.850	-2,4%	-2.910	-2,2%	-2.970	-2,3%	-3.030	-2,3%	-3.100	-2,4%	-3.170	-2,2%	-3.240	-2,2%	-33.880	-2.830	-2,3%	-0,21				
-0,21	-2.790	-2,3%	-2.850	-2,4%	-2.910	-2,2%	-2.970	-2,3%	-3.030	-2,3%	-3.100	-2,4%	-3.170	-2,2%	-3.240	-2,2%	-33.880	-2.830	-2,3%	-0,21				
0,00	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,00				
-0,21	-2.790	-2,3%	-2.850	-2,4%	-2.910	-2,2%	-2.970	-2,3%	-3.100	-2,4%	-3.170	-2,4%	-3.240	-2,2%	-3.310	-2,2%	-34.090	-2.850	-2,3%	-0,21				
-17,76	-230.850	-181,2%	-235.510	-197,2%	-240.250	-185,4%	-245.080	-189,1%	-250.100	-193,0%	-255.170	-196,9%	-260.320	-179,9%	-260.320	-179,9%	-2.804.670	-233.780	-187,8%	-17,62				
-9,33	-121.260	-101,5%	-127.160	-106,5%	-123.030	-95,0%	-128.060	-98,8%	-133.080	-102,7%	-138.150	-106,6%	-143.220	-109,5%	-148.290	-112,4%	-1.444.130	-120.440	-96,7%	-9,08				