



Abel & Heimfarth GmbH

Unternehmensberatungsgesellschaft

*Betriebswirtschaftliche Analyse zur Weiterentwicklung
des Schleswig-Holstein-Haus Schwerin als Kulturforum*



Inhalt

	Seite
1. Auftrag und Auftragsdurchführung	3
2. Analysebausteine zum Entwicklungskonzept	4
3. Die neun Analysebausteine im einzelnen	5
3.1 Kundensegmente	5
3.2 Werteangebot	8
3.3 Baustein Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle	9
3.4 Baustein Kundenbeziehungen	11
3.5 Baustein Schlüsselressourcen	11
3.6 Baustein Schlüsselaktivitäten	11
3.7 Baustein Schlüsselpartner	12
3.8 Baustein Einnahmequellen	13
3.9 Baustein Kostenstruktur	15
4. Einzelvorschläge	17
4.1 Ausstellungen	17
4.2 Kommunikation bei Ausstellungen	17
4.3 Raumsituation im Haus	17
4.4 Eingangsbereich / Foyer	18
4.5 Gastronomie	18
4.6 Vorschlag PwC zur Konzentration kultureller Aktivitäten im SHH	18
4.7 Kooperation mit der Stiftung Mecklenburg	18
4.8 Technische Büroausstattung verbessern	19
4.9 Besucherorientierung	19



1. Auftrag und Auftragsdurchführung

Die Landeshauptstadt Schwerin erteilte uns mit Schreiben vom 02.09.2014 den Auftrag zur betriebswirtschaftlichen Analyse der Entwicklungskonzeption des Schleswig-Holstein-Haus (SHH) als Kulturforum. Grundlage des erteilten Auftrages sind:

- Das Schreiben der LH Schwerin vom 12.08.2014 (Auftragsbeschreibung) mit den Anlagen Entwicklungskonzept vom November 2012,
- Kooperationsvertrag LH Schwerin und Stiftung Mecklenburg,
- Vorschläge des Beratenden Beauftragten der LH Schwerin zur Haushaltskonsolidierung,
- das Angebot der Abel & Heimfarth GmbH vom 18.08.2014.

In der Zeit vom 08.09.-19.09.2014 trugen wir mit Interviews in Schwerin, Beobachtung der Geschäftsabläufe sowie Besichtigung des SHH, des Freilichtmuseums Mues und der Zuwegungen/Ausschilderungen zum Haus alle relevanten Daten und Informationen zusammen. Danach führten wir unsere Analyse durch und unterbreiten mit diesem Bericht unsere Vorschläge.

Den Berichtsentwurf leiteten wir der Leiterin des Kulturbüros am 19.09.2014 zu.

Wir bedanken uns für das ausgesprochene Vertrauen.

Hannover, den 30.09.2014

Abel & Heimfarth GmbH
Unternehmensberatungsgesellschaft

Rolf Dieter Abel



2. Analysebausteine zum Entwicklungskonzept

Das Kulturbüro der LH Schwerin hat im November 2012 das "Entwicklungskonzept für das SHH als Kulturforum" vorgelegt.

Dieses 54 seitige Konzept

- klärt die Grundlagen des Betriebes SHH,
- zeigt die Entwicklung zwischen den Jahren 1996 und 2011 auf,
- gibt zusammenfassende Handlungsempfehlungen für die Zukunft.

Unsere Aufgabe war es nun, das im Entwicklungskonzept skizzierte Geschäftsmodell des Hauses zu analysieren und - wo notwendig - mit eigenen Vorschlägen weiterzuentwickeln. Auf den folgenden Seiten stellen wir unser Analysetool vor. Mit dessen Hilfe analysieren wir das im Entwicklungskonzept beschriebene Geschäftsmodell SHH - Zukunft. Wir haben dieses Analysetool bereits vielfältig bei Beratungsaufträgen eingesetzt.

Das Geschäftsmodell SHH lässt sich anhand von neun grundlegenden Bausteinen beschreiben. Diese zeigen auf, mit welcher Logik sich das SHH im Kulturmarkt durchsetzen möchte. Die neun Bausteine decken die vier wichtigsten Bereiche eines jeden Unternehmens ab:

- Wer sind die Besucher (Kunden)?
- Welches Angebot bietet SHH seinen Besuchern (Kunden)?
- Welche Infrastruktur ist erforderlich, dieses zu gewährleisten?
- Welche finanziellen Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein, um zu reüssieren?

Das Geschäftsmodell ist somit die Grundlage für die Strategie des SHH, die durch organisatorische Strukturen, Arbeitsprozesse und Systeme umgesetzt wird.



3. Die neun Analysebausteine im einzelnen

3.1 Kundensegmente

In dieser Analyse wird die Frage geklärt, welche Zielgruppe SHH für sich ausgewählt hat. Die Besucher bilden das Herzstück des Geschäftsmodells, deshalb muss in diesem Punkt absolute Klarheit herrschen. Ist die Zielgruppe ausreichend groß um das Haus zu füllen? Erfahrungen zeigen, dass etwa 7% der Stadtbevölkerung kunstinteressiert ist, dies reicht für eine dauerhafte Auslastung des Hauses nicht aus. Also ist Überregionalität für SHH überlebenswichtig. Darauf müssen Ausstellungen/Veranstaltungen ausgerichtet sein.

Analyse Ausstellungen

- Bei Ausstellungen ist die Zielgruppe diffus. Im Grunde können alle Kunstinteressierten regional/überregional mit den Schwerpunkten Lübeck, Hamburg, Berlin und Umland Schwerin angesprochen werden. Damit ist eine relativ große Zielgruppe erreichbar und bildet eine gute Grundlage für aktives Marketing und gute Öffentlichkeitsarbeit.
- Weiterhin anzusprechen sind kunstinteressierte Touristen, die besonders in der Sommerzeit mit größeren, überregional beachteten Ausstellungen sowohl im Haus als auch in der Remise mit Rast im Garten gewonnen werden können. Ein Zusammengehen bei der notwendigen Bildung von "Besuchspaketen" mit Stadtmarketing, Staatstheater, Schweriner Schloss und Staatlichem Museum bietet sich dazu an. Man kann davon ausgehen, dass etwa 5 Mio. kunstinteressiert in Deutschland am "Kunsttourismus" teilnehmen.
- Ausstellungsbegleitende Veranstaltungen ergänzen ein solches Angebot vortrefflich.

Analyse Veranstaltungen/ Raumvermietung

- Der Focus bei Veranstaltungen/ Vermietung sollte extern liegen. Dabei kann das Spektrum der anzusprechenden Veranstalter weit gefasst sein, als Forum ("Marktplatz") ergibt sich hier ein weites Feld.
- Wir empfehlen, eigene Veranstaltungen zu reduzieren. Dazu reicht die Personalkapazität nicht aus.
- Bewährt hat sich die Vermietung des Gartensalons im Erdgeschoß mit Ausblick/ Ausgang zum Garten und zur Remise. Er ist für Trauungen, kleine Feste mit Catering hervorragend zu nutzen.

Analyse Dauervermietungen

- Rd. 400 qm Fläche im Haus im 1. OG sind an die Stiftung Mecklenburg für Ausstellungen und Büros dauerhaft vermietet, ebenso ein Büroraum mit ca. 35 qm im 1. OG an die Geschäftsstelle des Künstlerbundes.



- Dies ist einerseits positiv hinsichtlich von Dauereinnahmen von Mieten zu sehen, schränkt aber andererseits die Beweglichkeit im Haus für größere Ausstellungen deutlich ein.

Ergebnis der Analyse Kundensegment

Die Zielgruppe für Ausstellungen und Veranstaltungen ist definiert und von entsprechender Größe, was die höhere Auslastung des Hauses dauerhaft ermöglicht. Dies setzt aber dezidierte Marketingaktivitäten und entsprechende Öffentlichkeitsarbeit voraus.

Denkbar wäre - was Kunsthallen/ Kunstvereine vermehrt in Angriff nehmen - Jugendliche als neues Kundensegment anzusprechen und sie an wichtige Themen heranzuführen. Dies bedarf aber pädagogischer Begleitung (in Kooperation mit VHS?).

Einzelvorschläge

- Marketing / Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Das Kulturforum lebt nicht aus sich heraus, sondern muss sich im "Kulturmarkt" positionieren. Deshalb ist es geboten, zwei bisher kaum wahrgenommene Aufgaben in den Mittelpunkt zu rücken, nämlich Marketing und Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Marketing ist die Königsdisziplin, neue Besucher für SHH zu gewinnen und ihr Interesse so weit zu wecken, dass sie zu regelmäßigen Besuchern werden. Dieses Ziel zu erreichen erfordert betriebswirtschaftliche Kenntnisse auf neustem Stand, ist teils eine hohe Kunst und für jeden am Marketing Beteiligten immer wieder eine große Herausforderung. Es ist im Marketing notwendig

- klar und gut zu kommunizieren, was SHH anbietet/ausmacht,
- eine positiv ausstrahlende Marke zu kreieren und zu pflegen,
- die verfügbaren Ressourcen dort zu konzentrieren, wo sie am meisten bewirken,
- den eigenen Anteil am Kulturmarkt durch Gewinnung neuer Besucher und die Vermehrung der Anzahl von Stammesbesuchern auszuweiten.

Gleiches gilt für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Auch hier muss SHH künftig sichtbar werden und das Interesse der Öffentlichkeit mehr als gegenwärtig wecken.

Monetäre Möglichkeiten nutzen

Mit unseren Vorschlägen sollte es möglich sein, etwa 20.000 Ausstellungsbesucher im Jahr zu erreichen. Das entspricht bei 360 Öffnungstagen und insgesamt 2.880 Öffnungsstunden im Jahr einem stündlichen Besuch von 7 Interessierten. Bei einer Einnahme von 5,- Euro je Besucher ergibt dies eine jährliche Einnahme von 100.000 Euro.



Bei der Vermietung von Räumen sollte die geltende Entgeltordnung den heutigen Realitäten angepasst werden. Die niedrigste Tarifgruppe muss auf jeden Fall abgeschafft werden, sie ist für das Haus absolut unwirtschaftlich. Wir schlagen also nur 2 Tarifgruppen vor, nämlich alt 2 und 3 werden neu 1 und 2. Die Tarife müssen künftig jährlich in kleinen Schritten angepasst werden. Das Argument, weniger zahlungskräftige Mieter müsse man entgegenkommen greift insofern nicht, als durch den hohen Zuschuss der Stadt im jährlichen Haushaltsausgleich die Entgelte ohnehin schon hoch subventioniert sind.

Die Modellrechnung am Beispiel eines fiktiven künftigen Geschäftsjahres kommt bei entsprechender Unterstützung durch Marketing und Pressearbeit zu folgenden möglichen Einnahmen:

- Saal an 250 Tagen im Jahr vermietet mit durchschnittlich 50 Personen und 3 Euro Einnahme pro Person = 37.500 Euro
- Gartensalon an 250 Tagen im Jahr vermietet mit durchschnittlich 35 Personen und 3 Euro Einnahme pro Person = 26.500 Euro
- 1 Büroraum umgewidmet als Sitzungsraum mit oben genannten Konditionen mit 15 Personen = 11.500 Euro.

Mit diesen Maßnahmen wären Einnahmen in einem Zielwert von rd. 75.000 Euro möglich.

Themenjahr

- Andere Häuser haben erfolgreich Themenjahre installiert und diese mit einem bunten Strauß passender Veranstaltungen flankiert. Hier könnte auch die VHS zum Gelingen beitragen.

Skulpturengarten

- Der schöne Garten am Haus bietet sich für Anreicherung mit Skulpturen an und wäre ein zusätzlicher Gewinn für die Besucher.



3.2 Werteangebot

Das Werteangebot ist der Grund, warum sich Besucher eher SHH zuwenden als anderen Institutionen in Schwerin, es erfüllt damit ein besonderes Besucherbedürfnis. Das Werteangebot besteht im SHH aus Ausstellungen und Dienstleistungen, die sich um die Anforderungen der vorher definierten Besucherzielgruppe kümmern. In diesem Sinne ist das Werteangebot ein Paket von Nutzen, das dem Besucher geboten wird.

Das Werteangebot bei Ausstellungen ist vielfältig:

- Die Besucher erhalten einen Überblick über aktuelle Entwicklungen in der bildenden Kunst,
- es werden Bildungswerte vermittelt (ästhetische Bildung, Vermittlung von historisch/politischer Bildung),
- Bildung zu Kunst und den Künstlern,
- die Begegnung mit Künstlern bei Ausstellungseröffnungen ist möglich,
- die Begegnung von Kunstinteressierten untereinander kann sich entwickeln.

Das Werteangebot bei Veranstaltungen ist ebenfalls beachtlich:

- Es werden Themen mit besonderen Erlebnissen/ Informationen angeboten,
- Themen regen zum "Einmischen" ein, eine Beteiligung am Diskurs wird erleichtert,
- aber auch Spaß, Freude und Entspannung kann vermittelt werden, dies noch verbunden mit Kontaktmöglichkeiten zu Gleichgesinnten.

Ergebnis der Analyse Wertangebot

Das Wertangebot des SHH ist für Schwerin und Umland vielfältig und bereichernd. Wir empfehlen deshalb, dieses für Schwerin wichtige Werteangebot noch stärker in die Bevölkerung zu tragen. Dies sollte zu größeren, lukrativen Ausstellungen und zu vermehrter Vermietung der Räume für Veranstaltungen führen.



3.3 Baustein Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle

Das SHH versucht, über verschiedenste Kanäle Aufmerksamkeit für seine vielfältigen Angebote zu erzielen und so seine Zielgruppen anzusprechen:

Herkömmliche Kanäle:

- Flyer von Veranstaltungen
- Monatsprogramm per Post / Mail , Druckauflage 1.200 Stück
- Presseinfo mit Text und Bild für alle Veranstaltungen
- Druck eigener A 3 Formate und Verteilung an die Geschäftswelt
- Aufbau einer Besucherdatenbank

Kanal Außenwerbung

- 40 Plakate mit Hinweisen auf Ausstellungen an Litfaßsäulen im Stadtgebiet
- 2 Überspanner bei Ausstellungen in der City
- Fahnen vor dem Haus bei Ausstellungen
- Wegweiser an 2 Stellen im Stadtgebiet

Kanal neue Medien

- Eigener Internetauftritt

Um das vielfältige Angebot des SHH der Bevölkerung/den Touristen zu vermitteln, ist es von großer Bedeutung, die richtige Mischung der Kommunikationskanäle zu finden. Die Kunst dabei ist, die richtige Balance zwischen möglichen Kanaltypen zu finden, sie also so zu integrieren, dass sie die Auslastung des Hauses befördern. Bei den herkömmlichen Kanälen ist eine Besucherdatenbank erst im Aufbau begriffen. Diese Datenbank muss mit Hochdruck erweitert werden. Sie ist die Grundlage für maximale Ansprache bereits gewonnener Freunde des Hauses. Sie ist auch die Grundlage eines künftigen monatlichen Newsletters, der über wichtige Veranstaltungen und alle wissenswerten Neuigkeiten des Hauses berichtet. Ein gelungenes Beispiel bietet der Kunstverein Hannover.

Die Außenwerbung sollte um 2 Überspanner in der Puschkinstraße auf dem Weg zum SHH ergänzt werden, quasi als Wegweiser/Appetitmacher. Das Haus selbst bedarf ebenfalls an seinem Grundstückseingang deutlicherer Hinweise als gegenwärtig durch Fahnen und Hinweistafeln für auswärtige Besucher. Das Haus liegt gegenwärtig zu versteckt. Die Nutzung neuer Medien - Internetauftritt, Facebook, YouTube - ist ausbaufähig.



Wir raten dazu, den Internetauftritt deutlich zu verbessern. Folgende Informationen sollten nach Aufruf der Startseite des Hauses abgerufen werden können:

1. Ausstellungen
2. Besucherinformationen (Öffnungszeiten, Eintritt/Anfahrt Auto/Parken, ÖPNV)
3. Programm der nächsten Wochen mit Bestellfunktion für Karten/Plätze
4. Über uns
5. Pressespiegel
6. Newsletter mit Bestellfunktion
7. Hinweise auf Förderer/Sponsoren
8. Hinweis auf mögliche Praktikantenstellen
9. Saal- /Raumangebot mit virtuellem Durchgang, Anmeldefunktion/Preisgestaltung
10. Hinweis auf Stiftung Mecklenburg mit Verlinkung
11. Hinweis auf Künstlerbund mit Verlinkung

Alle Angaben sollten in deutscher und englischer Sprache erscheinen.

Eine Verlinkung mit Stadtmarketing ist selbstverständlich, ggfs. auch mit Seiten der Organisationen im Kulturbüro. Andere Häuser nutzten auch Facebook und YouTube und haben damit interessante Kommunikationswege beschrrieben (Beispiel: Kestner- Gesellschaft Hannover). Da alle Organisationen des Kulturbüros von dieser Frage gleichermaßen betroffen sind, empfehlen wir untereinander eine Entwicklungseinheit zu bilden und voranzugehen.



3.4 Baustein Kundenbeziehungen

Über die Kommunikationskanäle haben wir aufgezeigt, welche Medien zur Verfügung stehen und weiter zu nutzen sind. Hier geht es um die Frage, wie SHH dauerhaft mit seinen unterschiedlichen Besuchergruppen im Kontakt tritt und bleibt. Gegenwärtig nutzt SHH diese Möglichkeiten zu wenig, der persönliche Kontakt ist eher die Ausnahme. Die notwendige intensive "Kundenbeziehung" setzt entsprechende personelle Kapazitäten voraus, diese fehlen gegenwärtig. Wir kommen auf diese Frage beim Baustein Ressourcen zurück.

3.5 Baustein Schlüsselressourcen

Jedes Geschäftsmodell - als auch das von SHH - erfordert Ressourcen. Diese ermöglichen es dem Haus, sein Wertangebot zu gestalten, zu unterbreiten, "Märkte" zu bedienen, Beziehungen zu Besuchern aufrechtzuerhalten und somit Einnahmen zu generieren. Die Analyse bei SHH zeigt ein sehr interessantes Haus mit bevorzugter Lage, besonderen Baulichkeiten und einer guten Ausstattung. Es ist die Schlüsselressource überhaupt und besticht durch seine vielseitige Verwendbarkeit (Ausstellungen, Veranstaltungen, Konzerte, Trauungen, Feste usw.). Es ist umfänglich für diese Aufgabenstellung ausgestattet. Dies alles kommt aber nur zur Entfaltung, wenn auch ausreichende personelle Ressourcen in Anzahl und Qualifikation zur Verfügung stehen. Hier ist der entscheidende Schwachpunkt im Geschäftsmodell auszumachen. Ein solches Haus lässt sich nicht "nebenbei" oder vertretungsweise führen, es bedarf einer dauerhaft bereitstehenden fachlich qualifizierten Leitung mit entsprechender Assistenzkraft. Die gegenwärtige Situation führt auf Dauer zum Niedergang des Hauses.

3.6 Baustein Schlüsselaktivitäten

Dieser Baustein beschreibt die wichtigen Dinge, die SHH tun muss, damit das Geschäftsmodell Kulturforum funktioniert. Die Schlüsselaktivitäten des Hauses sind:

- Durchführung eigener oder angeworbener Ausstellungen,
- Bereitstellung von Räumen/ Sälen für Veranstaltungen,
- Festvermietung von Räumen an Institutionen.

Diese Aktivitäten entsprechen dem Geschäftsmodell Kulturforum und können bei weiterer Professionalisierung zu höheren Einnahmen führen (s. Modellrechnung).



3.7 Baustein Schlüsselpartner

Unternehmen gehen häufig Partnerschaften ein, bilden Allianzen um das eigene Geschäftsmodell zu optimieren, Risiken zu mindern und zusätzliche Ressourcen zu akquirieren. Schlüsselpartner für SHH sind.

- **Intern:** Stadtvertretung mit entsprechenden Ausschüssen, Oberbürgermeisterin auch in der Funktion als Kulturdezernentin, ZGM, alle Querschnittsbereiche, Kulturbüro, Stadtmarketing:
- **Extern:** Aussteller/ Veranstalter, Mieter, Agenten, Presse, Museen in Schwerin, Galeristen, Künstler.

Besonders wichtig ist m. E. die verstärkte Zusammenarbeit mit den Partnern Stadtmarketing, der Stiftung, dem Künstlerbund und der Presse. Außerdem sollten verstärkt Kooperationen mit dem Staatstheater und dem Staatlichen Museum gepflegt werden (gemeinsame Angebote). Es fehlt als Partner ein Freundes-/Fördererkreis der eine enge, lukrative Zusammenarbeit mit SHH eingehen könnte. Die Pflege dieser vielfältigen Partnerschaft ist mit die wichtigste Aufgabe einer Leitung des SHH, wird gegenwärtig aber wegen fehlender personeller Ressourcen nur am Rande wahrgenommen.



3.8 Baustein Einnahmequellen

Die Erträge aus der Geschäftstätigkeit von SHH beliefen sich im Jahr 2013 auf rd. 90.700 Euro. Diese Summe setzte sich aus folgenden Positionen zusammen (gerundete Werte):

- Zuweisungen	15.000 €
- Vermietung der Säle	21.500 €
- Eintrittsgelder	28.870 €
- Kostenerstattungen von Dritten	23.850 €
- sonstige Erträge	1.500 €
SUMME	90.720 €

Mieten von Stiftung Mecklenburg und Künstlerbüro in Höhe von 40.000 € im Jahr werden bei ZGM gebucht, sollten aber mindestens hier Erwähnung finden.

Die Steigerung der jährlichen Erträge ist auf zwei Wegen möglich. Zum einen sind durch interessantere Ausstellungen verbunden mit entsprechendem Marketing deutlich höhere Erlöse möglich. Zum anderen muss über eine moderate Erhöhung der Eintrittspreise sowie über eine deutliche Anhebung der Entgeltordnung bei Vermietungen befunden werde. Schließlich sind weitere Gelder durch aktives Einwerben von Zuschüssen und die Akquisition von Sponsorengeldern noch ein künftiges Betätigungsfeld der Leitung des Hauses. Die Gründung eines Freundeskreises des Hauses könnte ebenfalls lukrativ sein.

Am Beispiel unserer an früherer Stelle gezeigten Modellrechnung kann durch die Geschäftstätigkeit mit Erträgen in Höhe von 175.000 €/Jahr gerechnet werden. Wenn es weiter gelingt, Fördergelder anzuzapfen, Sponsoren zu gewinnen und vom Freundeskreis finanzielle Unterstützung zu erhalten, ist eine Summe von insgesamt 210.000 € im Jahr zu erzielen. Rechnet man die Einnahmen aus der Dauervermietung Stiftung/Künstlerbüro mit 40.000 € gedanklich hinzu, so ergeben sich 250.000 €. Eine durchaus beachtliche Summe.

**Betriebswirtschaftliche Analyse zur Weiterentwicklung
des Schleswig-Holstein-Haus als Kulturforum**



Abel & Heimfarth GmbH
Unternehmensberatungsgesellschaft

Einnahmen künftig:

- aus Ausstellungen	100.000 €
- aus Vermietungen	75.000 €
- aus Zuschüssen	15.000 €
- aus Sponsorengeldern	10.000 €
<u>- aus Spenden/ Freundeskreis</u>	<u>10.000 €</u>
SUMME	210.000 €



3.9 Baustein Kostenstruktur

Dieser letzte Analysebaustein beschreibt die wichtigsten Aufwandspositionen im Geschäftsmodell Kulturforum. Das Schaffen und Vermitteln von Werten (s. Werteangebot), die Pflege der Kundenbeziehungen (Ausstellungsbesucher/Veranstaltungsbesucher) und das mit Marketing verbundene Generieren von vermehrtem Umsatz ist natürlich mit steigenden Kosten verbunden. Diese Kosten werden wir für die nächste Periode kalkulieren, nachdem nun unser Vorschlag für Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartner und Schlüsselressourcen feststeht.

Als Kulturforum der LH Schwerin nimmt das Haus eine wichtige Funktion im kulturellen Leben dieser Stadt und im Umland ein. Das Geschäftsmodell kann sich deshalb nicht allein über Kostenstrukturen rechtfertigen, sondern über die Werte, die es der Stadt/ den Besuchern bietet. Ein erstklassiges Werteangebot sowie ein hohes Maß an Service, wie wir es vorschlagen, sind den Preis wert und ein Leuchtturm in dieser Stadt.

Ungeachtet dessen waren die Fixkosten und variablen Kosten zu analysieren und zu begründen. Die wesentlichen Aufwandsposten im Jahr 2013 waren (gerundete Werte):

- Personalkosten	148.000 € (32,7%)
- Kosten Haus u. Liegenschaft (ZGM)	119.000 € (26,3%)
- Abschreibungen	135.000 € (29,9%)
- Aufwand für Veranstaltungen	25.400 € (5,6%)
- sonstiger Aufwand	25.100 € (5,5%)
SUMME	452.500 € (100%)

Bei 56 % der Kosten (Kosten des Hauses und Abschreibung) hat SHH keinen Einfluss auf deren Höhe. Der Aufwand für Veranstaltungen und die sonstigen Kosten sind sehr gering.

Unser Modell geht von folgenden Kosten aus:

**Betriebswirtschaftliche Analyse zur Weiterentwicklung
des Schleswig-Holstein-Haus als Kulturforum**



Abel & Heilmann GmbH
Unternehmensberatungsgesellschaft

- Personalausstattung mit Leitung, Assistenzkraft und halber Bürokraft sowie 6.000 Stunden Aufsicht	170.000 €
- 2 große Veranstaltungen im Jahr	40.000 €
-Geschäftsbetrieb	20.000 €
- Kosten Liegenschaft, wie bisher	119.000 €
<u>- Abschreibungen, wie bisher</u>	<u>135.000 €</u>
SUMME	484.000 €

Damit ergibt sich ein Finanzierungssaldo in Höhe von 274.000 Euro. Er reduziert sich gegenüber dem Jahr 2013 um rd. **74.000 Euro**.



4. Einzelvorschläge

4.1 Ausstellungen

Die Analyse der Anzahl, Art und Besucherresonanz von Ausstellungen der letzten Jahre zeigt, kleine Ausstellungen "lohnen sich nicht". Sie verursachen relativ hohe Fixkosten bei geringen Einnahmen. Das Haus sollte sich daher auf zwei größere Ausstellungen im Jahr konzentrieren und diese mit Marketingaktionen und Presse-/Öffentlichkeitsarbeit flankieren. Passende Veranstaltungen rund um das Thema ergänzen diese Ausstellungen.

4.2 Kommunikation bei Ausstellungen

Nach Festlegung des Corporate Designe für SHH und seine Ausstellungen informieren zahlreiche Medienprodukte über diese:

- Vorabflyer,
- Hauptflyer (deutsch/englisch),
- Reisefolder,
- Briefaufkleber (möglichst bei allen Poststücken, die die Stadt Schwerin verlassen),
- pädagogische Programme bereichern die Ausstellung an,
- ein eigener Internetauftritt wird konzipiert und geschaltet.

Wichtig ist die regionale/überregionale Pressearbeit, um die Ausstellung weiträumig publik zu machen. Wenn möglich, auch Funk- und Fernsehen einbeziehen.

Interessant könnte auch die Bewerbung des Gruppenreisemarktes sein. In Deutschland leben etwa 5 Mio. Menschen, die an Kulturreisen sehr interessiert sind. Wenn hier Kooperationen mit Stadtmarketing, Staatstheater, Schloss, Staatl. Museum und Hotels geschlossen werden, lassen sich interessante "Pakete" zur Vermarktung bilden.

4.3 Raumsituation im Haus

Neben dem Ausstellungs- und Veranstaltungsbetrieb dient das Haus als Heimstatt der Stiftung Mecklenburg und dem Künstlerbund. Damit sind rd. 450 qm nicht im eigenen Zugriff. Ohne den Saal bleiben so nur 420 qm für eigene Ausstellungen über zwei Etagen verteilt. Am Ende des 1. OG verfügt die Stiftung über eine eigene Ausstellungsfläche. Die Remise im Garten, die gegenwärtig für eine kleine Ausstellung des Künstlerbundes genutzt wird, ist im Sommer ideal geeignet zur Abrundung von Themen, leider aber im Winter nicht nutzbar (keine Heizung). Bei dieser Raumsituation sind Ausstellungen schwierig zu gestalten, zumal das 1. OG über eine



Holtreppe erreichbar ist und der Fahrstuhl nur mit Begleitpersonen genutzt werden darf. Die Kuratoren finden also eine schwierige Raumsituation vor, die mit viel Geschick gemeistert werden muss. Dies setzt zumindest ein gut durchdachtes Leitsystem im Hause voraus, dies fehlt aber noch.

4.4 Eingangsbereich / Foyer

Der äußere Eingangsbereich des Hauses (Straßenseite) sollte markanter gestaltet werden, z.B. durch Überspanner, Fahnen, elektronische Leitsysteme. Im Foyer fehlt die Möglichkeit, einen Kaffee/ein kleines Getränk zum Verweilen einzunehmen. Wir haben der Leiterin des Kulturbüros Beispiele andere Häuser gezeigt, wie dieses Problem elegant zu lösen ist.

4.5 Gastronomie

Das Angebot abrunden würde ein ansprechendes gastronomisches Erlebnis im Haus. Nach unseren Berechnungen lässt sich dies aber wirtschaftlich nicht darstellen. Es muss daher bei Veranstaltungen wie bisher bei Catering durch Fremdfirmen bleiben.

4.6 Vorschlag PwC zur Konzentration kultureller Aktivitäten im SHH

Der Vorschlag, nach Schließung des Volkskundemuseum Teile dieses Museums in das SHH zu verlagern ist weder für das Volkskundemuseum noch für SHH sinnvoll. Die jetzt schon sehr geringe Ausstellungsfläche des SHH wäre damit verbraucht und der Niedergang des Hauses erreicht. Dem Volkskundemuseum wäre auch nicht gedient, denn es benötigt für eine sinnvolle Präsentation seiner Exponate eine viel größere Fläche. Wir raten dazu, den Vorschlag nicht weiter zu verfolgen.

4.7 Kooperation mit der Stiftung Mecklenburg

Die Stiftung bespielt mit einer Dauerausstellung im hinteren Teil des 1. OG eine Fläche von rd. 350 qm. Gemeinsame künftige Ausstellungen, z.B. bei den von uns vorgeschlagenen Themenjahren, machen Sinn und könnten sehr bereichernd sein. Es muss aber vermieden werden, den Charakter des Hauses als Forum (Marktplatz) zu verändern.



4.8 Technische Büroausstattung verbessern

Im täglichen Betrieb des Hauses werden noch sehr viele Bücher und Listen geführt und dies auch nicht einheitlich. Hierfür ist marktgängige Software verfügbar, die am Bildschirm den Zugriff auf alle benötigten Daten an jeder Stelle im Haus ermöglicht. Falls eine solche Software im Konzern Stadt Schwerin nicht verfügbar ist, empfehlen wir ein entsprechendes Produkt der Firmen wk-software (www.wk-software.com) oder computer-lan (www.computer-lan.de/startseite).

4.9 Besucherorientierung

Wir haben anhand einer Reihe von Kriterien die Besucherorientierung des Hauses geprüft. Hier zeigen wir unsere Einschätzung:

<u>KRITERIUM</u>	<u>ERFÜLLUNGSGRAD</u>
Öffnungszeiten	56 Wochenstunden/7 Tage die Woche, deutlich über der Norm
Info zu Preisen, Veranstaltungen, allg. Info	ausreichend vorhanden
Touchscreen	fehlt
Gestaltung Foyer	sehr dunkel, wirkt nicht anziehend
Gestaltung Vorplatz/Straßenseite	muss auffallender gestaltet werden
Garderobe/Taschenablage	Behelfslösung
Beleuchtung der Räume	gut
Sitzgelegenheiten generell	gut
Sauberkeit/Auffindbarkeit sanitäre Anlagen	sehr gut
Wegweisung im Haus	muss dringend verbessert werden
Ausschilderung des Hauses in der Stadt	nicht ausreichend (s. unsere Vorschläge)
Anschluss an ÖPNV	gut
Parkmöglichkeiten	großer Parkplatz fußläufig erreichbar
Freundlichkeit des Personals	ausbaufähig

**Betriebswirtschaftliche Analyse zur Weiterentwicklung
des Schleswig-Holstein-Haus als Kulturforum**



Abel & Heinfarth GmbH
Unternehmensberatungsgesellschaft

Erkennbarkeit des Personals

es fehlt eine einheitliche Kleidung für
das Kassen- und Aufsichtspersonal

Bei diesem wichtigen Thema sind noch einige Verbesserungen notwendig.