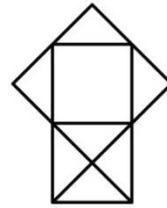




**Stadt Ingolstadt**

Referat für Kultur und Bildung



**MUSEUM FÜR  
KONKRETE KUNST**  
INGOLSTADT

# **Museum für Konkrete Kunst und Design (MKKD)**

## **Businessplan**

**Stadt Ingolstadt**

Referat für Kultur und Bildung

Februar 2019



**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>3</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>5</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>6</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>7</b>
<b>GRUNDLAGEN UND ZIELE .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Executive Summary .....</b>	<b>12</b>
<b>2. Hinführung und Anpassungen im Businessplan .....</b>	<b>14</b>
2.1 Hinführung zum Thema.....	14
2.2 Kulturprodukte und öffentliche Kulturbetriebe .....	16
2.3 Museen.....	18
2.4 Erforderliche Anpassungen in der Businessplan-Logik .....	18
<b>3. Produkt, Dienstleistung, Lösung .....</b>	<b>22</b>
3.1 Gesamtprodukt.....	22
3.2 Sammlung, Sammlungspflege und Kompetenzentwicklung .....	23
3.3 Ausstellungen.....	24
3.4 Vermittlung .....	24
3.5 Veranstaltungen .....	24
3.6 Digitales Museum .....	25
3.7 Wissenschaftliche Kompetenzen und Publikationen.....	25
3.8 Shop .....	26
3.9 Raumvermietung .....	26
3.10 Gastronomie .....	26
3.11 Information und Service.....	27
<b>4. Managementteam .....</b>	<b>28</b>
4.1 Kernteam.....	28
4.2 Museumsverwaltung .....	29
4.3 Querschnittseinheiten der Verwaltung .....	30
4.4 Honorarkräfte.....	31
4.5 Leadership-Gruppe .....	31
4.6 Förderer und Unterstützer außerhalb der eigenen Organisation .....	31
4.7 Bewertung .....	32
<b>5. Markt und Wettbewerb .....</b>	<b>34</b>
5.1 Markt- und Besuchsanalyse .....	34
5.1.1 Marktanalyse.....	34
5.1.2 Besuchsanalyse .....	36
5.1.2.1 Besuchsanalyse MKK.....	36
5.1.2.2 Geografische Besucheranalyse.....	37
5.2 Wettbewerbs- und Konkurrenzanalyse.....	38
5.3 Benchmarkanalyse.....	40
5.4 Ableitung der Marktgröße .....	42
<b>6. Marketing und Vertrieb .....</b>	<b>46</b>
6.1 Marketingstrategie.....	46
6.1.1 Zielgruppensegmentierung .....	46
6.1.2 Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategien.....	46
6.2 Marketingmix .....	48

---

6.2.1	Produktpolitik .....	48
6.2.2	Preispolitik .....	49
6.2.3	Distributionspolitik .....	52
6.2.4	Kommunikationspolitik .....	53
<b>7.</b>	<b>Organisation und Geschäftssystem.....</b>	<b>55</b>
7.1	Geschäftssystem.....	55
7.2	Partnerschaften .....	56
7.3	Personalplanung und -bemessung.....	57
7.4	Organisationsstruktur.....	59
<b>8.</b>	<b>Realisierungsfahrplan .....</b>	<b>62</b>
8.1	Zeitplan bis zur Eröffnung .....	62
8.2	Jahresplanung MKKD .....	63
<b>9.</b>	<b>Chancen- und Risikoanalyse .....</b>	<b>64</b>
9.1	SWOT-Analyse .....	64
9.2	Szenarienanalyse.....	65
9.2.1	Worst Case Szenario .....	65
9.2.2	Best Case Szenario .....	66
<b>10.</b>	<b>Finanzplanung und Finanzierung .....</b>	<b>68</b>
10.1	Allgemeines .....	68
10.2	Verwaltungshaushalt.....	68
10.3	Vermögenshaushalt .....	71
10.4	Investitions- und Abschreibungsplanung.....	71
10.5	Drittmittel .....	73
10.6	Kennzahlen .....	74
10.7	Annahmen und Voraussetzungen für das Finanzmodell .....	74
10.7.1	Einnahmen.....	74
10.7.2	Ausgaben.....	75
10.7.3	Umsatz- und Ertragssteuer .....	75
	<b>GENDER-ERKLÄRUNG .....</b>	<b>76</b>
	<b>ANHANG .....</b>	<b>77</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>78</b>

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Zielsystem MKKD ..... 11

Abbildung 2: Projektkosten ..... 16

Abbildung 3: Leistungsbündel MKKD ..... 23

Abbildung 4: Kompetenzen und Fähigkeiten ..... 32

Abbildung 5: Grafische Darstellung der Entwicklung der Museumsbesuche ..... 35

Abbildung 6: Grafische Darstellung der Entwicklung der Museumsbesuche je Einwohner in Deutschland und Bayern ..... 35

Abbildung 7: Grafische Darstellung der Besuchsentwicklung des MKK von 2011-2018 .... 37

Abbildung 8: Geografische Besucheranalyse MKK ..... 38

Abbildung 9: Museen in Ingolstadt ..... 39

Abbildung 10: Vergleichshäuser ..... 41

Abbildung 11: Besuchsstatistik und Prognose MKK(D) ..... 43

Abbildung 12: Erlebniswelt eines Besuchers in einer Kunstgalerie ..... 47

Abbildung 13: Wertschöpfungskette MKKD ..... 55

Abbildung 14: Verwaltungsgliederungsplan Stadt Ingolstadt ..... 60

Abbildung 15: Ist-Organigramm MKK ..... 60

Abbildung 16: Organigramm MKKD ..... 61

Abbildung 17: Realisierungsfahrplan ..... 62

Abbildung 18: Jahresplanung MKKD am Beispiel des Jahres 2022 ..... 63

**TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Statistik Museumsbesuche, Zehn-Jahres-Betrachtung.....	34
Tabelle 2: Besuchsstatistik MKK 2011–2018.....	36
Tabelle 3: Führungen und Veranstaltungen im MKK(D), Prognose und Statistik .....	44
Tabelle 4: Prognose Vermietungen .....	45
Tabelle 5: Preisdifferenzierung MKKD.....	50
Tabelle 6: Preisdifferenzierung Raumvermietung.....	51
Tabelle 7: Personalkonzept MKKD.....	58
Tabelle 8: Personalbedarf Querschnittsämter.....	58
Tabelle 9: SWOT-Analyse.....	65
Tabelle 10: Budget des MKK seit 2011 .....	69
Tabelle 11: Planrechnung MKKD.....	70
Tabelle 12: Einmalige Sonderausgaben im Verwaltungshaushalt.....	71
Tabelle 13: Entwicklung Vermögenshaushalt MKK.....	71
Tabelle 14: Einmalige Sonderausgaben im Vermögenshaushalt .....	71
Tabelle 15: Aufwand AfA .....	72
Tabelle 16: Kalkulatorische Zinsen .....	73
Tabelle 17: Kennzahlen MKKD.....	74

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

AfA	Absetzung für Abnutzung (umgangssprachlich „Abschreibung“)
AHK	Anschaffungs- und Herstellungskosten
bspw.	Beispielsweise
BKPV	Bayerischer Kommunaler Prüfungsverband
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CI	Corporate Identity
d. h.	das heißt
et al.	et alii = und andere
FKKD	Freunde des Museums für Konkrete Kunst und Design e. V.
gem.	gemäß
GO	Gemeindeordnung für den Freistaat Bayern
HGB	Handelsgesetzbuch
ICOM	Internationaler Museumsrat
i. d. R.	in der Regel
inkl.	inklusive
I. S. v.	Im Sinne von
KommHV	Verordnung über das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen der Gemeinden, der Landkreise und der Bezirke nach den Grundsätzen der Kameralistik
lt.	laut
MKK	Museum für Konkrete Kunst
MKKD	Museum für Konkrete Kunst und Design
o. g.	oben genannt
o. V.	ohne Verfasser
p. a.	per anno
RE	Rechenergebnis
resp.	respektive
sh.	siehe
SKKD	Stiftung für Konkrete Kunst und Design
THI	Technische Hochschule Ingolstadt
USt	Umsatzsteuer
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
VKE	Verwaltungskostenerstattung
VV	Verwaltungsvorschrift
VZÄ	Vollzeitäquivalente
z. B.	zum Beispiel
zzgl.	zuzüglich

**GRUNDLAGEN UND ZIELE**

*„A cynic is a man who knows the price  
of everything and the value of nothing.“*

*Oscar Wilde*

Die Stadt Ingolstadt hat sich mit Beschluss vom 24.07.2014 (Projektgenehmigung, sh. auch detaillierte Projekthistorie in der Anlage 1) für die Errichtung eines Museumsgebäudes für das Museum für Konkrete Kunst und Design (MKKD) mit hohen Investitionskosten entschlossen. Unstrittig ist der Betrieb eines kommunalen Museums kein Geschäftsmodell, dessen Wert sich vollständig in Finanzdaten ausdrücken lässt. Es ist deshalb nur legitim, vorab im Rahmen dieses Kapitels die Frage nach der Bedeutung und dem Wert von Museen für Städte im Allgemeinen und nach der Bedeutung des MKKD für Ingolstadt im Besonderen zu erörtern.

Einen guten Ausgangspunkt für die Diskussion bietet eine Studie der niederländischen Museumsvereinigung aus dem Jahr 2011, die unter dem Titel „more than worth it - The Social Significance of Museums“ (Netherlands Museums Association 2011) die fünf gesellschaftlichen Werte „Collection Value“, „Connecting Value“, „Educational Value“, „Experience Value“ und „Economic Value“ zur Bedeutung von Museen identifiziert hat. Museen generieren demnach Werte zunächst über ihre identitätsstiftende Sammlungs- und Ausstellungstätigkeit, indem sie Geschichten erzählen, gesellschaftliche Themen reflektieren oder soziale Beziehungen aufzeigen. Der zweite Schlüsselfaktor benennt die Funktion eines Museums als Kommunikations- und Vernetzungsplattform. Dies umfasst neben Verbindungen zu Schulen, Künstlern, Forschungseinrichtungen, Unternehmen und der Bildung von Freundeskreisen als bedeutsame soziale Netzwerke auch die regionale und nationale Vernetzung mit Sponsoren, Partnern und anderen Kulturinstitutionen. „Educational Value“ schreibt den Museen wertvolle Kompetenzen als Lern- und Bildungsorte zu und wird ergänzt und vervollständigt durch den Faktor „Experience Value“, der die Möglichkeiten des Erlebens, Ausprobierens und Erfahrens im musealen Umfeld umfasst. Der letzte Faktor „Economic Value“ ist sicherlich der am kontroversesten diskutierte Mehrwert eines Museums. Die zitierte Studie schreibt den Museen neben positiven touristischen und identitätsstiftenden Effekten auch Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation einer Region zu. So werden Städte mit Museen als attraktiv für Unternehmen beschrieben, die für ihre Personalgewinnung mit lebendigen, kulturell attraktiven Standorten werben wollen (Netherlands Museums Association 2011, 20 ff.). Untermauern lässt sich diese Aussage durch das Ergebnis einer weiteren Studie, die sich unter dem Titel „Music in the air: estimating the social return to cultural amenities“ mit den Effekten kultureller Einrichtungen für Standorte befasst. Im Ergebnis konnte die Studie aufzeigen, dass kulturelle Einrichtungen wertvolle Agglomerationseffekte mit sich bringen, die dazu führen, dass auch Nicht-Nutzer ökonomisch von diesen Einrichtungen profitieren. Erläutern lassen sich diese Effekte wie folgt: Der gesellschaftliche Wandel von der Produktions- hin zur Wissensgesellschaft verändert die Erfolgsfaktoren der Standortentwicklung. Waren früher die Verfügbarkeit von Kapital und Infrastruktur entscheidende Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg eines Standorts, so sind dies heute die Innovation und damit die Ansiedlung hochqualifizierter Arbeitnehmer. Im Rahmen der genannten Studie konnte nachgewiesen werden, dass die räumliche Nähe zu kulturellen Einrichtungen Einfluss auf den Anteil hochqualifizierter Arbeitnehmer an einem Standort hatte. Ein hoher Anteil Hochqualifizierter führte zur weiteren Ansiedlung Hochqualifizierter, was sich wiederum positiv auf die ökonomische Entwicklung des Standorts und damit für die gesamte Bevölkerung auswirkt (Falck et al. 2015, S. 21–23). Die oftmals architektonisch bedeutsamen Museumsgebäude leisten zudem einen wertvol-

len Beitrag zur Standortqualität und ziehen durch ihre besondere Aufenthaltsqualität in Verbindung mit ihren gastronomischen Einrichtungen Besucher wie einheimische Bewohner an (Netherlands Museums Association 2011, 20 ff.).

Das MKKD in Ingolstadt wird in seiner Sammlungs- und Ausstellungstätigkeit bereits auf Grund seiner inhaltlichen Spezialisierung einzigartig sein. Neben den oben ausgeführten, wertvollen Effekten und Möglichkeiten als Lern-, Bildungs-, Kommunikations- und Erlebnisort, der nun für alle Bürgerinnen und Bürger entstehen wird, bietet das MKKD für die Region Ingolstadt mit ihrer hohen Industriekompetenz darüber hinaus eine ganz besondere Chance. Diese ergibt sich aus der speziellen- inhaltlichen Nähe dieser Kunstform zur Industrie (Konkrete Kunst = Serielles Arbeiten, partiell industrielle Produktion der Werke, minimale Handschrift, perfekte Herstellung, Affinität zu Technik und Handwerk) und den vielfältigen Anknüpfungsmöglichkeiten, die sich aus der Ansiedlung genau dieses Hauses in genau der Industrie- und Automobilstadt Ingolstadt ergeben können.

Im Jahr 2014 befasste sich eine Studie von Tretter et al. mit den Zusammenhängen zwischen Kreativität, Inspiration und Innovation in einer Region anhand eines Vergleichs der Städte Graz und Ingolstadt. Ausgangspunkt der Betrachtungen war die Feststellung, dass die Attraktivität einer Region auf Qualität und Struktur von Wettbewerb und Lebensqualität in dieser Region beruht. Kreativität ist dabei das verbindende und verstärkende Glied zwischen diesen beiden Elementen und gleichzeitig eine unabdingbare (wenn auch nicht die Einzige) Voraussetzung für Innovation. Die Autoren arbeiteten drei zentrale Eckpunkte für die Entwicklung von Kreativität und Innovation in einer Stadt oder Region heraus: **Raum, Struktur und Anerkennung.**

Die Ergebnisse der Studie wiesen für Ingolstadt Defizite aus, die an dieser Stelle von besonderem Interesse sind. So wurde Ingolstadt zum damaligen Zeitpunkt eine fehlende Vernetzung zwischen Stadt, Wirtschaft und Kreativsektor zugesprochen, die dazu führe, dass die Stadt zwar attraktiv für Familien, nicht aber für Kreative sei. Bei Betrachtung der vorhandenen Strukturen für die Entwicklung von Kreativität und Innovation vermissten die Autoren Plattformen, die die Bildung von Netzwerken ermöglichen und damit die Umwandlung von Kreativität in Innovation unterstützen würden. Zuletzt betont das Papier die Wichtigkeit der Anerkennung von Kreativität und ihren Ergebnissen. Ohne diese Anerkennung können keine positiven Effekte auf den Innovationsgrad erzielt werden (Tretter et al. 2014).

Die Herstellung einer Schnittstelle zwischen Kunst / Kultur, Technologie und Industrie wird so in der Zukunft einen wichtigen Baustein zur Sicherung der Standortqualität und -attraktivität in Ingolstadt liefern. Bereits der Futurologische Kongress<sup>1</sup> bewies eindrucksvoll die Möglichkeiten dieses Modelles.

Von besonderer Bedeutung ist auch die Standortwahl für das MKKD innerhalb von Ingolstadt. Haben die Maßnahmen und Projekte der jüngsten Vergangenheit am Standort Gießereigelände (u. a. brigk, Fraunhofer-Institut, Digital Learning Lab) sich bereits die Beseitigung der im Jahr 2014 festgestellten Defizite zur Aufgabe gemacht, vervollständig das MKKD in der historischen Gießereihalle das dort aktuell wachsende (Bildungs- und Wissenschafts-)Quartier. So entstehen durch die Kombination aus Technik, Wissenschaft und Kreativität die für den Quartiersgedanken erforderliche

---

<sup>1</sup> Der Futurologische Kongress war ein Infotainment-Spektakel des Stadttheaters Ingolstadt mit verschiedenen Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, das vom 14.–16.06.2018 stattfand. Mit einer Mischung aus Kunst, Kultur, Wissenschaft und Technik wurde das Thema „Industrielle Revolution 4.0“ aus verschiedensten Blickwinkeln beleuchtet und thematisiert.

Heterogenität und die Plattform für die oben benannten, bisher fehlenden Vernetzungsmöglichkeiten zwischen Industrie, Wissenschaft, Kreativwirtschaft und Stadt. Nicht zuletzt bietet das MKKD die Möglichkeit, die lokale Identität Ingolstadts zu stärken und weiterzuentwickeln. Lange et al. (2009, S. 157–158) führen aus, dass das Image von Städten und Regionen von hoher Wichtigkeit ist, um attraktiv für Bewohner, insbesondere potentielle Arbeitnehmer und Investoren zu sein. Viele Städte und Regionen sind in der Wahrnehmung fest verknüpft mit ihren kulturellen Besonderheiten. Dies gilt gleichermaßen für herausragende Kulturstätten wie für kleinere Institutionen, die auf diesem Wege zu steigender Identifikation der Bewohner mit einer Stadt führen und die lokale Identität stärken. Nicht zuletzt die zunehmende Globalisierung verursacht Sorgen, die den Verlust dieser lokalen Identitäten betreffen. Neben geografischen Attraktionen bildet Kultur den einzigen lokalen Wert, der diese Identität deutlich repräsentieren kann.

Im Landesentwicklungsprogramm Bayern ist Ingolstadt als Regionalzentrum für den Regierungsbezirk Oberbayern benannt (Bayerische Staatsregierung 2018a). Diese Regionalzentren „sollen als überregional bedeutsame Bildungs-, Handels-, Kultur-, Messe-, Sport-, Verwaltungs-, Wirtschafts- und Wissenschaftsschwerpunkte weiterentwickelt werden. Sie sollen zur räumlichen und wirtschaftlichen Stärkung eines weiten Umlandes positive Impulse setzen.“ (Bayerische Staatsregierung 2018b, S. 22). Im weiteren Verlauf des Programms werden für den Punkt Kultur die Ziele Schutz und Erhalt der heimischen Bau- und Kulturdenkmäler und Vorhaltung eines vielfältigen und barrierefreien Angebotes an Einrichtungen der Kunst und Kultur genannt (Bayerische Staatsregierung 2018b, S. 92). Das in einem historischen Baudenkmal angesiedelte Museum kann hier in beiden Punkten entscheidend zur Weiterentwicklung Ingolstadts beitragen.

Die übergeordnete Vision hinter diesem anspruchsvollen und ambitionierten Projekt ist es, einen wichtigen Baustein für die ganzheitliche und nachhaltige Weiterentwicklung Ingolstadts zu schaffen. Ein durch den Stadtrat verabschiedetes Leitbild oder ein detailliertes Zielsystem für Kunst und Kultur im Allgemeinen oder das MKKD im Besonderen existiert bisher nicht. Der Beitrag zur Markenbildung für die Stadt Ingolstadt ist nicht festgelegt. Die Definition von Zielen ist jedoch unabdingbar für die qualifizierte Ausarbeitung des Businessplans. In einer internen Arbeitsgruppe wurde deshalb – bezugnehmend auf die in der kommenden SWOT-Analyse dargestellten Chancen sowie die bereits durch die Baumaßnahme festgelegten Rahmenbedingungen – ein Zielsystem als Vorschlag erarbeitet, das dem Businessplan zugrunde gelegt wurde. Dabei ist wichtig zu wissen, dass Veränderungen der Zielsetzung Auswirkungen auf alle Bereiche des Businessplans haben. Unterteilt wurden die Ziele in Anlehnung an Gentischer (2012, S. 38–39) in Leistungs-, Beeinflussungs-, wirtschaftliche, potenzialorientierte, soziale und Imageziele.

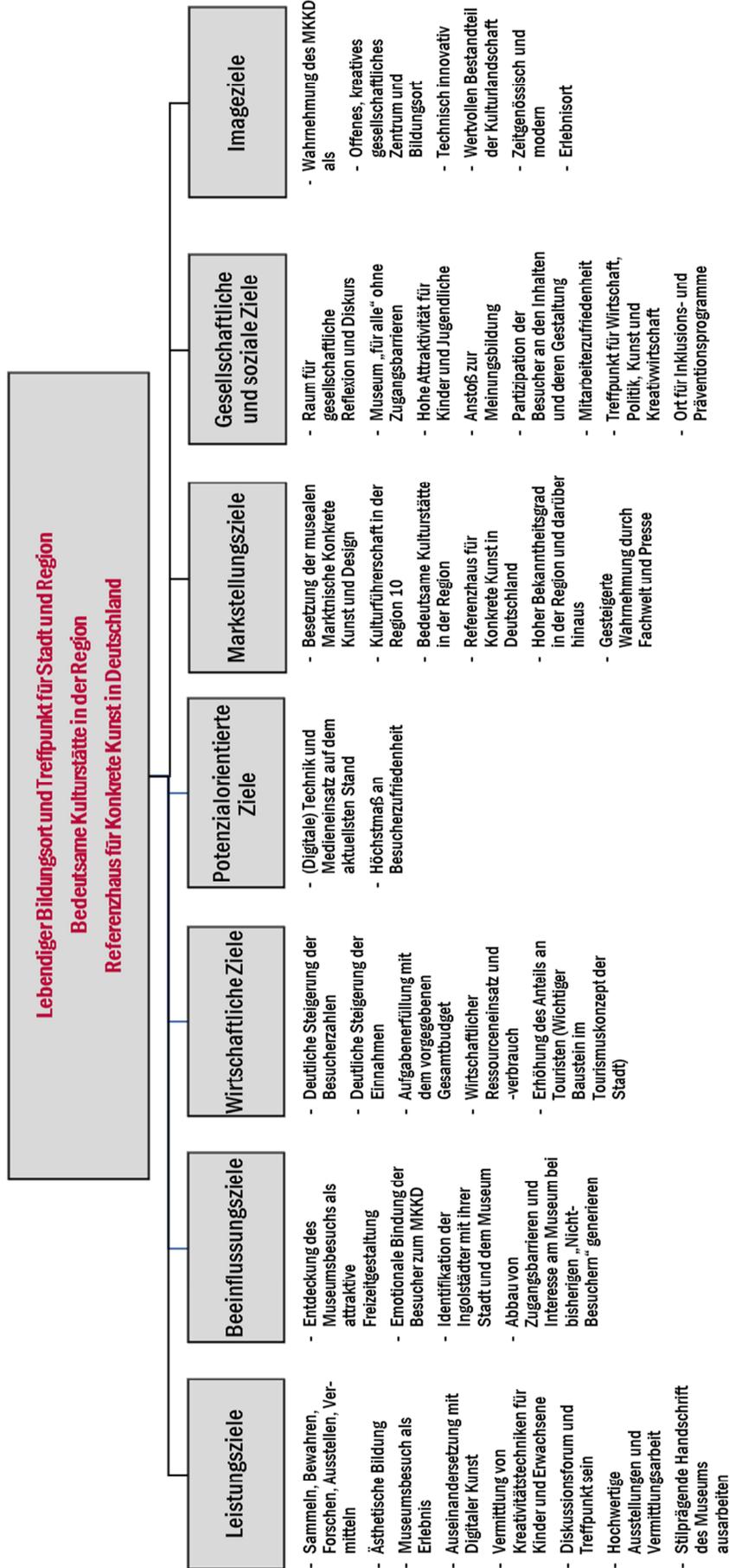


Abbildung 1: Zielsystem MKKD

## 1. Executive Summary

Das Referat für Kultur und Bildung und die Museumsleitung wurden vom Stadtrat in seiner Sitzung am 4.12.2018 mit der Erstellung eines Betriebskonzeptes beauftragt. Konzeptionell wurde diese Aufgabe mittels der Erarbeitung einer inhaltlichen Museumskonzeption durch die Museumsleitung und eines darauf basierenden Businessplans umgesetzt. Bei der Erstellung eines solchen Konzeptes handelt es sich um eine interdisziplinäre Aufgabe. Nicht alle erforderlichen Kompetenzen dafür sind organisatorisch im Referat für Kultur und Bildung verortet.

Durch die Anwendung der klassischen, strukturierten Businessplan-Logik und die Vornahme erforderlicher Adaptionen für den öffentlichen Kulturbetrieb MKKD konnte sichergestellt werden, dass alle relevanten Aspekte bedacht und berücksichtigt wurden. Der Businessplan verfolgt das Ziel, eine sachlich fundierte Entscheidungsgrundlage für die künftige Ausrichtung und die Ausstattung des Betriebes des MKKD zu bieten. Ziele, Funktionen und Abläufe des zukünftigen Museums wurden in ihrer umfänglichen Wechselwirkung mit anderen Institutionen und Partnern beschrieben. Es ist der Ansatz, den Betrieb dieses spezifischen Kunstmuseums nicht isoliert, sondern in seinen Abhängigkeiten und Möglichkeiten zu beschreiben. Es wird von einer Eröffnung des Museums zum 01.07.2021 ausgegangen.

Elementar für die Ausarbeitung eines Businessplans ist die Definition der Ziele, die mit dem Projekt verfolgt werden. Der im Kapitel „Grundlagen und Ziele“ formulierte Zielvorschlag bildet deshalb neben der inhaltlichen Konzeption der Museumsleitung den zentralen Anknüpfungspunkt des vorliegenden Dokumentes. Änderungen dieser grundlegenden, strategischen Basis führen auch zu Anpassungsbedarf im Businessplan. Als weitere Grundlage für die Erarbeitung des Dokumentes wurde neben offiziellen statistischen Daten, alle in der Stadtverwaltung verfügbaren Finanzahlen und statistischen Daten zum jetzigen MKK und wissenschaftlichen Quellen auch externe Expertise – insbesondere bei der Personalbemessung und der Gastronomie – mit einbezogen. Für die finanzielle und personelle Ausstattung von Museen gibt es keine Referenzzahlen, so dass, um diese Datenlücke schließen und Varianzen aufzeigen zu können, eine Benchmarkerhebung mit acht Vergleichshäusern durchgeführt wurde.

Das MKKD wird ein Museum sein, das sich schwerpunktmäßig der Konkreten Kunst und dem Design widmet und dabei als Leitmotiv die fünf Kernaufgaben eines Museums – sammeln, bewahren, forschen, ausstellen und vermitteln – verfolgt. Seine *unique selling proposition* erreicht es einerseits über die deutschlandweit einmalige Spezialisierung als Kunst- und Designmuseum am Beispiel nur einer Kunstrichtung und andererseits über seine besondere Handschrift im Umgang mit der Konkreten Kunst und deren Vermittlung. Einzigartig und hervorzuheben ist am MKKD die historische Gießereihalle, die durch die modernen Umbauten mittels des Wiener Büros querkraft ein denkmalgeschütztes Gebäude einer neuen, öffentlichen Funktion zuführt und somit Geschichte lebendig bewahrt. Dank dieses Rahmens werden speziell die Angebote in der Halle, wie Gastronomie, Ausstellungen, Designpräsentationen und große Veranstaltungen, zu einem besonderen Erlebnis. Das MKKD versteht sich als eine Bildungseinrichtung, in der kulturelle Teilhabe für alle als wichtiges gesellschaftliches Gut erfahrbar wird. Der Erlebnischarakter von Kunst, Ort und Begegnungen wird in dem Angebot hervorgehoben. Der Unterhaltungswert, der

diesen Bildungsort von schulischen Einrichtungen unterscheidet, ist außerdem eine wichtige Eigenschaft des neuen Hauses. Qualität, Anspruch und trotzdem leichte Zugänglichkeit und niedrige Hemmschwelle dank abwechslungsreichem Freizeitangebot kennzeichnen das Selbstverständnis.

Das im MKKD angebotene Kulturprodukt setzt sich aus vielfältigen Teilleistungen zusammen, die je nach Bedürfnis durch den Besucher kombiniert werden können. Unterscheiden lassen sich in diesem Leistungsbündel die Kernleistungen wie Ausstellungen, Museumspädagogik und Sonderveranstaltungen von den Zusatzleistungen wie Shop, Raumvermietung, Gastronomie und Information. Die Zusatzleistungen oder *augmented products* runden die Kernleistung ab und ergänzen diese. Gerade diese Leistungen, die nicht zu den Kernaufgaben eines Museums gehören, haben für die Besucher eine große Bedeutung. Eine hohe Aufenthaltsqualität wird bei einem Museum ebenso wie ein origineller Shop mit spezifischem Angebot erwartet. Beide Faktoren sind für die Akzeptanz eines neuen Hauses wichtig und wurden daher umfassend betrachtet.

Die Finanzsituation der Stadt Ingolstadt ist nach Einschätzung des Finanzreferates als überaus angespannt zu bezeichnen. Die vorgelegte Finanz- und Personalplanung berücksichtigt diese Entwicklung und verfolgt als Leitgedanken die Aufstellung einer nachhaltigen Planung, die sich auf absolut Notwendiges beschränkt und das Projekt dennoch zum Erfolg führt.

Aus den Festlegungen und Erkenntnissen des Businessplans ergeben sich die folgenden **zentralen Ergebnisse**:

Das MKKD vergrößert seine **Ausstellungsfläche** um einen Faktor von **2,5** und die **Gesamtfläche** um das **5-fache**. Die Markt- und Besucheranalyse kam zum Ergebnis, dass sich die Besuchszahlen durch das neue Haus von 17.802 Besuchern im Jahr 2018 im MKK auf zukünftig **37.500 Besucher** jährlich im MKKD steigern können. Dem liegt eine deutliche Angebotssteigerung bei Führungen und Veranstaltungen zugrunde. Von derzeit rund 400 **Veranstaltungen** ist ein Anstieg auf **rund 700** p.a. zu erwarten. **Vermietungen** (Atelier, Foyer, Lounge, UG) werden mit **66** p.a. prognostiziert. An Personalressource benötigt das Haus dazu **3,2 VZÄ** mehr im Kernteam, sowie **3,0 VZÄ** zusätzliches Aufsichtspersonal und **ein zusätzliches Volontariat**.

Der **Eintrittspreis** erhöht sich von bisher 5 € für einen Erwachsenen auf künftig **7 €**, der ermäßigte Eintritt von 3 € auf **4 €**.

Der geplante Finanzbedarf steigt (ohne Berücksichtigung von VKE und kalkulatorischen Kosten und ohne Instandhaltungskosten) von 1.121T€ im Ansatz 2019 (929T€ im Ist 2018) auf **1.894€ im Ansatz 2023**.

## 2. Hinführung und Anpassungen im Businessplan

### 2.1 Hinführung zum Thema

Das Museum für Konkrete Kunst (MKK) in Trägerschaft der Stadt Ingolstadt beschäftigt sich in seiner Museumstätigkeit mit der Vielfalt und der Entwicklung der Konkreten und Konstruktiven Kunst und des Designs. Dabei versteht sich das Museum als Bildungsinstitution mit wissenschaftlichem und gleichzeitig breitem Vermittlungsauftrag, aber auch als lebendigen Treffpunkt und als Plattform für vielfältige kulturelle Erfahrungen. Aktuell ist das Museum in den Räumen der ehemaligen Donaukasernen in der Tränkstorstraße in Ingolstadt untergebracht und verfügt über eine Ausstellungsfläche von ca. 800 m<sup>2</sup>. Im Jahr 2018 konnte das Haus 17.802 Besucher verzeichnen. Den Grundstock für die Sammlung des Museums bildete im Jahr 1981 der Ankauf der privaten Kunstsammlung von Eugen Gomringer durch die Stadt Ingolstadt mit Unterstützung der Bürgerschaft und von Sponsoren. Eröffnet wurde das Museum im Jahr 1992. 15 Jahre später gründeten der Künstler Ludwig Wilding, die Stadt Ingolstadt und Audi ArtExperience zur Förderung von Kunst und Design die Stiftung für Konkrete Kunst und Design Ingolstadt. Die städtische Sammlung und die Stiftungssammlung umfassen inzwischen ca. 15.000 Werke und Gegenstände mit einem Wert von rund 50.000.000 €. Durch die fortlaufende Entwicklung des Museums seit seiner Eröffnung veränderten sich auch die Anforderungen an die räumlichen Gegebenheiten. Die Bedingungen in einem ehemaligen Kasernengebäude waren schon von Anfang an nur bedingt für den Museumsbetrieb geeignet. Inzwischen verlangt die stetig größer werdende Sammlung auch entsprechende Präsentationsmöglichkeiten und ein geeignetes museales Umfeld wie ein Café, museumspädagogische Räume und einen Veranstaltungsbereich. Bereits seit den 1990er Jahren gibt es deshalb Überlegungen, neue Räumlichkeiten für das Museum für Konkrete Kunst zur Verfügung zu stellen und dessen Schwerpunkt um das Design zu erweitern. Aus dem Museum für Konkrete Kunst (MKK) wird dann das Museum für Konkrete Kunst und Design (MKKD).<sup>2</sup> Hinsichtlich der Situierung des Museums gab es verschiedene Ideen und Ansatzpunkte, letztendlich entschied sich der Stadtrat im Zuge eines architektonischen Wettbewerbs jedoch für die Umnutzung der historischen Gießereihalle in Zusammenarbeit mit dem Wiener Büro Querkraft. Durch einen äußerst sensiblen Umbau der Backsteinhalle werden die Bedingungen für einen modernen Museumsbetrieb und gleichzeitig eine große öffentliche Fläche geschaffen. Die Entwürfe sehen die Neuerstellung eines Untergeschosses, das mit rund 2.000 m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche dem Museum für Konkrete Kunst und Design (MKKD) als Präsentationsfläche dienen soll, vor. Im Erdgeschoss der großzügigen Halle entstehen Flächen für Gastronomie, Veranstaltungen, Museumskasse und -shop sowie die erforderliche Infrastruktur (vgl. Gomringer et al. 1991, S. 6-9; Stadt Ingolstadt 2018; Wikipedia 2017).

Nicht vergessen werden darf an dieser Stelle, dass es vielen Ingolstädtern ein großes Anliegen war, die Gießereihalle zu erhalten und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

---

<sup>2</sup> Lesehinweis: Wichtig für das gesamte Dokument ist die Unterscheidung zwischen MKK und MKKD. Wird vom MKK gesprochen, ist stets das Museumsgebäude mit -betrieb in der Tränkstorstraße, beim MKKD das neue Museumsgebäude mit -betrieb in der Gießereihalle gemeint.

Dies wird nun durch die museale Nutzung ermöglicht, führt jedoch gleichzeitig zu höheren Projektkosten als dies bei einem Bau „auf der grünen Wiese“ der Fall gewesen wäre.

Mit Beschluss vom 24.07.2014 erteilte der Stadtrat der Stadt Ingolstadt die Projektgenehmigung für die Errichtung des MKKD mit einem Investitionsvolumen von 25.300.000 € und jährlichen Gebäudefolgekosten in Höhe von 620.000 €. Die Kosten erhöhten sich im Projektverlauf auf voraussichtlich über 30.000.000 €<sup>3</sup> und sollen durch den Stadtrat am 27.02.2019 beschlossen werden. Das Projekt wird von verschiedenen Institutionen (Entschädigungsfonds, Bezirk Oberbayern, Bayerische Landesstiftung, Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen und Städtebauförderung) gefördert (Stand Dezember 2018: 7,58 Mio €). Die Inbetriebnahme des Gebäudes ist für das Jahr 2021 geplant. Eine kurze Erläuterung des Bauvorhabens findet sich in der inhaltlichen Konzeption im Anhang 3, ausgewählte Pläne und Renderings sind im Anhang 2 beigefügt.

Die bisher vorliegenden Planungen und Gremienbeschlüsse beziehen sich ausschließlich auf die Baukosten inkl. Gebäudeausstattung und die laufenden Gebäudekosten (in der 1. Projektgenehmigung enthalten) für das MKKD. Ein erster, interner Entwurf eines Betriebskonzeptes wurde im Jahr 2014 von einem externen Berater erstellt. Die darin enthaltenen Annahmen (bspw. zur Höhe der Personalkosten oder den Besucherzahlen) stellten sich bei intensiver Betrachtung als nicht valide heraus und konnten nicht als Grundlage herangezogen werden.

Dieses Projekt bringt neben einer deutlich vergrößerten Ausstellungsfläche und der Erweiterung der inhaltlichen Ausrichtung um den Schwerpunkt Design jedoch auch das Erfordernis einer weiteren Professionalisierung des Museumsbetriebs mit sich, um den Anforderungen, die an ein öffentliches Projekt dieser Größenordnung gestellt werden, zu genügen. Angesichts deutlich höherer Besucherzahlen und unter Berücksichtigung der Werte, die dieses Haus verwaltet und ausstellt, müssen die Prozesse höheren Ansprüchen genügen. Dies betrifft, um exemplarisch einige Beispiele zu nennen, den Umgang mit der Sammlung, den Besucherempfang, die Betreuung und Verhandlung bei Mietinteressenten und die Abwicklung von Leihgaben. Um eine valide Diskussionsgrundlage für die künftige Ausrichtung und Ausstattung des MKKD zu erhalten, wurde seitens des Referenten für Kultur und Bildung und im Dezember 2018 durch den Stadtrat der Stadt Ingolstadt die Erstellung eines Businessplans für dieses Projekt beauftragt. Wie bereits geschildert, befindet sich der Investitionsteil des Projektes bereits in der Umsetzungsphase, so dass sich der Businessplan auf die Betrachtung des Betriebes des Hauses beschränken wird. Ebenfalls nicht Teil der Betrachtung ist die in einem gesonderten Projekt bearbeitete Depotsituation des Museums. Im Detail werden folgende Aspekte der Gesamtprojektkosten im Businessplan abgebildet:

---

<sup>3</sup> Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Dokumentes lag noch keine abschließende Aussage zu den Baukosten vor.

Total Project Budget						
Kategorie	Baukosten			Projektkosten außerhalb der Baukosten	Laufende Betriebskosten des Gebäudes	Operativer Museumsbetrieb
	Gebäude	Außenanlage	Ausstattung (KG 600)			
Inhalt	Fest mit dem Bauwerk verbunden		Nicht fest mit dem Bauwerk verbunden	Besondere Spezifika des Museumsbaus (z. B. Honorare für Künstler)		Dauerhafte personelle und finanzielle Ausstattung
Federeführung	Ref. VI	Ref. VI	Ref. VI	Ref. IV	Ref. VI	Ref. IV
	V0150/14 V0463/15	V0186/18	V0150/14 V0463/15	Haushalt 2019 + evtl. 2020	erste Aussage in V0150/14 Berechnung Büro Meixner	

**Businessplan**

**Abbildung 2:** Projektkosten (eigene Darstellung in Anlehnung an Crimm et al. (2009, S. 16))

Bei der Erstellung eines Businessplans für das MKKD handelt es sich um eine interdisziplinäre Aufgabe, die konzeptionell durch die vorliegende Arbeit vorangetrieben wird. Die Kompetenzen für die Entwicklung des inhaltlichen Konzeptes des neuen Hauses liegen bei der Leitung des Museums für Konkrete Kunst und Design. Die Konzeption der Museumsleitung bildet deshalb die Grundlage dieses Businessplans und ist in der Anlage beigefügt (vgl. Anhang 3), im Quellenverzeichnis aufgeführt und wird im Verlauf des Dokumentes entsprechend zitiert. An weiteren Stellen sind Daten des Bau-, Personal- und Finanzreferates erforderlich, die durch die Verfasserin lediglich konzeptionell bewertet werden.

## 2.2 Kulturprodukte und öffentliche Kulturbetriebe

Der Produktbegriff wird i. d. R. als Oberbegriff für Sach- und Dienstleistungen verstanden (Wesselmann und Hohn 2012). Kulturprodukte weisen einige Spezifika auf, die es in der Ausarbeitung des Businessplans zu berücksichtigen gilt. Auch wenn Kultureinrichtungen viele materielle Produkte wie im Fall eines Museums Kataloge, Flyer oder Audio-Guides bereithalten, ist eine kulturelle Einrichtung auf Grund ihres hohen immateriellen Anteils der Leistungen in erster Linie ein Dienstleistungsbetrieb. Dies ist für die weiteren Ausführungen von besonderer Relevanz, da sich daraus Besonderheiten bspw. im Marketing ergeben (Günter und Hausmann 2012, S. 54). Darüber hinaus weisen Dienstleistungen im Allgemeinen und Kulturelle Dienstleistungen im Besonderen einige konstitutive Merkmale auf (Klein 2012, S. 15–17; Günter und Hausmann 2012, S. 54–55):

- Kulturelle Dienstleistungen stellen zunächst immaterielle Produkte dar, die vor dem Erwerb nicht getestet werden können. Der Käufer geht somit ein höheres Risiko ein, als dies bei materiellen Gütern der Fall ist.
- Ausstellungen oder Konzerte haben in der Regel nur eine begrenzte Laufzeit. Was bis dahin nicht verkauft resp. an Einnahmen erzielt wurde, kann nicht mehr verkauft werden.

- Kulturelle Dienstleistungen sind nicht lagerfähig, da Produktion und Rezeption i. d. R. direkt zusammenfallen. Hier sind Flexibilität in der Angebots- und Preispolitik erforderlich.
- Während Besucher ein Buch lesen können, wann immer sie möchten, sind sie beim Besuch eines Museums auf bestimmte Eröffnungs- oder Veranstaltungstermine, die nicht von ihnen beeinflussbar sind, angewiesen.
- Abhängig von der kreativen, künstlerischen Arbeit der Verantwortlichen kann das Endprodukt einer kulturellen Dienstleistung stark differieren. So ist bspw. die Inszenierung eines Theaterstückes stark von der Interpretationsleistung des Regisseurs abhängig.

Auch die Anbieter von Kulturprodukten, die Kulturbetriebe, erfordern eine differenzierte Betrachtungsweise. So gestalten kommerzielle Kulturbetriebe ihr Angebot mit Blick auf den späteren Nachfrager, das Zielsystem wird bestimmt durch Existenzsicherung und Gewinnerzielung. Bei diesen Betrieben können die Theorien des Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketings Anwendung finden, das Kulturangebot hat hier ganz klar den Auftrag Gewinn zu erzielen. Im Gegensatz dazu steht der öffentliche, explizit non-profit orientierte Kulturbetrieb. Antriebsfeder ist hier nicht ein zu erzielender monetärer Gewinn, sondern die Erreichung bestimmter immaterieller, bzw. inhaltlicher Ziele. Dies können die Bildung der Nachfrager, die Stärkung des ästhetischen Urteilsvermögens oder des sozialen Bewusstseins sein (vgl. Klein 2012, S. 24-26).

Klein (2012, S. 29–30) führt dazu aus: „Öffentlichen Kulturbetrieben, die ihre Legitimation gerade nicht aus dem Prinzip der Gewinnmaximierung ableiten, ist also der Weg der beliebigen Produktpassung an den jeweiligen Publikumsgeschmack nicht nur versperrt, sondern sie würde geradezu die Legitimation der öffentlichen Subventionierung verlieren, wenn sie ihre Produkte und Dienstleistungen an der jeweiligen Nachfrage orientierten. Im Vordergrund der Arbeit öffentlich getragener oder subventionierter Kulturbetriebe steht vielmehr immer die möglichst optimale Realisierung ihrer jeweiligen künstlerischen, kulturellen, ästhetischen, bildungspolitischen, usw. Zielsetzung, denn nur aus ihr heraus sind sie kulturpolitisch legitimiert und von dem Zwang befreit, gewinnorientiert arbeiten zu müssen.“ Vergleichen könnte man an dieser Stelle bspw. die kommerzielle Produktion von CDs und deren Verkauf mit dem Betrieb eines (öffentlich getragenen) Symphonieorchesters.

Dies bedeutet nicht, dass der Betrieb des öffentlichen Kulturbetriebes nicht unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten und Prämissen zu erfolgen hat, um das entstehende Defizit möglichst gering zu halten. Lediglich die Zielsetzung bei der Anwendung dieser wirtschaftlichen Instrumente ist eine andere. Wenn es auch bei Vertretern kultureller Institutionen nicht gerne gesehen ist, so schaffen (Kenn)Zahlen und betriebswirtschaftliche Ansätze Transparenz und Vergleichsmöglichkeiten und bieten so Ansätze für Verbesserungen und Optimierungen. Selbstverständlich ist bei der Analyse der Zahlenwerke den Besonderheiten der einzelnen Institutionen Rechnung zu tragen.

Diese vorrangig inhaltliche Orientierung des öffentlichen Kulturbetriebes bringt eine weitere Besonderheit mit sich, die sich durch folgendes Zitat (Klein 2012, S. 28) verdeutlichen lässt: „Insofern reagiert Kunst – im Unterschied zum kommerziellen Produkt – niemals auf eine bereits am Markt vorhandene Nachfrage, sondern muss diese erst generieren. (...)“

Das ist und bleibt die besondere Herausforderung für jedes Nonprofit-Kulturmarketing, das auf dem „Eigensinn“ (...) jedweder künstlerischen Hervorbringung beharrt.“

In Folge braucht es im Businessplan eine besonders genaue Definition der zu erreichenden Ziele und vorab das Bewusstsein, dass sich der Erfolg des öffentlichen Kulturbetriebs nicht über seinen finanziellen Gewinn, sondern über den Grad seiner inhaltlichen Zielerreichung bei gleichzeitig optimalem Ressourceneinsatz definiert.

### **2.3 Museen**

Der Begriff des Museums ist in Deutschland gesetzlich nicht geschützt. Ebenso wenig sind Auftrag und Aufgaben von Museen abschließend definiert. Rahmenbedingungen für die Arbeit der Museen werden vorrangig durch den Internationalen Museumsrat (ICOM) sowie die weltweit anerkannten ethischen Richtlinien (ICOM Code of Ethics for Museums) gegeben (Arbeitsgruppe „Standards für Museen“ 2006). Der ICOM definiert ein Museum als „gemeinnützige, ständige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung, im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zu Studien-, Bildungs- und Unterhaltungszwecken materielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt“ (Arbeitsgruppe „Standards für Museen“ 2006, S. 6).

Das Fehlen einer klaren Definition des Museumsbegriffs führte dazu, dass der Deutsche Museumsbund e. V. zusammen mit dem Internationalen Museumsrat (ICOM) und weiteren relevanten Instituten im Jahr 2006 ein Papier über die „Standards für Museen“ publizierte. Dort werden Richtlinien definiert, die als Orientierungspunkte für die Museumsarbeit in Deutschland gelten und welche jedes Museum im Sinne der ICOM-Definition als Ziel vor Augen haben soll (Arbeitsgruppe „Standards für Museen“ 2006). Mittels der genannten Standards werden den Museen in Deutschland die präzisen Aufgaben Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen/Vermitteln zugesprochen, die ungeachtet der Museumsgattung, der Größe oder Region gelten (Lirsch und Asef 2017, S. 18). Die Konzeption des MKKD richtet sich an diesen Qualitätsstandards aus.

### **2.4 Erforderliche Anpassungen in der Businessplan-Logik**

Der Businessplan stellt üblicherweise ein betriebswirtschaftliches Instrument dar, das überwiegend bei Unternehmensgründungen, bei strategischen Entscheidungen und bei der Beschaffung von Fremdkapital Anwendung findet (Nagl 2018, S. 9–10). Ziel eines Businessplans ist die systematische und vollständige Aufarbeitung einer Geschäftsidee, um Lücken und Risiken sichtbar zu machen und das für die Gründung und Entwicklung notwendige Kapital zu beschaffen (Cristea et al. 2016, S. 4).

Im vorliegenden Fall wurde die Entscheidung für die Projektumsetzung bereits getroffen, eine Kapitalbeschaffung bei Fremdkapitalgebern ist nicht erforderlich. An dieser Stelle taucht gerne die Frage auf, welchen Nutzen ein Businessplan denn in dieser Situation haben soll und ob zwischen Kunst und Kultur und der Anwendung wirtschaftlicher Instrumente nicht per se ein Widerspruch besteht. Langholz (2011, S. 16) verdeutlicht die durch dieses Spannungsfeld entstehende Herausforderung wie folgt: „Wirtschaftliches Handeln ist durch das ökonomische Prinzip charakterisiert, d. h. durch die Erreichung eines bestimmten Outputs mit minimalem Input (...). Wie lässt sich dieses Vorgehen anwenden

auf Kunst und Kultur, die sich in ihren Funktionen nicht eindeutig festlegen lassen? Wie kann man etwas zum Teil rein ästhetischen Zwecken Dienendes wirtschaftlich betrachten, d. h. in diesem Kontext (auch) über Effizienz nachdenken? Wirtschaftliches Handeln ist durch die Erfassung und Steuerung objektiv messbarer Größen gekennzeichnet. Dies ist für Kunst und Kultur nur begrenzt möglich und gewünscht. Das bedeutet aber keineswegs, dass Kunst und Kultur keinen Nutzen aus der Anwendung wirtschaftlichen Denkens und Handelns ziehen können.“ Borger (1991, S. 46) stellt darüber hinaus zur Situation der Museen fest, dass auch wenn die Träger von Museen i. d. R. bürokratische Organisationen sind, das Museum als „verwaltungsuntypische(s) Institut“ nur schwer zu dieser Bürokratie passt. Verdeutlichen lässt sich diese Aussage stark vereinfacht an folgendem Beispiel: Sowohl ein Einwohnermeldeamt als auch ein Museum können durch eine Kommune betrieben werden. Während das Meldeamt sich überwiegend konstanten Verwaltungsprozessen ausgesetzt sieht, ändern sich Prozesse, Projekte und Anforderungen im Museum laufend. Es produziert mit jeder Ausstellung einen „Prototypen“. Der Betrieb eines Museums mit Museumsshop oder die Konzeption einer Ausstellung nebst Vermittlungsangebot brauchen deshalb andere Rahmenbedingungen als das Einwohnermeldeamt. Auch nicht vergessen werden darf, dass die Erwartungshaltung eines Bürgers, wenn er ein Museum besucht, eine andere sein wird als bei einem Gang zum Einwohnermeldeamt.

Wie vorab dargestellt, unterliegen öffentliche Kulturbetriebe anderen Voraussetzungen als kommerzielle Betriebe und verfolgen andere Ziele. Sie können jedoch trotzdem von der Anwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente profitieren. Auch wenn kein Gewinn erzielt werden soll oder muss, so sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen doch optimal einzusetzen. Die erforderlichen Mittel müssen nicht am Kapitalmarkt beschafft werden, es gilt jedoch interne Entscheider von Konzeption und Sinnhaftigkeit des Mitteleinsatzes zu überzeugen und die Diskussion über die erforderliche Ausstattung des Betriebes auf eine professionelle, unternehmerische Ebene zu heben. Um den Besonderheiten des öffentlichen Kulturbetriebs „Museum“ und den gravierenden Veränderungen, die durch den „Neustart“ des Museumsbetriebes und den Transfer von „Alt“ auf „Neu“ erforderlich sind bei der Erstellung des Businessplans gerecht zu werden, sind an manchen Stellen wie im Folgenden dargestellt, geringfügige Adaptionen der klassischen Businessplan-Logik erforderlich.

#### Unternehmerteam

Die Vorstellung des Unternehmerteams ist insbesondere für Investoren in einer Unternehmensgründung das kritische Element und nimmt eine besondere Position im Businessplan ein. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Erfolg und Misserfolg letztendlich entscheidend von den handelnden Personen abhängen (Cristea et al. 2016, S. 63–68). Im vorliegenden Fall erfordert die Vorstellung des Teams eine deutlich komplexere Betrachtung als bei einer Unternehmensgründung. Zum Erfolg des Hauses trägt nicht nur das im weiteren Verlauf als „Kernteam“ bezeichnete Team, das direkt im Museum tätig ist, bei. Vielmehr üben Querschnittsbereiche, Leadership-Ebene und Förderer und Unterstützer außerhalb der eigenen Organisation entscheidenden Einfluss aus. Die an unterschiedlichen Stellen angesiedelten Verantwortlichkeiten und Kompetenzen in nicht-hierarchischer Struktur führen an manchen Stellen zu systemimmanenten Reibungsverlusten und Verzögerungen. Das Museumsteam ist für verschiedene Prozesse auf die Mit- und Zuarbeit von hierar-

chiegleichen Querschnittseinheiten angewiesen. Unter dem Punkt Managementteam werden deshalb alle Gruppen mit ihren jeweiligen Kompetenzen und Einflüssen benannt.

#### Organisation und Geschäftssystem

Der Bereich Personal und Organisation umfasst i. d. R. die Darstellung der Organisationsstruktur, der Unternehmenskultur und der Partnerschaften sowie der Personalplanung.

Das MKK(D) ist eingegliedert in die Aufbauorganisation der Stadt Ingolstadt, so dass für die Darstellung der Aufbauorganisation des Museums immer auch ein Blick auf die Gesamtaufbauorganisation der Stadt Ingolstadt erforderlich ist. Dort, wo das Museum in festgelegte Strukturen eingebettet ist, besteht wenig Gestaltungsspielraum.

Die vorgenannten Punkte gelten ebenso für die Ablauforganisation des Hauses. Basis der Aufgaben- und Kompetenzverteilung bei der Stadt Ingolstadt ist der interne Geschäftsverteilungsplan. So ist das Museum bspw. nicht frei in seiner Entscheidung, was die Inanspruchnahme von Dienstleistungen der Querschnittseinheiten sowie die Gestaltung von Prozessen und Abläufen betrifft. Verschiedene Entscheidungen, die in einem selbständigen Unternehmen von der Geschäftsleitung getroffen werden können, werden für das MKKD von anderen Dienststellen festgelegt. So kann bspw. nicht frei über Anzahl und Entgelthöhe des erforderlichen Personals oder die Beauftragung von Reinigungs- und Bauunterhaltsleistungen entschieden werden.

Die Darstellung der Organisation wird deshalb auch Dienststellen außerhalb des MKKD, auf die das Haus keinen Einfluss hat, umfassen.

#### Finanzplanung und Finanzierung

Die Finanzplanung eines Businessplans setzt sich üblicherweise aus der Erfolgsplanung (Gewinn- und Verlustrechnung), der Bilanz und der Liquiditätsplanung zusammen. Dabei erläutert die Erfolgsrechnung die Gewinne und Verluste je Periode, während die Bilanz die Vermögenslage zum Ende der Periode abbildet. Im Rahmen der Liquiditätsplanung werden die Auszahlungen den verfügbaren Mitteln gegenübergestellt, um Finanzierungsbedarfe sichtbar zu machen (Nagl 2018, S. 54). Dabei geht die Literatur zu Businessplänen wohl überwiegend von Handelsgewerbe i. S. v. § 1 HGB aus, die auch nach den Vorschriften dieses Gesetzes Bücher führen.

Die Buchführung der Stadt Ingolstadt als Gebietskörperschaft folgt nicht den Regeln des HGB, sondern basiert auf der Verordnung über das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen der Gemeinden, der Landkreise und der Bezirke nach den Grundsätzen der Kameralistik (KommHV-Kameralistik) (Art. 61 Abs. 4 GO). In der KommHV-Kameralistik wird der Haushalt systematisch und verbindlich gegliedert (Art. 63, 64 GO i. V. m. KommHV-Kameralistik). Innerhalb dieser Struktur bildet der Haushaltsplan das zentrale Element des Kommunalhaushaltes. In ihm werden sämtliche, voraussichtlich eingehenden Einnahmen und Ausgaben innerhalb des Planungszeitraumes (i. d. R. ein Jahr) abgebildet. Das Haushaltsvolumen wird in den Verwaltungshaushalt und den Vermögenshaushalt gegliedert. Die Trennung zwischen den beiden Haushaltsteilen ist nicht immer ganz eindeutig, lässt sich aber vereinfacht wie folgt formulieren: Der Verwaltungshaushalt umfasst alle laufenden Einnahmen und Ausgaben, während der Vermögenshaushalt Investitionen und damit verbundene Finanzierungsvorgänge sowie Veränderungen der Rücklagen abbildet (Schwartz 1993, S. 35) .

---

Wesentlicher Unterschied des kameralistischen Systems zur doppelten Buchführung ist, dass die Kameralistik allein die Einnahmen und Ausgaben einer Periode abbildet. Die Periodenzuordnung richtet sich dabei nach dem Prinzip der Kassenwirksamkeit. Zukünftige anfallende Belastungen (bspw. für Erhaltungsaufwand, Beamtenpensionen) werden ebenso ausgeblendet wie die vollständige Abbildung des Ressourcenverbrauchs. Eine umfassende Vermögensrechnung wird nicht geführt (Zimmermann 2009, S. 273).

Das MKK ist Teil des städtischen Gesamthaushaltes. Alle Einnahmen und Ausgaben, die je Periode für den Betrieb des Museums entstehen, sind in den jeweiligen Unterabschnitten sowohl im Verwaltungs- als auch im Vermögenshaushalt abgebildet. Dabei werden Kosten für die Inanspruchnahme der Dienstleistungen der Querschnittsämter im Rahmen der sogenannten Verwaltungskostenerstattung dem Museum zugerechnet. Das Museum kann keine Aussagen zu seiner Liquidität treffen, da diese über den städtischen Gesamthaushalt zur Verfügung gestellt wird.

Die Finanzplanung ist deshalb der Teil des Businessplans, der den stärksten Anpassungsbedarf aufweist. Das vorhandene Zahlenmaterial wird soweit möglich adaptiert und ergänzt, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten. Die Planung wird auf Basis des kameralistischen Systems getrennt nach Verwaltungs- und Vermögenshaushalt erfolgen, um Vergleichbarkeit zur Vergangenheit herzustellen und als Entscheidungsbasis für die Zukunft dienen zu können.

### 3. Produkt, Dienstleistung, Lösung

#### 3.1 Gesamtprodukt

Um das Dokument nicht unnötig in die Länge zu ziehen, wird an dieser Stelle nochmals auf die einleitenden Ausführungen im Kapitel „Grundlagen“ zum Wert eines Museums im Allgemeinen und dem Wert des MKKD für Ingolstadt im Besonderen verwiesen.

Das MKKD wird ein Museum sein, das sich schwerpunktmäßig der Konkreten Kunst und dem Design widmet und dabei als Leitmotiv die fünf Kernaufgaben eines Museums – sammeln, bewahren, forschen, ausstellen und vermitteln – verfolgt. Seine unique selling proposition erreicht es einerseits über die deutschlandweit einmalige Spezialisierung als Kunst- und Designmuseum am Beispiel nur einer Kunstrichtung und andererseits über seine besondere Handschrift im Umgang mit der Konkreten Kunst und deren Vermittlung. Mission und Vision für das MKKD sind im Mission Statement festgehalten.

#### ***„Bildung, Unterhaltung, Erlebnis – ganz konkret mit der Kunst***

*Das MKKD erklärt, informiert, beeinflusst und begleitet das Phänomen der Konkreten Kunst von historischen Beispielen bis hin zu gegenwärtigen Tendenzen. Es widmet sich damit dem zentralen Phänomen der ungegenständlichen Kunst, die wiederum die angewandte Gestaltung (Grafik, Design, Architektur) stark beeinflusste. Es ist das einzige Museum mit dieser breitenwirksamen Ausrichtung in Deutschland. Durch den Schwerpunkt auf die Vermittlungsarbeit bekommt der Bildungsauftrag, der sich vor allem an die lokalen und regionalen Besucher mittels Veranstaltungen richtet, eine besondere Bedeutung. Um die üblichen Hemmschwellen bei einem Museum für zeitgenössische Kunst zu verringern, erfolgt die Vermittlung von Inhalten interaktiv und durch analoge ebenso wie durch digitale Angebote, die auf einen hohen Unterhaltungswert abzielen. Die einzigartige, denkmalgeschützte Industriearchitektur bietet den Rahmen für die Schaffung von städtischer Identität, die zugleich durch die modernen Einbauten zum gefragten Erlebnisort werden. Das MKKD schließt eine Lücke in der nationalen Museumslandschaft und als Bildungs- und Erfahrungsort von künstlerischer Kreativität – in Praxisangeboten und in der Anschauung – in der Region. Es wertet das gesamte neue Gießereiquartier auf und schafft dort das fehlende Herzstück als öffentlicher Treffpunkt.“ (Schimpf 2019, S. 5).*

Das im MKKD angebotene Kulturprodukt setzt sich aus vielfältigen Teilleistungen zusammen, die je nach Bedürfnis durch den Besucher kombiniert werden können (z. B. Bildung oder interessante Location für einen geselligen Tag). Unterscheiden lassen sich in diesem Leistungsbündel die Kernleistungen wie Ausstellungen, Museumspädagogik oder Sonderveranstaltungen von den Zusatzleistungen wie Shop, Raumvermietung, Gastronomie oder Information. Die Zusatzleistungen oder *augmented products* runden die Kernleistung ab, ergänzen diese und generieren so einen Mehrwert, der nicht allein in der Kernleistung begründet liegt (Günter und Hausmann 2012, S. 53). Das spezielle Leistungsbündel des MKKD ist im folgenden Schaubild dargestellt.



**Abbildung 3:** Leistungsbündel MKKD

Die detaillierte, inhaltliche Beschreibung der einzelnen Teilleistungen finden sich in der Museumskonzeption wieder (Schimpf 2019), nachstehend erfolgt nur ein kurzer Umriss der verschiedenen Punkte.

### 3.2 Sammlung, Sammlungspflege und Kompetenzentwicklung

Die Sammlung mit ihren rund 15.000 Werken (davon ca. 7.000 Werke in städtischem Eigentum und 8.000 Werke im Eigentum der Stiftung für Konkrete Kunst und Design) bildet das Herzstück des Museums. Sie erfordert im ersten Schritt strategische Entscheidungen über ihre Entwicklung. Dies umfasst Ankäufe ebenso wie die Annahme von Schenkungen und Grundsatzentscheidungen über die Sammlungsinhalte. Der inhaltliche Schwerpunkt des Museums befasst sich mit einer nicht abgeschlossenen Kunstrichtung, so dass die laufende Kompetenzentwicklung von großer Bedeutung ist.

Die Sammlungspflege umfasst die konservatorische Betreuung im Depot und in der Ausstellung, die präventive Sicherung (z. B. anhand von Klimamessungen und -stabilisierung) sowie gegebenenfalls die Restaurierung einzelner Werke, um den materiellen und damit auch den ideellen Wert der Kunst zu erhalten.

Das MKKD verleiht Werke aus seiner Sammlung und leiht selbst Werke bei anderen Häusern für die eigenen Ausstellungen. Der Leihverkehr ist dadurch ein stetig wachsender Bereich.

Daneben umfasst die Sammlungspflege aber auch die grundsätzliche, wissenschaftliche Erfassung der Objekte in einer Fachdatenbank und das Verwaltungsmanagement innerhalb des Depots (Schimpf 2019, S. 15–16).

### 3.3 Ausstellungen

Die Ausstellungsfläche im Untergeschoss beträgt ca. 2.000 m<sup>2</sup>. Geplant ist, davon auf ca. 1.200 m<sup>2</sup> Werke aus der Sammlung des MKKD, der SKKD sowie Dauerleihgaben zu zeigen, die zwar nicht als Dauerausstellung präsentiert, aber nur in größeren zeitlichen Abständen verändert werden. Auf den verbleibenden 800 m<sup>2</sup> werden Wechselausstellungen präsentiert. Gezeigt werden Malerei, Skulpturen, Grafik, Video, Fotografien, Installation, Design oder digitale Medien. Es sind wie bereits im MKK zwei große und drei bis vier kleinere Ausstellungen pro Jahr geplant.

Die Ausstellungen werden sich durch originelle Themenwahl und die Auswahl selten gezeigter, internationaler Künstler auszeichnen. Besondere Aktualität und Attraktivität erhalten sie durch das Aufgreifen relevanter gesellschaftlicher Themen und deren Reflektion über oder in der Kunst und über die Möglichkeit mittels interaktiven Kunstwerken Kunst und deren Bedeutung erlebbar werden zu lassen (Schimpf 2019, S. 7–8).

### 3.4 Vermittlung

Im Hinblick auf das Selbstverständnis des MKKD als Bildungs- und Erlebnisort kommt der Kunstvermittlung in diesem Haus eine besondere, zentrale Rolle zu. Konzeptionell folgt dieser Bereich der Methodik des „Tinkering“, demnach Lerninhalte über eigenständiges Experimentieren und Ausprobieren vermittelt werden. Angeboten werden sowohl analoge als auch digitale zielgruppenorientierte Formate für Einzel- und Gruppenbesucher wie Schulklassen oder Kitagruppen auf verschiedenen Ebenen:

- Vermittlungstexte
- Führungen durch feste Stationen oder einen Multimediaguide
- „Klassische“, zielgruppenorientierte Führungen durch einen Museumsführer
- Praktische, zielgruppenorientierte Formate wie Workshops
- Spezielle Angebote in der Ausstellung wie Hands-on-Stationen
- Spezielle Ausstellungen, die mit Partnern (z. B. Kinder) entwickelt werden
- Veranstaltungsformate, die vorwiegend der Vermittlung dienen wie „Kunst und Kuchen“, „Sonntags?Kunst!“ oder „DIYntag“

Ein besonderes Angebot soll in der nördlichen Halle im Erdgeschoss entstehen. Dieser Bereich zählt nicht zur „offiziellen“ Ausstellungsfläche und kann auch ohne kostenpflichtigen Museumsbesuch genutzt werden. Geplant ist die Einrichtung eines „Digital Art Lab“, das als Digitales Labor Kinder im Alter von vier bis vierzehn Jahren ansprechen soll und unter Ziffer 2.5 genauer erläutert wird (Schimpf 2019, S. 10–11).

### 3.5 Veranstaltungen

Das Ausstellungs- und Vermittlungsprogramm im MKKD wird durch ein vielfältiges Rahmenprogramm begleitet. Regelmäßig finden Ausstellungseröffnungen, Partys, Kindervernissagen, Vorträge, die Nacht der Museen oder spezielle Veranstaltungsformate statt, um auf das Haus aufmerksam zu machen und zu mehrmaligen Besuchen einzuladen. Bereits anhand der aktuellen Besucherstruktur lässt sich erkennen, dass dieses Konzept sehr erfolgreich ist. Ca. 30 % der bisherigen Besucher des MKK suchen das Haus in Zusammenhang mit einer Veranstaltung auf (Schimpf 2019, S. 13–14).

### 3.6 Digitales Museum

Die Digitalisierung als Megatrend und als Leitthema des Quartiers Gießereigelände wird auch im MKKD einen besonderen Stellenwert erhalten. Der digitale Ansatz wird ein Ganzheitlicher sein, der alle Tätigkeitsfelder des Museums umfasst und der Digitalisierung nicht als Übersetzung analoger in digitale Inhalte versteht, sondern als umfassenden gesellschaftlichen Wandel. Die digitale Strategie des MKKD schlägt so den Bogen zur Gesamtstrategie der Stadt Ingolstadt ebenso wie zu einzelnen Institutionen wie dem „Digital Learning Lab“.

#### Digitale Kunst

Die Digitale Kunst findet ihre Wurzeln in der Konkreten Kunst, so dass sich an dieser Stelle inhaltlich vielfältige Anknüpfungspunkte finden lassen. Neben digitalen Kunstwerken in der Sammlungspräsentation ist angedacht, eine große Themenausstellung zur Digitalen Kunst anzubieten (Schimpf 2019, S. 14).

#### Kunst digitalisieren

Auch wenn es logisch und basisdemokratisch erscheinen mag, so ist der unreflektierte, digitale Zugang und die Verbreitung von Kunstobjekten, kritisch zu sehen. Digitalisierte Kunst ist wohl eher dem Sicherungs- und Verwaltungsprozess dienlich und evtl. bei der pädagogischen Nutzung hilfreich. Im Zentrum des Museum steht das unmittelbare und persönliche Erleben von Kunst und die Schulung der eigenen Wahrnehmung.

Voraussetzung jeglicher Nutzung wäre jedoch eine umfangreiche, technisch zukunftssichere und hoch professionelle digitale Sammlungsdokumentation. Gemessen am Wert und der Bedeutung der Sammlung ist dies ein notwendiger nächster (Investitions-)Schritt zu deren Sicherung und Transparenz.

#### Digitale Kunstvermittlung

Die Kunstvermittlung wird ihre analogen Angebote um digitale Medien ergänzen. So ist neben einem umfassenden Multimediaguide auch digitale Stationen im Ausstellungsbe- reich. Ein ganz besonderes, einmaliges Angebot wird das „Digital Art Lab“ in der nördlichen Halle im Erdgeschoss darstellen. Vermittelt werden hier digital und experimentell künstlerische und ästhetische Aspekte. Die Zielgruppe umfasst vorrangig Kinder von vier bis vierzehn Jahren. Das Projekt ist derzeit noch in der Konzeptionsphase (Schimpf 2019, S. 10–15).

#### Digitale Prozesse

Die digitale Strategie umfasst auch alle weiteren Prozesse und Aktivitäten des MKKD, wie den Marketingprozess, digitale Informationsangebote für Besucher im Haus wie über Screens oder Litfaßsäulen sowie interne und externe Dienstleistungen.

### 3.7 Wissenschaftliche Kompetenzen und Publikationen

Das MKKD setzt seinen Schwerpunkt nicht auf Forschungstätigkeiten, so dass die Wissen- schaft nicht im Vordergrund stehen wird. Trotzdem zählt die wissenschaftliche Erschlie- ßung der Sammlungsbestände und der für die Wechsellausstellungen gewählten Themen- setzungen zu den Kernaufgaben eines Museums. Dazu gehört zwingend die Veröffentli- chung der Forschungsergebnisse (Arbeitsgruppe „Standards für Museen“ 2006, S. 19). So

werden für Ausstellungen begleitende Kataloge erarbeitet, die dann auch im Buchhandel vertrieben werden, in wissenschaftlichen Bibliotheken gelistet sind und vielfach in wissenschaftlichen Dokumenten zitiert werden. Vorgesehen sind ein bis zwei Publikationen zu Wechsellausstellungen jährlich. Anfragen und Nachfragen aus Fachkreisen zählen ebenso zur wissenschaftlichen Tätigkeit wie die Betreuung von Praktikanten. Darüber hinaus werden in geringem Umfang wissenschaftliche Veranstaltungen wie Vorträge angeboten (Schimpf 2019, S. 16–17).

### **3.8 Shop**

Im Shop des Museums soll für den Besucher die Ausrichtung des MKKD als innovatives Kunst- und Designmuseum deutlich sichtbar werden. Da für den Museumsshop durch die architektonischen Gegebenheiten nicht viel Platz zur Verfügung steht, werden dort neben Publikationen des MKKD und der SKKD sowie einem Sortiment an ausgewählten Kunstbüchern vorrangig Merchandising Artikel des MKKD, Künstlereditionen, Postkarten und Plakate erhältlich sein.

Ergänzend ist die Etablierung eines regelmäßigen Design-Abendmarktes (Arbeitstitel: „DESIGN-LEUCHTEN“) vorgesehen, um das MKKD als Verkaufsplatz für junges, innovatives Design zu etablieren und ausgesuchten regionalen wie lokalen Gestaltern eine (Vernetzungs-)Plattform zu bieten. Hier schließt sich der Kreis zum Quartiersgedanken auf dem Gießereigelände durch Anknüpfungspunkte an die Maker-Szene im Digitalen Gründerzentrum (Schimpf 2019, S. 19–20).

Sofern die technischen Möglichkeiten geschaffen werden können, ließe sich der Shop durch einen Onlineauftritt vervollständigen.

### **3.9 Raumvermietung**

Der öffentliche Charakter des Hauses wird unterstrichen durch die Möglichkeit, Flächen für Veranstaltungen anzumieten. Gleichzeitig kann das Haus so Besucher anziehen, die das Museum ohne Teilnahme an einer Veranstaltung nicht besuchen würden. Zur Vermietung wird immer ein passendes Vermittlungsformat, bspw. eine Führung durch die aktuelle Ausstellung, angeboten. Die über die Vermietung generierten Einnahmen sollen einen Deckungsbeitrag zum Betrieb des Hauses leisten. Vermietet werden können das Foyer im Erdgeschoss, die Lounge, das Atelier und für bestimmte Veranstaltungen Bereiche des Untergeschosses. Die Auswahl der Vermietungen muss dabei sorgfältig erfolgen, um den Anforderungen und den im Haus ausgestellten Werten zu entsprechen (Schimpf 2019, S. 20).

### **3.10 Gastronomie**

Das gastronomische Angebot im MKKD ist einerseits wichtig für den Besucher, der vor oder nach seinem Museumsbesuch die Möglichkeit haben soll, Getränke und Speisen zu konsumieren und sich noch etwas länger im Haus aufzuhalten. Gleichzeitig ist eine Gastronomie im Haus Voraussetzung für viele Formate, die eine Bewirtung benötigen. Sponsoren erwarten ein solches Angebot ebenso wie Veranstaltungsbesucher oder Eltern, deren Kinder das Digital Art Lab nutzen.

Getrennt von der Gastronomie ist der Bereich der Lounge zu betrachten. Hier wird ebenfalls durch den Gastronom bewirtet, es besteht aber kein Konsumzwang und die Bespielung erfolgt aber durch das MKKD. Dieser Bereich wird für Veranstaltungen genutzt und soll ein Treffpunkt für verschiedene kulturelle Gruppen wie dem Freundeskreis des Museums oder die Kultur- und Kreativwirtschaft werden (Schimpf 2019, S. 21–22).

Die Gastronomie im MKKD soll durch einen Pächter betrieben werden. Die Ausstattung der Gastronomie ist Teil der Baumaßnahme, die Verpachtung erfolgt inkl. Ausstattung.

### **3.11 Information und Service**

Neben einem digitalen Informationsangebot wird der Museumsbesucher an der Museumskasse persönlich empfangen. Dort kann er ein Ticket erwerben, im Shop einkaufen, sich persönlich zu seinem Aufenthalt im Haus beraten lassen oder Beschwerden, Wünsche und Anregungen vorbringen. Auch die Multimediaguides werden hier ausgegeben und erläutert. Der Bereich Kasse und Shop ist somit die Visitenkarte des Hauses und gleichzeitig die zentrale Anlaufstelle für den Besucher. Die Ausstellungsbereiche werden von Aufsichtskräften betreut, die neben der Bewachung der Objekte auch einfache Serviceleistungen für den Besucher, wie Wegbeschreibungen, Ansprechpartner, o. ä. erbringen.

## **4. Managementteam**

### **4.1 Kernteam**

Das Kernteam des Museums setzt sich aus Mitarbeitern mit komplementären Fähigkeiten zusammen. Alle Mitarbeiter(innen) teilen als Vision das Mission Statement des MKKD.

#### **Dr. Simone Schimpf**

##### **Direktorin, Vorständin der Stiftung für Konkrete Kunst und Design**

\*1973, Studium der Kunstgeschichte, Neuere und Neueste Geschichte und Romanistik in Mainz, Dijon und Freiburg, 2005 Promotion

2006–2013 Kuratorin für Kunst nach 1945 am Kunstmuseum Stuttgart, 2009–2013 dort stellvertretende Direktorin, seit 2013 Direktorin am Museum für Konkrete Kunst und Design und Vorständin der Stiftung für Konkrete Kunst und Design

##### Funktionen und Kompetenzen

Museumsleitung inkl. aller verwaltungstechnischen Aufgaben, Vertreterin des Museums in der Öffentlichkeit, Konzeption und Organisation von Ausstellungen, Fundraising und Drittmittelakquise, Ausrichtung und Weiterentwicklung der Sammlung, Kontaktpflege zu Künstlern/Galeristen/Sammlern/Leihgebern, Zusammenarbeit mit dem Freundeskreis

#### **Dr. Theres Rohde**

##### **Kuratorin, stellvertretende Direktorin, stellvertretende Vorständin der Stiftung für Konkrete Kunst und Design**

\*1983, Studium der Medienkultur in Weimar und Reggio Emilia, 2015 Promotion

2009–2010 Koordinatorin der Besucherinformation mit Shop und Café und der touristischen Führungen der Bauhaus-Universität Weimar (Bauhaus.Atelier/Bauhaus-Spaziergang), 2014–2015 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Museum für Konkrete Kunst (Inventarisierung), seit 2016 Kuratorin und stellvertretende Vorständin der Stiftung für Konkrete Kunst und Design, seit 2017 dort stellvertretende Direktorin

##### Funktionen und Kompetenzen

Konzeption und Organisation von Ausstellungen, redaktionelle wie inhaltliche Betreuung von Katalogen und anderen Wissenschaftsformaten, Veranstaltungsplanung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising und Drittmittelakquise, Kontaktpflege zu Künstlern/Galeristen/Sammlern/Leihgebern

#### **Anke Schneider**

##### **Leitung Kunstvermittlung**

\* 1974, Studium der Kulturwissenschaften und Ästhetischen Bildung in Hildesheim sowie Studium der Sozialen Arbeit in Nürnberg und Kapstadt, seit 2004 Leitung der Kunstvermittlung am Museum für Konkrete Kunst

##### Funktionen und Kompetenzen

Konzeption und Organisation von Vermittlungsformaten und Rahmenprogrammen zu den Ausstellungen, Konzeption museumspädagogischer Stationen und Räume, Veranstaltungsplanung, Leitung der freien Mitarbeiter für Besucherführungen und Kindergeburtstage

**Willi Trenner****Wissenschaftlicher Mitarbeiter für Inventarisierung, Sammlung und Registratur**

\* 1986, Studium der Kunstgeschichte und Theaterwissenschaft in Bochum mit laufender Promotion, 2013-2015 wissenschaftliches Volontariat am MKK Ingolstadt, 2015–2016 wissenschaftlicher Projektmitarbeiter für den Einkauf Kunst der Klassischen Moderne, Pop Art und des ZERO sowie des Künstlermanagements in der Galerie Mensing in Hamm, 2016–2018 Mitarbeiter im MiQua. LVR-Jüdisches Museum im Archäologischen Quartier in Köln, 2017–2018 wissenschaftlicher Assistent in der Adolf-Luther-Stiftung in Krefeld. Seit Dezember 2018 wissenschaftlicher Mitarbeiter für Inventarisierung, Sammlung und Registratur im MKK.

Funktionen und Kompetenzen

Inventarisierung des Museumsbestands mit einer digitalen Objektdatenbank, Strukturierung der Depots, Erfassung der Ankäufe, Schenkungen und Leihgaben, Erfassung der Objektzustände, Ermittlung und Anmeldung von Versicherungswerten, Organisation und Koordination des Leihverkehrs zu Sonder- und Wechsausstellungen, konservatorische Betreuung des Sammlungsbestands, wissenschaftliche Recherchen zu Objekten

**Kerstin Wiesmayer****Geschäftszimmer**

\*1977, Ausbildung zur Bürokauffrau  
seit 1999 Geschäftszimmer am Museum für Konkrete Kunst

Funktionen und Kompetenzen

Buchhalterische Vorbereitungsarbeiten, Vertragsvorbereitungen, Verwaltungsaufgaben, Sekretariat

**Joseph Templer****Technischer Leiter**

\*1957, Ausbildung zum Schreiner  
seit 1981 bei der Stadt tätig, seit 1992 technischer Leiter am Museum für Konkrete Kunst

Funktionen und Kompetenzen

Ausstellungsaufbau, Haustechnik, Depotbetreuung

**Wechselnde Mitarbeiter**

wissenschaftliche/r Volontär/in  
studentische Hilfskraft für die Bibliothek

**4.2 Museumsverwaltung****Verwaltung**

Die Museumsverwaltung ist als Querschnittseinheit für alle städtischen Museen im Referat für Kultur und Bildung angesiedelt. Die Abteilung übernimmt zentrale Verwaltungsdienste für alle Museen. Dazu zählen die Buchhaltung (ab Februar 2019 werden Teile davon durch die Kämmerei übernommen), die Personalsteuerung des Aufsichtspersonals und die strategische Anpassung der Verwaltungsprozesse innerhalb der Museen.

### **Aufsichtspersonal**

Aus der Museumsverwaltung heraus wird ein Personalpool mit Aufsichtskräften gesteuert. Dieser Pool umfasst Voll- und Teilzeitkräfte sowie Aushilfen, die grundsätzlich flexibel auf die verschiedenen Museen verteilt werden. Auf Grund der Besonderheiten der einzelnen Häuser wird versucht, jedem Haus einen Grundpersonalstamm zur Verfügung zu stellen, der dann um wechselnde Mitarbeiter ergänzt wird. Die Aufsichten betreuen Kasse und Shop, übernehmen die Bewachung der Objekte und stehen für einfache, organisatorische Fragestellungen zur Verfügung. Meist sind sie der erste persönliche Kontakt des Besuchers zum Haus.

Im MKKD werden an der Kasse und im Shop speziellere Aufgaben mit höheren Anforderungen als bisher wahrzunehmen sein. Dies betrifft bspw. die Besucherkommunikation, die Ausgabe und Erläuterung der Multimediaguides, die Bedienung der Sicherheitstechnik und die Bedienung der verfügbaren Hardware. Deshalb erscheint es sinnvoll, die Aufgabenbereiche Kasse und Shop künftig von den allgemeinen Aufsichtstätigkeiten abzugrenzen und hier speziell geschulte Mitarbeiter einzusetzen.

### **Restaurator**

Die restauratorische Betreuung der Häuser ist bisher ebenfalls zentral bei der Museumsverwaltung angesiedelt. Zu den Aufgaben des Restaurators zählen neben der konservatorischen Betreuung der Sammlung das Monitoring der Ausstellungs- und Depoträume und die Festlegung des Vorgehens bei Auf- und Abbauten, Transporten und Verpackungen. Hintergrund der aktuellen Organisationswahl ist, dass ein Mitarbeiter für alle Museen tätig ist und so keinem Haus direkt zugeordnet werden kann. Das Personalkonzept des MKKD sieht im Hinblick auf die Notwendigkeit der Betreuung und Werterhaltung von rund **7.000 Werken** mit einem **Sammlungswert** von mindestens **20 Mio €** (nur Anteil städtische Sammlung) sowie die Aufgabenmehrungen vor, künftig einen Restaurator direkt im Haus anzusiedeln.

### **4.3 Querschnittseinheiten der Verwaltung**

Eine Vielzahl an Aufgaben und Kompetenzen, die in der Wertschöpfungskette von zentraler Bedeutung sind, liegen nicht im Museum selbst, sondern sind bei zentralen Querschnittseinheiten gebündelt. Dies betrifft im Detail (keine abschließende Aufzählung)

- Hochbauamt: Bauunterhalt, Betreiberverantwortung
- Amt für Gebäudemanagement: Reinigung, Hausmeister, kleine Unterhaltsmaßnahmen
- Bauhof: Ausstellungsauf und -abbau, Ein- und Umbauten, Anfertigen von Sondermobiliar, Malerarbeiten
- Rechtsamt: Beratung, Versicherungen
- Kämmerei: Haushalt, Buchhaltung (ab 01.03.2019)
- Amt für steuerliche Angelegenheiten: Beratung in steuerlichen Fragen, Steuererklärungen
- Liegenschaftsamt: Miet- und Pachtverträge
- Personalamt: Personalverwaltung und -abrechnung
- Organisations- und Personalentwicklung: Stellenplan, Organisations- und Personalentwicklung

#### **4.4 Honorarkräfte**

Ein Teil der museumspädagogischen Angebote (Führungen, Schulklassenprogramme, Nacht der Museen, Kindergeburtstage, Live Speaker) wird derzeit über Honorarkräfte abgedeckt. Dies entspricht der Praxis in 35 % der Museen und 60,5 % der Kunstmuseen (Institut für Museumsforschung 2018, S. 45–58) und ist auch für das MKKD so geplant. Die Buchung der Vermittlungsangebote erfolgt über das MKKD, das dann die Honorarkräfte anfragt und mit diesen abrechnet.

#### **4.5 Leadership-Gruppe**

Als Museum der Stadt Ingolstadt ist das MKKD dem Referenten für Kultur und Bildung zugeordnet, der im Rahmen seiner Ressortverantwortung die strategischen Weichen für die Museumsentwicklung stellt. Über die Ressortkompetenzen des Referenten hinausgehende Entscheidungen werden durch den Stadtrat der Stadt Ingolstadt oder die zuständigen Ausschüsse getroffen.

#### **Gabriel Engert**

##### **Berufsmäßiger Stadtrat, Referent für Kultur und Bildung**

\*1957, Studium der Germanistik, Geschichte und Soziologie in Würzburg, seit 1994 Berufsmäßiger Stadtrat und Referent für Kultur und Bildung bei der Stadt Ingolstadt  
Mitglied im Kulturausschuss des Deutschen Städtetages, des Kultur- und Schulausschusses des Bayerischen Städtetages und im Vorstand einer Reihe von kulturellen Vereinigungen vertreten.

##### Kompetenzen

Strategische Weichenstellung und Entscheidungen, Verantwortung gegenüber dem Stadtrat

#### **Verwaltungsleitung und Stadtrat der Stadt Ingolstadt**

Die Verwaltungsleitung und der Stadtrat der Stadt Ingolstadt sind die zentralen Entscheidungsgremien für das Museum. Alle Angelegenheiten, die nicht durch die Museumsleitung oder den ressortverantwortlichen Referenten getroffen werden können, sind je nach Zuständigkeit dem Oberbürgermeister oder dem Stadtrat zur Beschlussfassung vorzulegen. Dies betrifft insbesondere Angelegenheiten von grundsätzlicher oder hoher finanzieller Bedeutung.

#### **4.6 Förderer und Unterstützer außerhalb der eigenen Organisation**

Das MKKD kann auf die Unterstützung der Freunde des Museums für Konkrete Kunst und Design e. V. (FKKD) und der Stiftung für Konkrete Kunst und Design (SKKD) zurückgreifen. Der FKKD verfolgt den Zweck, „Verständnis und Interesse für Konkrete Kunst zu fördern und die Sammlung Konkreter Kunst der Stadt Ingolstadt ideell, materiell und finanziell zu unterstützen“ (o. V.). Der Verein zählt aktuell 380 Mitglieder und unterstützt die Museumsarbeit insbesondere durch Ankäufe von Kunstwerken, Ausstellungs- und Katalogfinanzierung, Finanzierung von Vermittlungsangeboten (bspw. Kreativlabor), eigene öffentliche Veranstaltungen (bspw. Lesung von Nora Gomringer in 2018), organisatorischen Support und ideelle Unterstützung als Lobby des Museums.

Die Stiftung für Konkrete Kunst und Design Ingolstadt wurde mit Stiftungsgeschäft vom 03.04.2007 durch den Künstler Ludwig Wilding, die Stadt Ingolstadt und Audi ArtExperience gegründet. Die Direktorin des Museums ist gleichzeitig Vorständin der Stiftung. Zweck der Stiftung ist gem. Stiftungssatzung die Förderung von Kunst und Design. Im Detail wird dieser durch die Aufnahme und Pflege von Kunstwerken aus Nachlässen, die Förderung von Ausstellungen, Projekten und Präsentationen, den Erwerb und die Gewinnung von Kunst- und Designgegenständen sowie die Zusammenarbeit mit dem MKK verwirklicht (vgl. § 2 der Stiftungssatzung). Die Stiftung versteht sich somit „als Ergänzung zum bestehenden Museum für Konkrete Kunst und soll das dauerhafte Engagement der Stadt Ingolstadt für Konkrete Kunst und Design unterstreichen.“ So entsteht ein umfangreicher Sammlungsbestand, der für das Museum größten Wert hat und inzwischen bereits 17 Künstlervor- und -nachsüsse umfasst. Die Stiftung zeigt ihre Sammlung in eigenen Ausstellungen, die in Zusammenarbeit mit dem MKK geplant und umgesetzt werden. Die Stiftung hat einen wissenschaftlichen Mitarbeiter mit 0,5 VZÄ beschäftigt, der für die Verwaltung, Rechnungslegung, Sammlungs- und Nachlassbetreuung (organisatorisch, juristisch und steuerlich) und die Kontaktpflege zu Stiftungskünstlern und -erben verantwortlich ist. Die finanzielle Lage der Stiftung ist auf Grund der allgemeinen Zinslage nicht ganz einfach, so dass sich diese aktuell allein durch einen jährlichen Zuschuss eines Unternehmens finanziert (Schimpf 2019, S. 9).

### 4.7 Bewertung

Für die abschließende Bewertung wurden die zentralen Kompetenzen, die im Museum benötigt werden, getrennt nach Fach- und Sozialkompetenz erhoben. Anschließend erfolgten die Kennzeichnung der bereits im Team vorhandenen Kompetenzen sowie deren Ausprägung. Bei der Bewertung der Sozialkompetenzen wurden nur die Zeilen der einzeln aufgeführten und namentlich benannten Mitarbeiter befüllt.

	Fachkompetenz														Sozialkompetenz										
	kunsthistorisches Fachwissen	pädagogisches Fachwissen	redaktionelle Kompetenzen	Kompetenz im Stiftungsmanagement	Verwaltungskompetenz	Vergabekompetenz	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Personalverwaltung, -entwicklung und -abrechnung	Konservatorisches Fachwissen	Eventplanung und organisatorische Kompetenz	Marketing- und Vertriebskompetenz	Presse- und Öffentlichkeitsarbeitskompetenz	Kompetenz für Fundraising und Drittmittelakquise	IT-Kompetenz administrativ	IT-Kompetenz für Spezialsoftware	rechtliches und steuerliches Wissen	technisches Wissen zum Haus und Bauunterhalt	technisches Wissen mobile Objekte	Budget- und Haushaltskompetenz	Teamfähigkeit	kommunikatives Geschick	Führung	Networking	Verhandlungsgeschick	Serviceorientierung
Dr. Simone Schimpf	●		●	●	○	○	●				○		●			○			○	●	●	●	●	●	●
Dr. Theres Rohde	●		●		○	○		●		●		○	●		●	○				●	●	○	●	●	●
Anke Schneider		●			○	○		●		●											●	●	●	●	●
Willi Trenner	●				○	○			○						●						●	●	●	●	●
Kerstin Wiesmayer					○					○											●	●	●	●	●
Joseph Templer																	●			●	○				
Volontäre	○														○						●	○			
studentische Hilfskraft																					●				
Museumsverwaltung					●	●	●	●								○				●					
Aufsichtspersonal					○																				
Restaurator						○			●																
Querschnittseinheiten					●			●					●			●	●	●	●						
Honorarkräfte	○	●																							

Abbildung 4: Kompetenzen und Fähigkeiten

Als Resümee lässt sich festhalten, dass der Großteil der erforderlichen Schlüsselkompetenzen im Kernteam bereits vorhanden ist. Defizite lassen sich in den Bereichen Marketing und Vertrieb, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, betriebswirtschaftliche Kompetenz sowie Eventmanagement erkennen. Das unter Ziffer 6.3 vorgestellte Personalkonzept berücksichtigt diese Positionen entsprechend. Zur Schließung dieser Lücken ist ein Beschluss des Stadtrates über die Schaffung entsprechender Planstellen erforderlich.

## 5. Markt und Wettbewerb

### 5.1 Markt- und Besuchsanalyse

#### 5.1.1 Marktanalyse

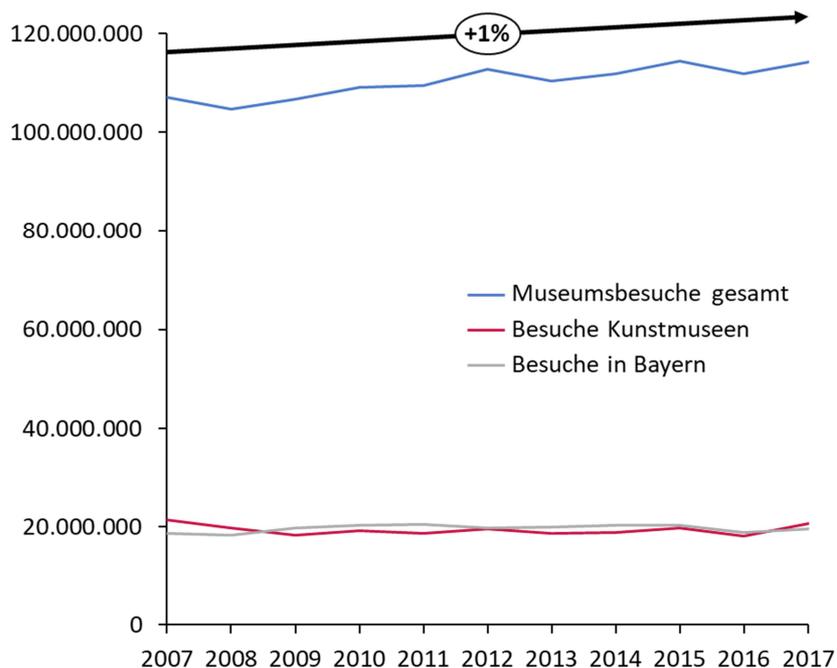
Im Jahr 2017 konnten die Museen in Deutschland insgesamt 114.375.732 Besuche verzeichnen. Dieses Ergebnis entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Zuwachs von 2,2 % und liegt in etwa auf dem Niveau des Jahres 2015. In den Vorjahren waren überwiegend ebenfalls moderat steigende Besuchszahlen gemessen worden. Auf die Kunstmuseen, die 10,6 % aller befragten Museen ausmachen, entfielen mit 20.604.129 Besuchen 18 % der Gesamtbesuche. Im Vergleich zum Vorjahr konnten die Kunstmuseen einen Besucherzuwachs um 13 % verzeichnen und so den deutlichen Rückgang des Vorjahres mehr als kompensieren. Die Gründe für Veränderungen der Besuchszahlen sind vielfältig und können bei Rückgängen bspw. in großen, publikumsintensiven Ausstellungen im Vorjahr oder in eingeschränkter Öffentlichkeitsarbeit begründet sein. Insbesondere zwischen dem Rückgang der Besuchszahlen und der gleichzeitig sinkenden Anzahl an Sonderausstellungen in Kunstmuseen im Jahr 2016 lässt sich Kausalität vermuten. Der deutliche Anstieg im Jahr 2017 ist vermutlich auf Großveranstaltungen wie die documenta14 oder Skulptur Projekte Münster zurückzuführen (Institut für Museumsforschung 2018, S. 7–26)

Bei Unterteilung der Museumsbesuche nach Bundesländern entfielen im Jahr 2017 17,1 % aller Besuche auf den Freistaat Bayern, was einer Besuchszahl von 19.514.152 entsprach. Ausgehend von 12.997.204 Einwohnern in Bayern zum Stand 31.12.2017 entfallen somit auf jeden Einwohner durchschnittlich 1,5 Museumsbesuche im Jahr (Institut für Museumsforschung 2018, S. 35; Bayerisches Landesamt für Statistik 2018; Statista 2018).

Die nachfolgende Tabelle nebst Grafik zeigt die Entwicklung der Besuchszahlen in den letzten zehn Jahren.

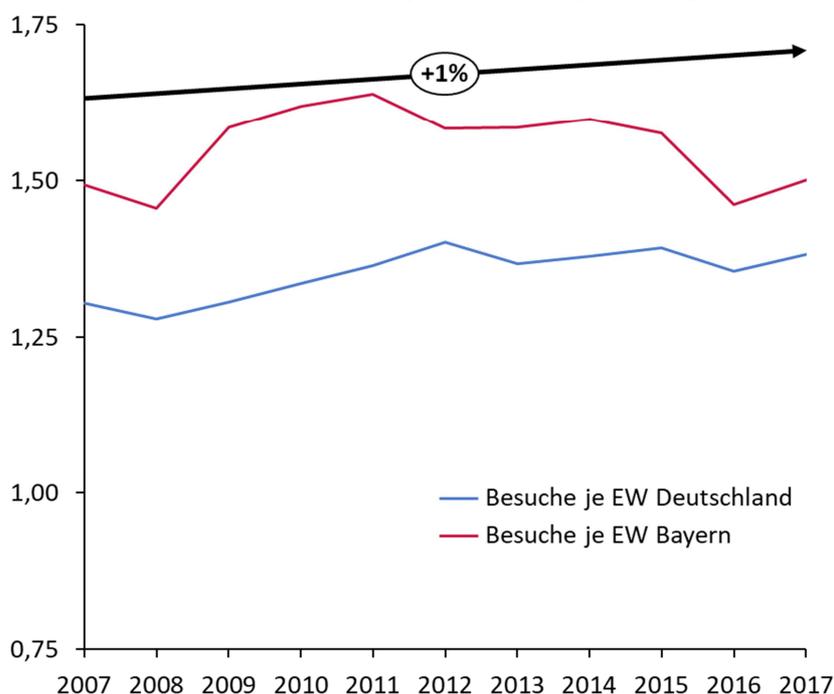
Jahr	Museumsbesuche gesamt	Veränderung zum Vorjahr in %	Besuche Kunstmuseen	Besuche Kunstmuseen in %	Veränderung zum Vorjahr in %	Besuche in Bayern	Besuche in Bayern in %
2017	114.375.732	2,2%	20.604.129	18,0%	13%	19.514.152	17,1%
2016	111.877.085	-2,2%	18.214.003	16,3%	-7%	18.919.128	16,9%
2015	114.423.192	2,2%	19.672.256	17,2%	5%	20.235.073	17,7%
2014	111.984.066	1,4%	18.799.947	16,8%	1%	20.289.622	18,1%
2013	110.425.002	-2,1%	18.632.655	16,9%	-5%	19.970.482	18,1%
2012	112.807.633	2,9%	19.663.117	17,4%	6%	19.833.335	17,6%
2011	109.581.613	0,4%	18.604.073	17,0%	-3%	20.394.830	18,6%
2010	109.196.469	2,2%	19.270.693	17,6%	5%	20.312.270	18,6%
2009	106.820.203	1,9%	18.333.890	17,2%	-7%	19.836.742	18,6%
2008	104.852.334	-2,3%	19.688.808	18,8%	-8%	18.233.122	17,4%
2007	107.303.946		21.410.435	20,0%		18.705.800	17,4%

**Tabelle 1:** Statistik Museumsbesuche, Zehn-Jahres-Betrachtung (Quelle: Institut für Museumsforschung, Bayerisches Landesamt für Statistik)



**Abbildung 5:** Grafische Darstellung der Entwicklung der Museumsbesuche

Die vorstehenden Daten zeigen, dass die absolute Zahl der Museumsbesuche konstant bleibt, bzw. im Betrachtungszeitraum insgesamt leicht ansteigt. Betrachtet man die Entwicklung der Zahlenreihen im Verhältnis zur Entwicklung der Einwohnerzahlen in Deutschland und Bayern, so zeigt sich, dass sich die leicht positive Entwicklung zumindest für Bayern auch im Hinblick auf die Bevölkerungsentwicklung bestätigen lässt.



**Abbildung 6:** Grafische Darstellung der Entwicklung der Museumsbesuche je Einwohner in Deutschland und Bayern

Valide Prognosen für die künftige Entwicklung der Besuchszahlen von Museen gibt es nicht. Ausgehend von der grundsätzlich positiven Entwicklung der letzten Jahre kann je-

doch zumindest von einer gleichbleibenden Gesamtnachfrage ausgegangen werden. Positive Besucherzahlen werden nach Einschätzung des Deutschen Museumsbundes in der Zukunft „Museen, die besucherorientierte Ausstellungen, vielfältige Veranstaltungen und attraktive Programme anbieten“, verzeichnen können (Deutscher Museumsbund 2017).

## 5.1.2 Besuchsanalyse

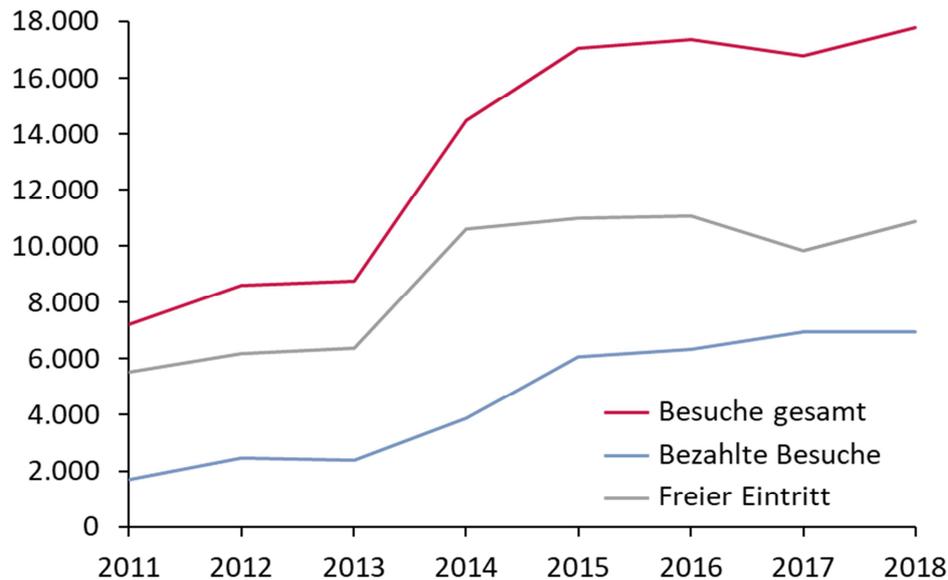
### 5.1.2.1 Besuchsanalyse MKK

Mangels empirischer Befunde und Kenntnis der bisherigen Besucherstruktur muss die Besuchsanalyse überwiegend auf Basis von Annahmen und verfügbaren Statistiken erfolgen. Das statistische Bundesamt weist im Bereich der Besuchsforschung von Museen insgesamt eine Datenlücke in Deutschland aus, da keine Angaben zu Merkmalen der Besucher erhoben werden (Lirsch und Asef 2017, S. 72). Auch in den erhobenen Bereichen wird an manchen Stellen nicht weiter differenziert (z. B. Besucher von Kunstmuseen auf Länder- oder Kommunalebene).

Den Ausgangspunkt für die Besuchsanalyse bildet deshalb in erster Linie die Auswertung der verfügbaren Statistiken und Daten zu den bisherigen Besuchern des MKK. Besucherbefragungen und empirische Erhebungen wurden in der Vergangenheit leider nicht oder nur mit auf Grund mangelnder Rückläufe wissenschaftlich nicht verwertbaren Ergebnissen durchgeführt. Detailliertes Wissen über die strukturellen und verhaltensorientierten Merkmale der Besucher des MKK existiert deshalb nicht. Ausgewertet werden konnten die Daten des Kassensystems Beckerbillet, das immerhin die Anzahl der Besuche klassifiziert erfasst. Die so erstellte Statistik erfordert jedoch in ihren Unterpunkten eine vorsichtige Betrachtung, da die Zuordnung zu den Klassifikationen im Lauf der Jahre von unterschiedlichen Bearbeitern verändert wurde. So wurden bspw. die Besuche bei der Nacht der Museen erst ab dem Jahr 2015 gesondert aufgeführt und waren vorher unter der Position „Veranstaltungen“ erfasst.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Erwachsene	904	1.439	1.432	2.419	1.855	2.368	2.708	2.717
Ermäßigte	795	1.005	942	1.449	1.675	1.892	1.664	2.338
Freier Eintritt	553	1.249	1.761	1.331	7.322	7.075	5.957	6.571
Kinder und Jugendliche unter 18 Jahre	2.409	2.456	2.601	3.909	3.657	3.976	3.894	4.289
Veranstaltungen	2.577	2.473	2.025	5.356	0	0	0	0
Nacht der Museen	0	0	0	0	1.700	1.451	1.116	1.666
Statistik	0	0	0	0	837	612	1.463	221
<b>Gesamt</b>	<b>7.238</b>	<b>8.622</b>	<b>8.761</b>	<b>14.464</b>	<b>17.046</b>	<b>17.374</b>	<b>16.802</b>	<b>17.802</b>

**Tabelle 2:** Besuchsstatistik MKK 2011–2018 (Quelle: Daten Beckerbillet)



**Abbildung 7:** Grafische Darstellung der Besuchsentwicklung des MKK von 2011 bis 2018 (Quelle: Daten Beckerbillet)

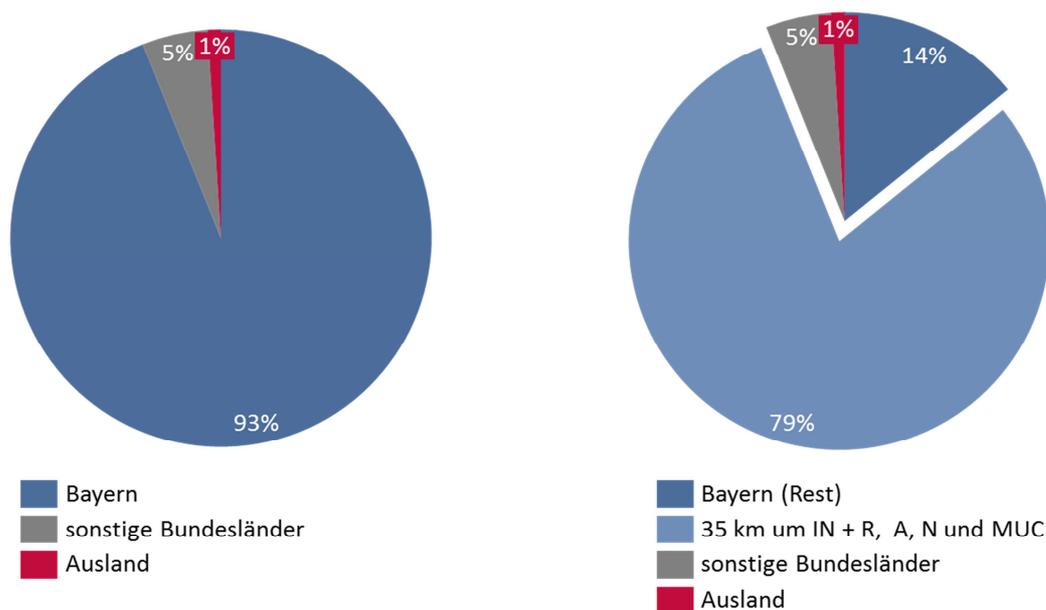
Besonders auffällig sind die in Summe stark expandierenden Besuchszahlen des Hauses, die sich im Betrachtungszeitraum mehr als verdoppelt haben. Der Anstieg der Besuchszahlen fällt zeitlich wie kausal mit einem Wechsel in der Museumsleitung im Jahre 2013 und einer damit verbundenen, konzeptionellen Neuausrichtung des Hauses zusammen. Entscheidend waren hier die Erhöhung der Veranstaltungszahlen und eine veränderte Ausstellungsgestaltung, die einerseits elitäre Barrieren abbaut und das gesamte Haus bespielt.

### 5.1.2.2 Geografische Besucheranalyse

Nach Einschätzung der Museumsleitung ist für die Segmentierung des Marktes in geographischer Hinsicht davon auszugehen, dass der ganz überwiegende Teil der Besucher des MKKD aus einem Einzugsgebiet mit einem Radius von ca. 35 km um Ingolstadt (Region 10<sup>4</sup> und Teile der Landkreise Kelheim und Neustadt an der Donau) und den vier großen Städten München, Nürnberg, Regensburg und Augsburg stammen wird. Zur Hinterlegung dieser These wurden ab Juni 2018 alle Besucher des MKK um Angabe ihrer Postleitzahl gebeten. Auf Grund des kurzen Erhebungszeitraumes (01.06.–18.12.2018), ist das Ergebnis nicht repräsentativ, kann jedoch eine Tendenz abbilden.

---

<sup>4</sup> Die Region 10 ist der gesetzlich vorgesehene Zusammenschluss von Landkreisen und Gemeinden der Planungsregion Ingolstadt. Mitglieder sind die Landkreise Eichstätt, Neuburg-Schrobenhausen, Pfaffenhofen a. d. Ilm sowie alle Gemeinden dieser Landkreise und die kreisfreie Stadt Ingolstadt (Planungsverband Region Ingolstadt 2016).



**Abbildung 8:** Geografische Besucheranalyse MKK (Quelle: Daten Beckerbillett)

Im Erhebungszeitraum stammten 93 % der Besucher des MKKD aus Bayern (79 % der Gesamtbesucher stammten aus dem vermuteten Einzugsgebiet, wobei 73 % der Gesamtbesucher der Region 10 zuzurechnen sind). Die Einschätzung der Museumsleitung kann somit bestätigt werden. Ebenfalls bestätigen lässt sich die angenommene geografische Besucherstruktur durch die unter Ziffer 4.2.3 vorgestellte Befragung von Vergleichshäusern, die eine ähnliche Besucherstruktur verzeichnen (vgl. Anlage 5).

Gute Datengrundlagen liegen nur für die Region 10 vor, so dass die Teile des 35 km Radius, die nicht von der Region 10 umfasst sind, im Folgenden vernachlässigt werden.

Zum 30.06.2018 lebten in der Region 10 insgesamt 491.385 Personen (Stand zum 31.12.2017 489.298 Bewohner), von 2013 bis 2017 stieg die Bevölkerungszahl jährlich um durchschnittlich 1,2 % (Stadt Ingolstadt, Hauptamt - Statistik und Stadtforschung 2018, S. 6). Ausgehend von den unter Ziffer 4.1.1 genannten 1,5 Museumsbesuchen je Einwohner in Bayern und einem Anteil von 18 % für Kunstmuseen ließe sich auf aktuell etwa 133.000 potentielle Besucher von Kunstmuseen in der Region 10 schließen. Dazu kommt das Potential der Landkreise Kelheim und Neustadt an der Donau sowie der vier umliegenden großen Städte. Im Hinblick auf die aktuellen Besucherzahlen von ca. 17.000 Besuchern jährlich ist hier noch deutliches Potenzial vorhanden, das mit einer entsprechenden Marketingstrategie abgeschöpft werden könnte.

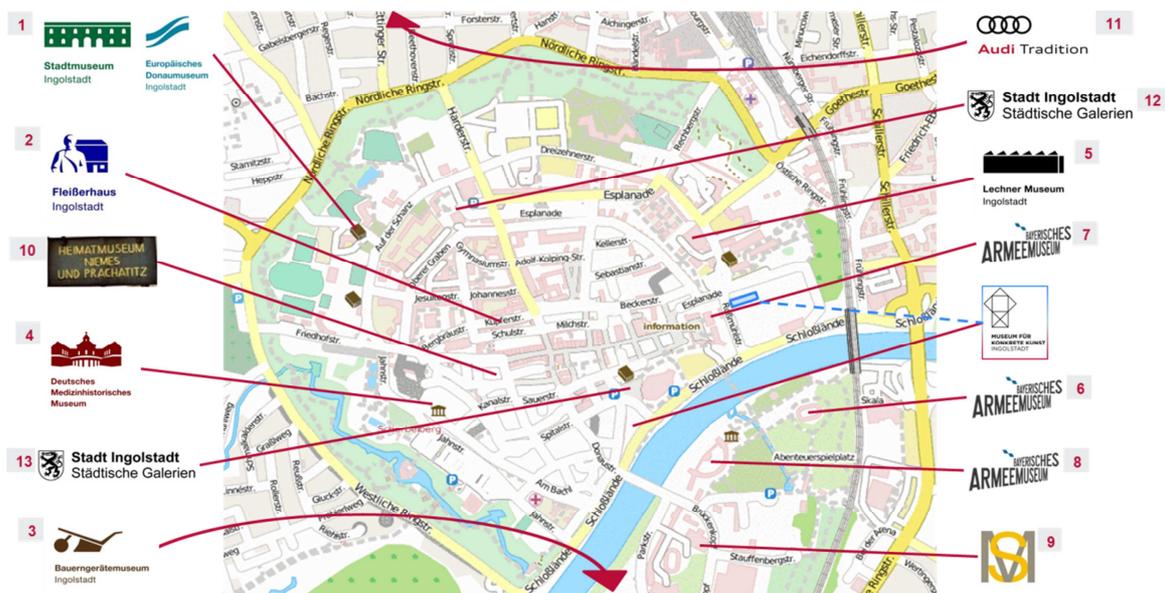
## 5.2 Wettbewerbs- und Konkurrenzanalyse

Bei Betrachtung des Wettbewerbs- und Konkurrenzumfeldes lassen sich nach (Gentischer 2012, S. 28–29) verschieden weit gefasste Konkurrenzformen unterscheiden: die Kernkonkurrenz (ähnliche Museen), die Spartenkonkurrenz (alle Museen), die Kulturkonkurrenz (kulturelle Einrichtungen und Veranstaltungen) und die Freizeitkonkurrenz (alle weiteren Freizeitaktivitäten).

Die Kernkonkurrenz des MKKD sind Häuser, die sich ebenfalls mit Konkreter Kunst und/oder mit Design befassen. Dies umfasst öffentliche und private Sammlungen Konkreter Kunst wie die Sammlung Ruppert im Kulturspeicher Würzburg, die Sammlung Teufel im Kunstmuseum Stuttgart, das Neue Museum Nürnberg oder die Firmensammlung von Daimler und Design-Museen wie die Neue Sammlung in München oder das Grassmuseum in Leipzig. International sind als relevante Wettbewerber das Haus Konstruktiv in Zürich und die Donation Albers-Honegger in Mouans-Sartoux zu nennen. Diese Museen befassen sich im Gegensatz zum MKKD nicht mit Design und dem angewandten Bereich.

Eine vollständige Aufstellung der Wettbewerber findet sich in der Museumskonzeption von Frau Dr. Schimpf (Schimpf 2019, S. 3). Im Vergleich zu allen Wettbewerbern grenzt sich das MKKD durch seine Spezialisierung auf nur eine Kunstrichtung in Verbindung mit dem Design, das immer einen Bezug zur Konkreten Kunst aufweist, ab. Diese Kombination ist einzigartig in Deutschland. Zu diesem deutlichen Alleinstellungsmerkmal kommt, dass zwischen den Häusern der Kernkonkurrenz keine räumliche Konkurrenz besteht. Das MKKD schließt mit seinem Angebot eine Lücke mindestens im Raum Bayern.

In der Spartenkonkurrenz sind vorrangig die Museen mit räumlicher Konkurrenz, sprich das museale Angebot der Region 10 maßgeblich. In Ingolstadt finden sich derzeit 14 Museen und Ausstellungshäuser, in der Region 10 beläuft sich die Gesamtzahl auf 56 Einrichtungen.



**Abbildung 9:** Museen in Ingolstadt (Quelle: eigene Darstellung, Karte von <http://www.ingolstadt.citysam.de/stadtplan-ingolstadt/stadtplan-herzogskasten-ingolstadt-1.htm>)

Eine detaillierte Auflistung aller Häuser inkl. Besuchszahlen ist in Anhang 4 beigefügt. Gemessen an den jährlichen Besuchszahlen ist das MKK in der Region 10 bereits jetzt unter den zehn größten Häusern zu finden. Im regionalen Wettbewerb der Museen beschäftigen sich neben dem MKK(D) noch das Lechner Museum und die städtische Galerie sowie die Kunstvereine mit zeitgenössischer Kunst. Das Lechner Museum ist in seinem Schwerpunkt auf das Werk Alf Lechners festgelegt. Die städtische Galerie und die Kunstvereine zeigen nur deutlich kleinere Ausstellungen, so das MKKD hier eine Lücke schließt. Die Kultur- und Freizeitkonkurrenz ist mit einem Theater, einer Kleinkunsthöhne, verschiedenen Veranstaltungsorten, Kinos und zwei großen Sportstätten als hoch einschät-

zen. Ingolstadt ist jedoch eine stark wachsende Stadt, deren Kultur- und Freizeitmarkt noch keine Sättigung erkennen lässt, wenn man die Besuchszahlen der verschiedenen Einrichtungen betrachtet. Bei einer deutlichen inhaltlichen Abgrenzung des MKKD zu den bereits bestehenden Einrichtungen ist die Konkurrenzsituation nicht als bedrohlich einzuschätzen.

### 5.3 Benchmarkanalyse

Für den Betrieb und die Ausstattung von Museen existieren kaum Referenz- oder Vergleichswerte, so dass hier eine erhebliche Datenlücke vorliegt. Das Institut für Museumsforschung beschränkt sich in seinen Statistiken auf Erhebungen zu Besuchern, Öffnungszeiten und Preisen. Personelle und finanzielle Ausstattung oder Angaben zu Kostenstrukturen von Museen werden nicht erhoben. Der Kulturfinanzbericht des Statistischen Bundesamtes erfasst nur übergeordnete Werte. Um Anhaltspunkte zu erhalten, wurden für die Ausarbeitung des Businessplans deshalb Vergleichshäuser definiert, die ähnliche Rahmenbedingungen aufweisen wie das künftige MKKD. Wichtig ist zu betonen, dass es kein Haus gibt, in dem zu 100 % die gleichen Bedingungen vorgefunden werden können. Verhältnisse und Zusammenhänge bedürfen deshalb immer der Erläuterung mit Hintergrundwissen. Auswahlkriterien waren die Größe des Hauses, die Spezialisierung auf eine Nische, die Einwohnerzahl der Stadt sowie vergleichbare sonstige Rahmenbedingungen. Folgende Häuser wurden wie nachstehend kurz umrissen ausgewählt:

#### Kulturspeicher Würzburg:

Gemeinsamkeiten: Vergleichbare Größe der Stadt, sehr große Sammlung konkreter Kunst  
Unterschied: Konkrete Kunstsammlung nur als Leihgabe, ansonsten städtische Kunst, hauptsächlich Dauerausstellung und kleinerer Wechselausstellungsbereich

#### MARTa Herford:

Gemeinsamkeit: vergleichbare Ausstellungsfläche, bekannte Themenausstellungen zeitgenössischer Kunst  
Unterschiede: spektakuläre Architektur („Bilbao-Effekt“), kleinere Stadt als Ingolstadt

#### Kunstforum Ostdeutsche Galerie Regensburg:

Gemeinsamkeit: vergleichbare Größe der Stadt, Spezialisierung auf eine Kunstrichtung, gleiche Ausstellungsfläche  
Unterschiede: Randlage des Museums, nicht so zentral wie das Gießereiquartier

#### Gerhard-Marcks-Haus Bremen:

Gemeinsamkeiten: Starke Spezialisierung, mit umliegenden anderen Museen, die ganz andere Schwerpunkte haben  
Unterschiede: viel größere Stadt, weniger Ausstellungsfläche

#### Kunstmuseum Wolfsburg:

Gemeinsamkeiten: gleich große Stadt mit ähnlichem Umfeld der Autoindustrie  
Unterschiede: größeres Haus, mehr Ausstellungsfläche, andere Trägerschaft ohne städtische Beteiligung

Lentos Linz:

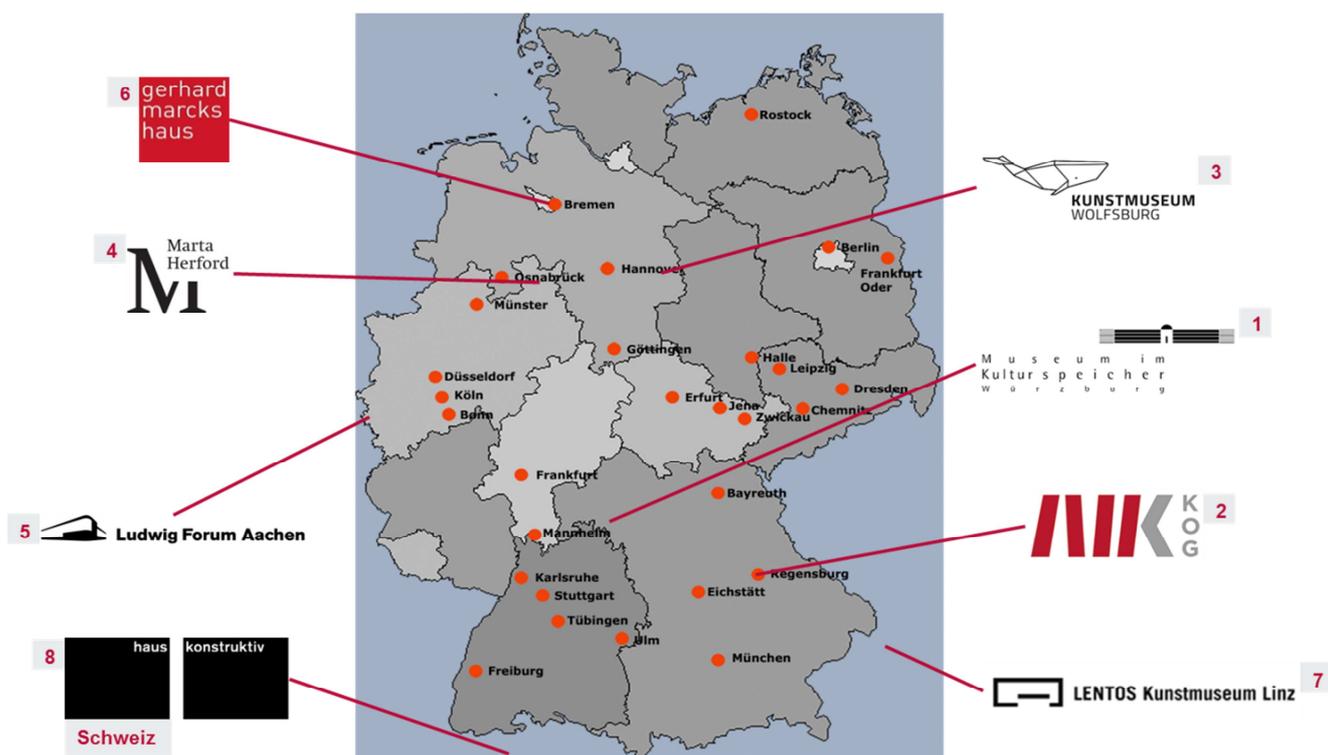
Gemeinsamkeiten: Neubau mit besonderer Lichtfassade, reines zeitgenössisches Museum

Unterschiede: Größeres Haus in leicht größerer Stadt Ingolstadt

Haus Konstruktiv Zürich

Gemeinsamkeiten: Inhaltliche Ausrichtung

Unterschiede: Größere Stadt mit sehr vielen Museen mit zeitgenössischer Kunst, kleinere Ausstellungsfläche, kein Design



**Abbildung 10:** Vergleichshäuser (Quelle: eigene Darstellung, Karte von <https://schleyer-stiftung.de/wp-content/uploads/2016/02/deutschlandkarte.gif>)

Bei den auf diese Weise ausgewählten Häusern wurde eine telefonische Befragung zu ausgewählten Rahmendaten der Museen durchgeführt. Insbesondere die finanzielle und personelle Ausstattung der Häuser war Gegenstand der Abfrage. Die vollständigen Ergebnisse sind in Anhang 5 beigefügt.

Alle Häuser erklärten sich bereit, an der Erhebung teilzunehmen. Die Ostdeutsche Galerie in Regensburg stellte allerdings keine Budgetzahlen zur Verfügung. Trotz der möglichst homogenen Auswahl der Einrichtungen zeigten sich in manchen Kategorien große Unterschiede in den Ergebnissen. Deutlich wurde, dass zur Erläuterung der Abweichungen immer eine spezielle Betrachtung des einzelnen Museums und seiner Besonderheiten und Aktivitäten erforderlich ist. So benötigt ein Museum ohne eigene Sammlung bspw. keinen Etat und keine Mitarbeiter für die Sammlungspflege und weist somit an diesen Stellen niedrigere Zahlen aus.

Die Gesamtausstellungsfläche der befragten Häuser liegt zwischen 650 und 4.000 m<sup>2</sup>, der Anteil der Flächen für Wechselausstellungen zwischen 650 und 2.500 m<sup>2</sup>. Eher homogen

fielen die Rückmeldungen zu den Öffnungszeiten und -stunden aus. Im Schnitt haben die Museen rund 300 Tage jährlich geöffnet, die jährlichen Öffnungsstunden schwanken zwischen 2.124 und 2.652 (MKK aktuell 2.156). Schließtag ist immer der Montag, Tag für die Abendöffnung der Donnerstag. Die Häuser befinden sich überwiegend in der Trägerschaft von Stiftungen (vier der insgesamt acht Museen), zwei Häuser werden als gGmbHs geführt und zwei weitere sind in kommunaler Trägerschaft (einmal in Form eines Eigenbetriebs).

Die Anzahl der Gesamtbesuche differiert stark zwischen 17.500 und bis zu 80.000 Besuchen jährlich, was in der unterschiedlichen Größe und Ausstattung der Museen begründet liegt. Die Auskünfte zur geografischen und demografischen Besucherstruktur bestätigen die Annahmen der Museumsleitung des MKK aus Ziffer 4.1.2.2: Mit Ausnahme des MARTa Herford stammt der Großteil der Besucher in allen Museen aus der Region.

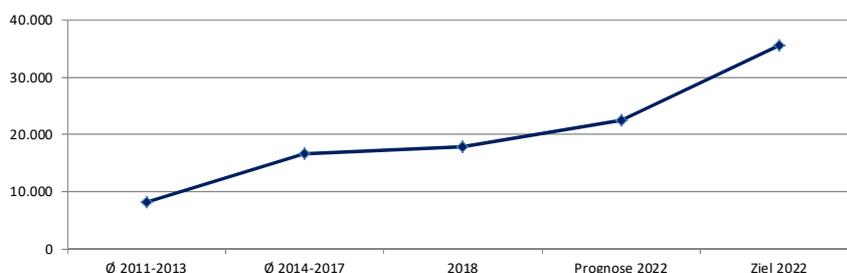
Die Eintrittspreise für Vollzahler je Person variieren zwischen 4,50 € und 14,25 €, die Preise für öffentliche Führungen zwischen 0,00 € und 6,00 €. Ganz überwiegend werden in der Preisstruktur Differenzierungen in Form von Jahreskarten, Familienkarten oder Kombikarten angeboten.

Ein Nebeneinanderstellen der Budget- und Personalzahlen ist auf Grund der unterschiedlichen Voraussetzungen nicht möglich. Selbstredend benötigt ein Museum mit großer Ausstellungsfläche andere Personal- und Budgetressourcen als ein kleines Haus. Diese Zahlen wurden deshalb nicht isoliert verglichen, sondern mittels abgeleiteter Kennzahlen (Zuschuss je m<sup>2</sup> (Wechsel-)Ausstellungsfläche, Zuschuss je Besucher und Personaleinsatz je 100 m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche) zur Abbildung einfacher Durchschnittswerte und Varianzen abgebildet. Eine vollständige Kennzahlenübersicht findet sich in Kapitel 9.6.

#### **5.4 Ableitung der Marktgröße**

Basis für die Markteinschätzung bilden die vorangegangene Markt-, Besuchs- und Wettbewerbsanalyse, die inhaltliche Konzeption und die Referenzahlen der Vergleichshäuser. Die nachstehende Besuchszahlenschätzung bildet dabei im Hinblick auf das vorab errechnete Minimum von potenziellen 133.000 Besuchen von Kunstmuseen eine konservative und vorsichtige Ableitung, die aber auch die Potenziale der jungen, wachsenden Region berücksichtigt.

Besucherstatistik und Prognose MKK(D)						
	Ø 2011-2013	Ø 2014-2017	2018	Prognose 2022	Ziel 2022	
Besuche Erwachsene	1.258	2.338	2.717	3.146	8.000	22%
Besuche ermäßigte	914	1.670	2.338	2.285	4.500	13%
Besuche freier Eintritt	1.188	5.421	6.571	9.038	10.000	28%
Besuche Kinder und Jugendliche (<18 Jahre)	2.489	3.859	4.289	6.306	11.000	31%
Besuche Nacht der Museen / Veranstaltungen	2.358	2.406	1.666	1.700	1.700	5%
Statistik	0	971	221	0	500	1%
<b>Gesamt</b>	<b>8.207</b>	<b>16.664</b>	<b>17.802</b>	<b>22.475</b>	<b>35.700</b>	
	<b>100%</b>	<b>203%</b>	<b>217%</b>	<b>274%</b>	<b>524%</b>	



**Erläuterung:**

- Erwachsene = Einzelbesuche über 18 J., Eintritt + Zusatzprogramm (z. B. Kunst und Kuchen)
- ermäßigte = Besuche, die lt. Satzung ermäßigten Eintritt bezahlen (z. B. Studenten, Rentner, Sozialhilfeempfänger, Ehrenamtskarte, Schüler >18J.)
- freier Eintritt = Besuche bei denen kein Eintritt irgendeiner Art fließt (Ausstellungseröffnungen, Schulklassen mit Schülern > 18J., Gäste der Stadt Stadtführung, DiYnstag, Sonntags?Kunst!)
- Kinder = Kinder und Jugendliche < 18 J, inkl. Schulklassen
- Veranst. = seit 2015 werden hier nur noch die Besucher der Nacht der Museen ausgewiesen
- Statistik = Eintritt ist an anderer Stelle geflossen (z. B. Verbundkarte, Kombikarte Lechner Museum)

**Anmerkung:**

Erfasst wird die Anzahl der Besuche, nicht der Besucher. Personen, die das Haus mehrfach besuchen, werden folglich mehrfach gewertet.

**Abbildung 11:** Besuchsstatistik und Prognose MKK(D)

Das ausgewertete statistische Material reicht bis zum Jahre 2011 zurück. Zusammengefasst wurde in der Betrachtung der Durchschnitt der Jahre 2011–2013 und 2014–2017. So ist gut ersichtlich, dass sich durch den Wechsel in der Museumsleitung im Jahre 2013 und die damit verbundene, konzeptionelle Neuausrichtung des Hauses bereits ein deutlicher Anstieg der Besuchszahlen erreichen ließ, der sich auch im Ergebnis 2018 bestätigt. Die Prognose für 2022 geht deshalb davon aus, dass sich dieser Trend unter Berücksichtigung der neuen Räumlichkeiten fortsetzen wird. Den so erreichbaren Effekten stehen jedoch hohe Investitionskosten gegenüber, so dass davon auszugehen ist, dass das Projekt größere Strahlkraft entfalten soll. Diese Zielsetzung bildet die letzte Spalte ab. Die inhaltliche Konzeption wie die nachfolgende finanzielle Planung gehen von den im Kapitel „Grundlagen und Ziele“ erläuterten Zielvorstellungen und damit davon aus, dass das Museum als bedeutsame Kulturstätte in der Region große Wahrnehmung und Resonanz erfahren soll. Unter diesen Umständen wird eine Besucherzahl von durchschnittlich **35.700 Besuchern** jährlich für realistisch erachtet. Auch das Verhältnis von zahlenden zu nichtzahlenden Besuchern wird sich in der Prognose verändern: Betrag der Anteil der zahlenden an den Gesamtbesuchern im Jahr 2011 23%, soll sich dieser auf künftig 41 % erhöhen. Die Voraussetzungen und Maßnahmen für die Erreichung dieses Ziels werden in den folgenden Kapiteln ausführlich dargestellt.

Besucher kommen zu verschiedenen Anlässen wie Führungen, Veranstaltungen oder Vermietungen ins Museum. Die nachstehenden Prognosen befassen sich deshalb ergänzend zur Besuchszahlenschätzung mit der Entwicklung der Führungs-, Veranstaltungs- und Vermietungszahlen.

Führungen und Veranstaltungen

Statistische Daten zu den durchgeführten Führungen und Veranstaltungen wurden in der Vergangenheit nicht zielgerichtet erhoben. Für die Jahre 2015–2018 ergab sich auf Basis einer händischen Auswertung der Aufzeichnungen folgendes Bild:

Jahr	Öffentliche Führungen	Kinder- und Jugendbildung	Sonstige Buchungen	Veranstaltungen	Summe
	(z.B. Feierabendführungen, Hör weg! Schau hin, Kunst und Kuchen, Sonntags?Kunst!)	(Schulklassen, Horte, Kindergärten, sonstige Bildungseinrichtungen)	(Private Anfragen, Institutionen, Vermietungen)	(Eröffnungen, Finissagen, ausstellungsbezogene Formate (wie etwa Etikettekurse, rent-a table, Objektmeditationen,) der neue DiYnstag, Kinderatelier, Kunst im Umbruch, Audi VIP, 20minmax, MKK Lecture, Veranstaltungen des FKKD, etc.)	
<b>Prognose</b>	<b>120</b>	<b>320</b>	<b>150</b>	<b>120</b>	<b>710</b>
2018	90	184	80	92	446
2017	60	156	73	71	360
2016	75	185	85	65	410
2015	57	147	71	67	342

**Tabelle 3:** Führungen und Veranstaltungen im MKK(D), Prognose und Statistik (Quelle: händische Aufzeichnungen im Museum)

Die Entwicklung der Veranstaltungs- und Führungszahlen verlief parallel zur Besuchsentwicklung. Im Jahr 2017 fielen neben den Besuchszahlen auch die Anzahl der Führungen ab. Dies ist auf die überaus hohe Nachfrage nach Vermittlungsangeboten bei den Ausstellungen 2018 (Carlos Cruz-Diez – Color in Motion) und 2016 (Logo. Die Kunst mit dem Zeichen) zurückzuführen, so dass in diesen Jahren mehr Führungen und Veranstaltungen als üblich angeboten wurden.

Die deutliche Erhöhung zwischen 2015 und 2016 lässt sich durch die Etablierung neuer Vermittlungsformate wie dem Kreativlabor und dem Kinderatelier am Samstagvormittag erklären. Die Gesamtzahl bewegte sich in den betrachteten Jahren zwischen rund 350 und 450 Veranstaltungen jährlich.

Für die Zukunft ist eine deutliche Steigerung der Führungs- und Veranstaltungszahlen geplant. Im neuen Gebäude können mehrere Schulklassenführungen parallel stattfinden, so dass hier deutlich mehr Nachfragen angenommen werden können.

Vermietungen

Die Vermietungen sind in der Prognose zu Veranstaltungen bereits enthalten (sh. Spalte „Sonstige Buchungen“), werden hier aber noch detaillierter aufgeschlüsselt. Bereits jetzt erhält das MKK regelmäßig Anfragen von Mietinteressenten. Viele Nachfragen müssen jedoch abgelehnt werden, da auf Grund der örtlichen Gegebenheiten im jetzigen Gebäude keine Veranstaltungen während der Öffnungszeiten stattfinden können, die Fläche den Interessenten zu klein war oder das Team des MKK den durch die Vermietung entstehenden Mehraufwand neben seiner Kerntätigkeit nicht erfüllen konnte. Eine detaillierte Statistik ist an dieser Stelle nicht sinnvoll, da keine Erfassung der abgelehnten Nachfragen erfolgte. Das neue Museumsgebäude schafft auch für externe Veranstaltungen ganz besondere, außergewöhnliche Möglichkeiten, so dass von einer relevanten Nachfrage zur Anmietung von Räumlichkeiten ausgegangen wird. Grundsätzlich für Vermietungen (je nach

Art und Größe der Veranstaltung) sind das Foyer im Erdgeschoss, die Lounge, das Atelier im Obergeschoss und unter engen Voraussetzungen das Untergeschoss geeignet. Die Prognose geht von folgenden Vermietungszahlen p. a. aus.

Foyer	Lounge	Atelier	UG
24	12	20	10

**Tabelle 4:** Prognose Vermietungen

## **6. Marketing und Vertrieb**

### **6.1 Marketingstrategie**

#### **6.1.1 Zielgruppensegmentierung**

Zentraler Ausgangspunkt für die Planung der Öffentlichkeitsarbeit ist die Definition der Zielgruppen. Die Segmentierung kann hierbei nach soziodemografischen (Herkunft, Geschlecht, Familienstand, Alter) oder psychografischen (verhaltens- und einstellungsbezogenen) Merkmalen erfolgen. Überwiegend erfolgt die Einteilung bei Museen auf Grund der relativ einfachen Operationalisierung nach soziodemografischen Kriterien. Dies lässt jedoch wesentliche Merkmale wie Konsumverhalten oder Besuchsmotivation außen vor (Gentischer 2012, S. 39–44). Eine detaillierte Zielgruppensegmentierung anhand der Analyse der Sinus-Milieus oder Szenen würde zum jetzigen Zeitpunkt und an dieser Stelle zu weit führen, weswegen nachstehend – relativ pragmatisch – folgendes Zielgruppenkonstrukt vorgeschlagen wird:

##### Für Ausstellungen und Sonderausstellungen

Kunstinteressierte, Schulklassen und Kindergartengruppen bzw. Lehrer, Familien, Touristen, Designinteressierte, Architektur- und Denkmalfreunde, Ausflügler, Studenten

##### Für Veranstaltungen

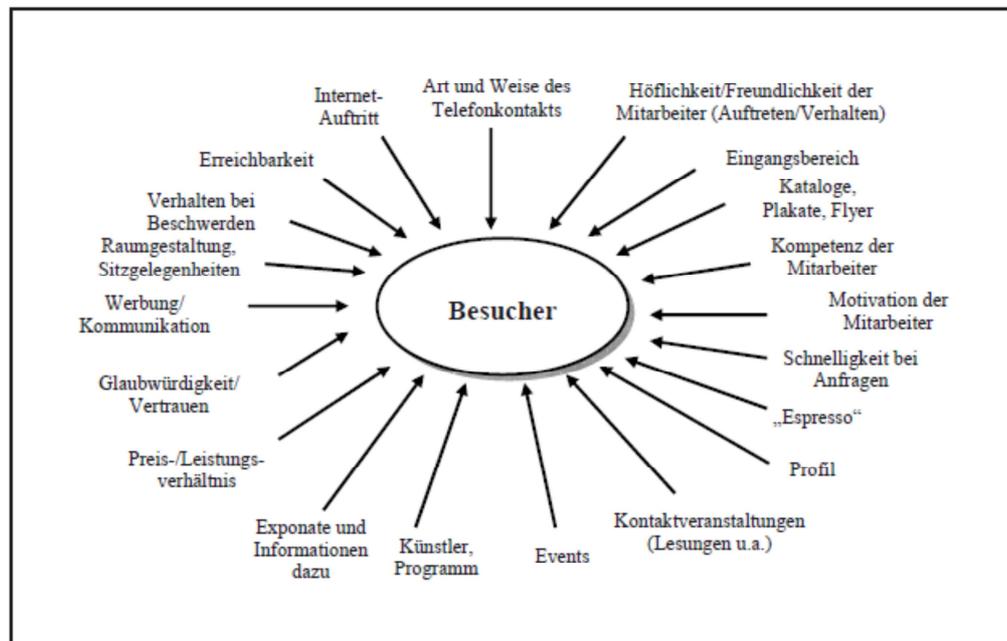
Erlebnis- und Bildungsorientierte, Kunstinteressierte, Familien, Studierende, Kreativwirtschaft, Fachpublikum, Unternehmer

#### **6.1.2 Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategien**

Für die Entwicklung der Marketingstrategie sind zwei Phasen zu unterscheiden, die unterschiedliche Strategien benötigen: Die Phase der Neueinführung / Eröffnung des Museums, in der es darum geht, das Museum bekannt zu machen und zu etablieren und die darauffolgende Phase der Marktdurchdringung, die darauf abzielt, neue Besuchergruppen zu erschließen und die bestehenden Besucher zu einer größeren Besucheranzahl zu motivieren.

##### Wettbewerbsstrategie

Das MKKD steht im Wettbewerb mit anderen Kultur- und Freizeiteinrichtungen (vgl. Ziffer 4.2). Um dort bestehen zu können, muss es nachhaltige, wahrnehmbare und relevante Wettbewerbsvorteile generieren (Gentischer 2012, S. 49). Die Vielfalt solcher potentieller Wettbewerbsvorteile haben Günter und Hausmann im folgenden Schaubild am Beispiel einer Kunstgalerie zusammengestellt:



**Abbildung 12:** Erlebniswelt eines Besuchers in einer Kunstgalerie (Günter und Hausmann 2012, S. 14)

Daraus ergeben sich die nachfolgend exemplarisch aufgeführten möglichen Wettbewerbsvorteile (Gentischer 2012, S. 49–50)

- *Qualitätsvorteile* bspw. durch hochwertige Ausstellungen, überragende technische Ausstattung, exzellenten Besucherservice
- *Potenzialvorteile* bspw. durch besondere Räumlichkeiten, qualifiziertes Personal
- *Innovationsvorteile* bspw. durch Kreation innovativer Angebotsformate oder Einsatz aktueller Technik in der Ausstellung
- *Kostenvorteile* bspw. durch günstigeren Eintritt als Wettbewerber, Kombitickets, günstige Leistungserstellungsbedingungen, verbilligte ÖPNV-Anfahrt
- *Zeitvorteile* bspw. durch schnelle Erreichbarkeit, längere Öffnungs- und kurze Wartezeiten
- *Programmbreitenvorteile* bspw. durch größere Angebotsvielfalt
- *Markierungsvorteile* bspw. durch Markenbildung und damit einhergehendes, sinkendes Risiko für den Besucher

Die besondere Stärke des MKKD liegt in der Kreativität, mit der Themen aufgegriffen und auf ganz besondere Weise interpretiert und kontextualisiert werden. Diese eigene Handschrift hat das MKK bspw. auch bei seiner Interpretation des Bauhaus-Jubiläums im Jahr 2019 gezeigt und konnte so hohe Fördermittel der Kulturstiftung des Bundes akquirieren. Dies wird auch für die Zukunft ein wichtiger Wettbewerbsvorteil des Hauses sein. Der Neubau bietet zudem neben seiner architektonischen, historischen Besonderheit bestens ausgestattete und mit neuen, digitalen Medien versehene Ausstellungs-, Präsentations- und Vermittlungsbereiche. Kostenvorteile können wie bereits in der Vergangenheit durch Kombiticket (MKKD und Lechner Museum) und Verbundkarte mit den anderen städtischen Museen erreicht werden. Das Haus liegt zentral und verkehrsgünstig und ist sowohl mit öffentlichen Verkehrsmitteln als auch mit dem PKW gut zu erreichen. Aufbauend auf diesen Stärken muss im Hinblick auf die gesetzten Ziele im Zuge der Eröffnung großen Wert

auf den Besucherservice und die Markenbildung gelegt werden, um das Museum dauerhaft und nachhaltig am Kulturmarkt zu etablieren.

### Marktteilnehmerstrategie

Das MKKD verfolgt eine differenzierte *Marktbearbeitungsstrategie*. Das bedeutet für unterschiedliche Besuchergruppen wie Familien, Individualbesucher oder Schulklassen werden unterschiedliche Leistungspakete angeboten. Auch bedarfsspezifische Leistungen z. B. Kindergeburtstage werden angeboten, so dass sich die Leistungserstellung zwischen Kollektiv- und Individualdienstleistung bewegt (Gentischer 2012, S. 52; Günter und Hausmann 2012, S. 39).

Bei der Wahl der wettbewerbsgerichteten *Verhaltensstrategie* ist die Netzwerkstrategie von hoher Bedeutung für das MKKD. Kooperationen sind für eine Non-Profit-Organisation von hoher Bedeutung und „sind in Zeiten knapper öffentlicher Haushalte strategisch besonders erwägenswert, da durch die Bündelung von Ressourcen und Know-how Kosten gesenkt und manche Angebote überhaupt erst möglich gemacht werden können“ (Günter und Hausmann 2012, S. 40). Geplant sind sowohl horizontale Kooperationen mit anderen Kulturinstitutionen und Museen als auch diagonale Kooperationen mit Partnern außerhalb der Wertschöpfungsbeziehung wie Schulen, dem Digitalen Gründerzentrum, dem Designlehrstuhl der THI, Krankenkassen (Präventionsprogramme) oder Sponsoren (Gentischer 2012, S. 53).

Die *Kunden- und Besucherstrategie* des MKKD sieht vor, stabile Bindungen zwischen Besucher und Museum zu schaffen, Loyalität und Verbundenheit dem Haus gegenüber zu erreichen und den Museumsbesuch als Erlebnis für den Besucher zu gestalten. Dies kann bspw. durch Exklusivveranstaltungen umgesetzt werden (Günter und Hausmann 2012, S. 40).

## **6.2 Marketingmix**

### **6.2.1 Produktpolitik**

Der Leistungsmix des MKKD besteht aus den Kern- und den Zusatzleistungen und wurde im Detail bereits unter Ziffer zwei vorgestellt.

Bei den Ausstellungen wird der Bereich der Sonder-/Wechselausstellungen eine große Rolle spielen, da statistisch ein Zusammenhang zwischen der Häufigkeit von Sonderausstellungen und der Besucherzahl besteht (Gentischer 2012, S. 58; Institut für Museumsforschung 2018, S. 16–18). So können Anreize geschaffen werden, das Museum mehrfach zu besuchen. Im Ausstellungsraum können Arbeiten gezeigt werden, die sonst im Depot für die Öffentlichkeit verschlossen sind. Aber auch die Sammlungshighlights, die dauerhaft gezeigt werden oder digital zugänglich gemacht werden, ziehen Publikum an und verschaffen dem Haus den Ruf eines der führenden Häuser für Konkrete Kunst und Design zu sein.

Die Vermittlungsarbeit hat den Auftrag, ein vielfältiges und ansprechendes Programm im Spannungsfeld zwischen Bildungsauftrag und Markterfolg zu präsentieren. Dies umfasst sowohl die Vermittlung der Ausstellungsinhalte durch Führungen, als auch die Konzeption von Einzelveranstaltungen, Veranstaltungsformaten und Programmen für Schulklassen

oder Gruppen. Von besonderer Bedeutung sind dabei auch die inhaltliche wie pädagogische Qualifikation der Freien Mitarbeiter, die die Vermittlungsangebote durchführen. Bei den Zusatzleistungen spielt die Kompetenz der Mitarbeiter ebenfalls eine zentrale Rolle. Um die gesetzten Ziele hinsichtlich Besucherbindung und Besuchserlebnis zu erreichen, braucht es an allen Stellen mit Besucherkontakt freundliche, hilfsbereite und kompetente Mitarbeiter, die den Besuchern mit hoher Serviceorientierung entgegentreten. Der Shop trägt neben seiner Funktion als Einnahmequelle deutlich zur Attraktivitätssteigerung des Museums bei. Das auf die Ausstellungsinhalte abgestimmte Sortiment ermöglicht es dem Besucher, etwas aus der Ausstellung „mitzunehmen“ und ist insbesondere für prestigeorientierte Besucher ein wichtiger Punkt um ihren Museumsbesuch zu kommunizieren (Gentischer 2012, S. 58–89).

Die Gastronomie, die durch Pachteinnahmen ebenfalls zusätzliche Einnahmen erschließt, ist wie der Shop elementar für die Attraktivität des Museums. Günter und Hausmann (2012, S. 53) führen zu solchen Zusatzleistungen aus: „Zusatzleistungen dürfen in ihrer Bedeutung für die Zufriedenheit der Besucher mit ihrem Aufenthalt insgesamt nicht unterschätzt werden, denn der Kern- und Zusatzbereich sind grundsätzlich eng miteinander verwoben: Sie bilden zusammen das Erlebnis „Kulturbesuch“ und prägen daher gemeinsam den Gesamteindruck des Besuchers.“

## 6.2.2 Preispolitik

Das strategische Leitbild der Preispolitik des MKKD bilden die folgenden Ausführungen von Günter und Hausmann (2012, S. 59): „Die Ausgestaltung der Preispolitik unterliegt im (öffentlichen) Kulturbereich der Besonderheit, dass Eintrittspreise [...] in der Regel nicht unter betriebswirtschaftlichen Aspekten festgelegt und an den Kosten orientiert werden, sondern an kultur- und sozialpolitische Vorgaben der Träger geknüpft sind. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass möglichst viele Menschen Zugang zu Kultur erhalten. Allerdings sollte eine solche gesellschaftspolitische motivierte Festlegung von Preisen auf den Bereich der Kernleistungen von Kulturbetrieben beschränkt bleiben. Denn durch den umsichtigen Einsatz preispolitischer Instrumente im Bereich der Zusatzleistungen (z.B. Raumvermietung, Shop) ist eine Optimierung der eigenen Einnahmen möglich und kann die Finanzierungssituation von Kulturbetrieben in einem gewissen Umfang verbessert werden“.

Für die Kernleistungen wird deshalb eine besucherorientierte Preisbestimmung (Ausgangspunkt ist die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager und deren Abschöpfung), für die Zusatzleistungen eine kostenorientierte Preisbestimmung (Deckung mindestens der variablen Stückkosten) verfolgt (Günter und Hausmann 2012, S. 61–63).

### Eintritt inkl. Vermittlungs- und Veranstaltungsangeboten

Im Rahmen der Preisdifferenzierung ist es möglich, verschiedene Besuchergruppen unterschiedlich an der Kostendeckung zu beteiligen und Einfluss auf die Steuerung der Besucherströme zu nehmen (Gentischer 2012, S. 59–60). Ziel der Preisdifferenzierung ist es, die Zahlungsbereitschaft der potentiellen Besucher abzuschöpfen und gleichzeitig keine Barriere für den Museumsbesuch aufzubauen.

Die Preisdifferenzierung für das MKKD sieht neben einer Vergünstigung für bestimmte Ermäßigungsgruppen auch Mengen- und Häufigkeitsdifferenzierungen vor. Der Eintritt

wird erst für das Untergeschoss fällig. Bei außergewöhnlichen Sonderausstellungen kann der Eintrittspreis für die Dauer der Sonderausstellung erhöht werden. Jeder Besucher kann sich kostenfrei und so lange er möchte während der Öffnungszeiten im Erdgeschoss aufhalten, auch die Nutzung des Digital Art Lab wird kostenfrei möglich sein.

	MKKD	MKK
Erwachsene ab 18 Jahren	7,00 €	5,00 €
Ermäßigte lt. Satzung*	4,00 €	3,00 €
Freier Eintritt lt. Satzung**	0,00 €	0,00 €
Jahreskarte	30,00 €	
Familienkarte (2 Erw.)	10,00 €	
Eintritt bei Gruppenführung	4,00 €	3,00 €
Führung	3,00 € + Eintritt	2,50 € + Eintritt
Gruppenführung für Schulklassen p. P.	2,00 €	2,00 €
Gruppenführung bis 12 Pers. (darüber reg. Führungsgebühr)	-	30,00 € + Eintritt
Gruppenführung (max. 25 Pers.) 60 Min.	45,00 € + Eintritt	
Gruppenführung (max. 25 Pers.) mit praktischem Teil 120 Min.	140,00 € + Eintritt	
Vorträge / Lesungen	7,00 €	2,00 € + Eintritt
Kunst & Kuchen	Vereinbarung mit Gastro + Eintritt	5,50 € + Eintritt
Sonntags?Kunst! (Sponsoring)	Materialpauschale	0,00 €
Kindergeburtstag	150,00 €	80,00 €
Der neue DIYntag (Sponsoring)	Noch offen***	15,00 €
Weitere Veranstaltungen	Nach Kalkulation	

\* Schüler, Studenten, Auszubildende, Schwerbehinderte mit einem Grad von 50 bis 90, Arbeitslose, Inhaber der Bayerischen Ehrenamtskarte, Bundesfreiwilligendienstleistende, Rentner und Sozialhilfeempfänger, Teilnehmer an einer Führung, Inhaber einer Art-Card

\*\* Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren, Kindergartengruppen und Schulklassen, Mitglieder des Freundeskreises, Beiratsmitglieder der Stiftung für Konkrete Kunst und Design, Schwerbehinderte, Medienvertreter, Schenker, Leihgeber, Gäste der Stadt, DMB-Mitglieder, ICOM-Mitglieder

\*\*\* Preissetzung in Absprache mit Sponsor erforderlich

#### **Tabelle 5:** Preisdifferenzierung MKKD

Mit dieser Preissetzung ist das MKKD mit seinen Grundeintrittspreisen im Vergleich mit den Ergebnissen der statistischen Auswertungen des Instituts für Museumsforschung (2018, S. 43) teurer als 89,6 % der teilnehmenden Museen. Diese Erhebungen differenzieren jedoch nicht nach Museumsart. In Kunstmuseen sind Eintritte dieser Größenordnung, wie auch die Vergleichszahlen der Referenzhäuser belegen, durchaus üblich.

Die Führungsentgelte werden im Vergleich zur aktuellen Preisstruktur etwas erhöht. Dies macht auch eine Anpassung der Preise für Gruppenführungen erforderlich. Eine Gruppe

sollte insgesamt maximal 25 Personen umfassen, was mit der neuen Preissetzung abgebildet wird. Bei mehr als 25 Personen muss eine weitere Führung gebucht werden.

### Shop

Die Preisgestaltung im Shop sieht eine mindestens die variablen Stückkosten deckende Kalkulation mit Gewinnaufschlag und Verwaltungskostenaufschlag bei Merchandising Artikeln vor. Wissenschaftliche Publikationen und Begleitartikel zur Ausstellung, die zur Kernleistung des Museums zählen, werden im Hinblick auf die Auflagenzahl nachhaltig produziert. Der Verkaufspreis wird marktüblich festgesetzt (Richtwert ca. 25 € während der Ausstellungslaufzeit, anschließend gem. Buchpreisbindung).

### Raumvermietung

Die Raumvermietung stellt eine Zusatzleistung dar, so dass auch hier in der Preispolitik die Strategie verfolgt wird, einen Beitrag zur Reduzierung des jährlichen Defizites zu leisten. Bei der Vermietung von Räumen werden deshalb über das Grundentgelt hinaus wie bisher alle direkt zurechenbaren Kosten (insbesondere Personalkosten für gesondert erforderliches Aufsichtspersonal und den technischen Dienst) nach Anfall in Rechnung gestellt. Grundlage bilden die Personaldurchschnittskosten des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverbandes (BKPV) in der jeweils gültigen Fassung. Für die Nutzung technischer Anlagen (Beamer, Lautsprecheranlage, usw.) werden gesonderte Preislisten angefertigt. Die Preiskalkulation erfolgt nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen auf Basis der Anschaffungspreise.

Die Festsetzung der Grundmiete differenziert nach den genutzten Räumen sowie nach der Art der Nutzung. Noch nicht festgesetzt sind Details wie die maximale Nutzungsdauer, der Umgang mit Auf- und Abbautagen oder mit mehrtägigen Veranstaltungen.

Raum	Grundmiete (Gruppe I)	Grundmiete ermäßigt (Gruppe II)
Foyer	1.000 €	500 €
Lounge	500 €	250 €
Atelier	500 €	250 €

**Tabelle 6:** Preisdifferenzierung Raumvermietung

Die Zuordnung der Veranstalter / Veranstaltungen zu den jeweiligen Gruppen ist wie folgt vorgesehen:

**Gruppe I** alle natürlichen und juristischen Personen

**Gruppe II** - gemeinnützige Vereinigungen, Verbände und Vereine

- Dienststellen der Stadt Ingolstadt
- Tochtergesellschaften der Stadt Ingolstadt
- Veranstaltungen mit künstlerischem oder kulturellem Hintergrund

Darüber hinaus werden die Räumlichkeiten **kostenfrei** an folgende Gruppen überlassen:

- Freunde des Museums für Konkrete Kunst und Design e. V.
- Stiftung für Konkrete Kunst und Design
- Kooperationspartner

### Gastronomie

Der Betrieb der Gastronomie soll als Grand Café erfolgen. Mit der Konzeption inkl. Wirtschaftlichkeitsberechnung wurde ein renommierter Gastronomieplaner beauftragt. Die so entstandenen Dokumente bildeten die Basis des Stadtratsbeschlusses vom 24.07.2014 (V0150/14 Projektgenehmigung), in dem als Ziel für die Gastronomie eine kostendeckende Verpachtung vorgegeben wurde.

Im Dezember 2018 wurden die o. g. Dokumente überarbeitet und den aktuellen Entwicklungen angepasst (sh. Anhang 6). Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Gastronomie aus Sicht des Pächters bei einer Umsatzpacht von 4 % auf den Cafébetrieb und 8 % auf das Veranstaltungscatering knapp wirtschaftlich betrieben werden kann. Die Hochrechnungen des externen Beraters ergeben eine erzielbare Umsatzpacht von 26.480 € netto p. a. (2.200 € monatlich).

Stellt man der so erzielbaren Einnahme allein die der Gastronomie direkt zurechenbaren Investitionsausgaben (rund 380.000 € lt. Angabe der Projektsteuerung) gegenüber, so ist festzuhalten, dass – ausgehend von einer Abschreibungsdauer von 10 Jahren - an dieser Stelle das oben formulierte Ziel der Kostendeckung nicht annähernd zu erreichen ist. Nicht enthalten sind in dieser Berechnung allerdings die Mehrkosten, die dem Museum ohne Gastronomie im laufenden Betrieb für die Beauftragung und Betreuung / Abwicklung von externen Cateringleistungen entstehen würden. Auf Grund der besonderen Relevanz der Gastronomie für den Erfolg des Museums (Sponsoren, Attraktivität) besteht in der Gesamtbetrachtung die unbedingte Notwendigkeit, an der Verpachtung der ausgestatteten Gastronomie festzuhalten.

### Sammlung

Die Abwicklung des Leihverkehrs erfolgt kostenfrei, so dass aus der Sammlung keine regelmäßigen Einnahmen erwachsen. Dies entspricht zumindest bisher einem ungeschriebenen Agreement in dieser Branche. Sollte sich abzeichnen, dass sich dieses Vorgehen ändern würde, wird auch das MKKD seine Handlungsweise entsprechend anpassen.

Werden jedoch Werke aus der Sammlung in anderen Museen/Städten gezeigt, so ist dies umgekehrt als ein wertvoller Beitrag für das Image von Ingolstadt und für das Museum zu sehen.

Einnahmen in geringem, nicht vorhersehbarem Umfang entstehen lediglich durch den Verkauf von Bildvorlagen und umgelegte Restaurierungs- und Kurierkosten.

## **6.2.3 Distributionspolitik**

Die Distributionspolitik befasst sich mit der Frage, wie die angebotenen Leistungen und Produkte zur richtigen Zeit am richtigen Ort angeboten werden. Bei Museen betrifft dies neben der Vertriebsstruktur überwiegend die Öffnungszeiten (Gentischer 2012, S. 61).

Das Museum soll wöchentlich von Dienstag bis Sonntag jeweils von 11 bis 17 Uhr und am Donnerstag von 11 bis 20 Uhr geöffnet sein (bisher MKK von 10 bis 17 Uhr). Erfahrungsgemäß kommen Individualbesucher nicht vor 11 Uhr ins Museum, so dass hier ein Beitrag zur Kostenreduzierung bei den Personalkosten der Aufsichten geleistet werden kann. Auch die Benchmark-Häuser öffnen überwiegend erst um 11 Uhr. Für Schulklassen muss es auf

Anfrage eine Frühöffnung ab 9 Uhr geben, da der Museumsbesuch sonst nicht mit den schulischen Abläufen in Einklang zu bringen ist.

Den Schließtag auf Montag zu setzen entspricht der branchenüblichen Praxis in 90,7 % der Museen (Institut für Museumsforschung 2018, S. 49). Regelmäßige Museumsbesucher kennen diese Praxis und richten sich mit ihrer Planung danach. Regelmäßige, wöchentliche Öffnungszeiten ohne saisonale Veränderungen entsprechen auch der Praxis von etwa der Hälfte der Museen in Deutschland. Für die Kunstmuseen liegt dieser Anteil sogar bei 74,6 % (Institut für Museumsforschung 2018, S. 50–51).

Die für den Donnerstag geplante Abendöffnung ist ebenfalls in vielen Museen üblich und soll Berufstätigen den Museumsbesuch erleichtern. Wichtig ist dabei nach Einschätzung des Instituts für Museumsforschung (2018, S. 51–52) die Verknüpfung der Abendöffnung mit Zusatzangeboten wie Führungen oder Sonderveranstaltungen, da das Museum um diese Uhrzeit in Konkurrenz zu Kulturbetrieben wie dem Theater tritt. Werktägliche Veranstaltungen im MKKD werden deshalb überwiegend an Donnerstagen stattfinden, was auch im Hinblick auf die Personalstunden des Aufsichtspersonals eine nachhaltige Vorgehensweise darstellt. Schließtage sind wie bisher der 1. November, 24., 25., 31. Dezember und Neujahr sowie der Faschingsdienstag und Karfreitag.

Die Distribution erfolgt überwiegend direkt zwischen MKKD und Besucher. Tickets und Shopartikel können vor Ort an der Kasse, telefonisch oder per Online-Ticketing resp. Verkauf erworben werden. Für die Zukunft ist geplant, Tickets auch über QR-Codes auf Flyern oder Ausstellungsplakaten anzubieten.

Wissenschaftliche Publikationen werden neben dem Shop auch über den Buchhandel vertrieben.

#### **6.2.4 Kommunikationspolitik**

Die Kommunikationspolitik ist für den Absatz der Leistungen und die Erreichung der Besuchszahlen im MKKD von zentraler Bedeutung, da sie die Brücke des Museums zu Umfeld und Besuchern darstellt. Ohne entsprechende Kommunikation und Information ist eine Inanspruchnahme der angebotenen Leistungen eher unwahrscheinlich (Gentischer 2012, S. 62). Gleichzeitig sind Kommunikationsmaßnahmen personal- und kostenintensiv, weswegen hier für eine nachhaltige Planung eine klare Fokussierung erforderlich ist.

Die klassische Werbung, beschränkt auf die Stadtgrenzen Ingolstadts, bildet bisher den Grundstock der Kommunikationsaktivitäten. Diese wird auch künftig als Massenwerbung in Form von Flyern, Plakaten, Bannern und Anzeigen ein Kommunikationsbestandteil sein, der jedoch auf Grund seiner Nachteile (hohe Kosten, keine Möglichkeit zur Individualisierung auf den Kunden hin) im Kommunikationsmix an Bedeutung verliert. Effektiver ist eine Stärkung des Online-Marketings, das die Möglichkeit bietet, Kunden zielgruppenspezifisch und individualisiert anzusprechen. Große Chancen für ein Museum mit kreativem Schwerpunkt bietet bspw. das Guerrilla-Marketing, unter dem man „Ungewöhnliche, kreative Werbemaßnahmen abseits der klassischen Kommunikationskanäle mit geringem Budget, die darauf abzielen, Aufmerksamkeit zu erzielen, indem sie sich von den gewohnten Werbeinstrumenten abheben und sich damit dem Phänomen der „Werbeblindheit“ durch Reizüberflutung entziehen“ (Gentischer 2012, S. 67) versteht.

Im Social Media Marketing verfügt das MKKD mit 2.246 Facebook- und 1.636 Instagram Followern (im Vergleich dazu: Haus Konstruktiv 13.249 Facebook, 17.000 Instagram-Follower), bereits über eine erste Ausgangsbasis. Für die Zukunft wird jedoch eine deutliche Professionalisierung dieser Kanäle erforderlich sein. Wichtige Kommunikationskanäle für Museen sind außerdem Trailer auf der Homepage und die Verbreitung über Trend-Blogs.

Mit der Erarbeitung eines vollständigen Kommunikationskonzeptes für das MKKD soll ein externer Fachmann beauftragt werden, der sich mit allen relevanten Positionen (Public Relations, Relationship-Marketing, Online-Marketing, Homepage und Newsletter, Social Media Marketing) und deren Schwerpunkten befassen soll. Die Festlegungen in diesem Konzept bleiben, um dem so entstehenden Konzept nicht vorzugreifen, sehr an der Oberfläche.

## 7. Organisation und Geschäftssystem

### 7.1 Geschäftssystem

Das MKKD ist ein „Museum für alle“. Seine Kernkompetenzen liegen deshalb in der Ausstellungs- und Vermittlungsarbeit. Basierend auf dem generischen Geschäftssystem ergibt sich für das MKKD folgende Wertschöpfungskette:



**Abbildung 13:** Wertschöpfungskette MKKD

Die Sammlung und deren Fortentwicklung und Pflege bilden den Ausgangspunkt der Tätigkeit des Museums. Sie ist der Garant dafür, ein führendes Haus für Konkrete Kunst in all ihren Sparten zu sein und damit das Alleinstellungsmerkmal immer wieder zu stärken und durch Ankäufe zeitgenössischer Kunst zu aktualisieren. Die Sammlung ist zudem Ausgangspunkt und Bestandteil jeder Ausstellung.

Aus der wissenschaftlichen Beschäftigung mit der Sammlung heraus entstehen die sogenannten „Leistungsangebote“ des MKKD. Das sind erstens die dauerhafte Präsentation der Sammlung nach bestimmten Aspekten aufbereitet (keine rein chronologische Hängung) und zweitens das Wechsellausstellungsprogramm, das immer seinen Ausgangspunkt in der Sammlung und in der Verortung der Sammlung in Ingolstadt findet. Die Ausstellungen werden immer federführend von der Museumsleitung und der Kuratorin geplant und konzipiert. Dabei können auch weitere externe Experten als Co-Kuratoren herangezogen werden. Übernahmen aus anderen Häusern sind eher die Ausnahme und werden dann auf den Standort angepasst und zugeschnitten.

Zur Konzeption einer Ausstellung gehört elementar das Vermittlungsprogramm innerhalb der Museumsräume für verschiedene Zielgruppen möglichst auf digitale und analoge Weise. Diese Programme werden von der Leitung der Museumspädagogik entwickelt und von freien Mitarbeitern in Führungen vermittelt. Mitmachstationen, die für die Themen angepasst werden, Kita- und Schulangebote mit praktischem Teil im Atelier ebenso wie Erwachsenenworkshops gehören zukünftig immer bei den großen Ausstellungen dazu. Veranstaltungen, die über die dauerhaft laufenden Reihen hinausgehen, werden ebenfalls inhaltlich vom Kuratorenteam gemeinsam mit der Kunstpädagogik entwickelt.

Zum Selbstverständnis des Hauses gehört hier ebenfalls eine besondere Handschrift und eine Originalität, die dem jeweiligen Thema und dem Zielpublikum gerecht werden soll. Die Ausstellungen bleiben nur durch den Katalog nachhaltig erlebbar. In diesem Medium wird auch der wissenschaftliche Ertrag festgehalten. Der Katalog erfüllt dadurch mehrere Funktionen: wissenschaftlicher Forschungsbeitrag, Dokumentation, Kunstvermittlung au

Berhalb der Museumsräume, Marketing- und Werbungsinstrument, Imagefaktor innerhalb der nationalen und internationalen Kunstszene.

Im Museumshop werden neben den hauseigenen Katalogen aber auch Merchandising-Produkte angeboten, die es nur im MKKD gibt. Das kann die Postkarte oder das Plakat ebenso wie die gebrandeten Bleistifte, Notizbücher oder Taschen sein. Auch hier spiegelt sich die Einzigartigkeit der Angebote wider.

Diese Angebote werden durch ein gezieltes Marketing auf verschiedenen Kanälen vermittelt. In einem breiten Marketingmix und mit vielseitigen Kommunikationsmethoden werden die gängigen digitalen Kanäle ebenso wie klassische Medien bedient: Homepage, Social Media, Presse- und Kommunikationsarbeit, Werbemaßnahmen allgemein, Ausstellungsfilm, Blogger. Wichtig ist dabei, dass die Corporate Identity (CI) des Hauses bei all diesen Produkten, Auftritten und Maßnahmen gewahrt wird und sich dadurch ein Wiedererkennungseffekt einstellt. Diese CI findet sich auch im Leitsystem des Hauses und in jedem Kommunikationsprodukt (Vermittlungsinstrumente, Beschriftungen, Publikationen) wieder. So entsteht die Marke MKKD, die im Branding hervortritt.

Die Vertriebswege sind vor allem direkt vor Ort oder bei den Publikationen über den Buchhandel. Zukünftig soll es auch einen Online-Shop geben.

Der direkte Vertrieb lebt von der Serviceleistung, die sich an allen Stellen des Hauses widerspiegelt. Sie beginnt an der Kasse und im Shop, wo die Ausstellungsware und die Tickets verkauft und die Multimediaguides ausgegeben werden. Dort ist der unmittelbare Kundenkontakt, der sich auch in Beratung für spezielle Angebote an Führungen oder Workshops ausdrückt. Direkten Kontakt haben auch die Aufsichten in den Ausstellungsräumen, deren Verhalten sich vor allem durch Diskretion auszeichnet. Beraten wird weiterhin im Sekretariat, wo die Führungen telefonisch oder digital angenommen werden. Fragen und Anregungen von Besuchern werden von sämtlichen Stellen bearbeitet. Alle Stellen müssen eine fachkundige Beratung und eine angemessene Servicehaltung liefern. Der gute Service umfasst auch die Gastronomie, die verpachtet ist. Fehlt es hier daran, fällt dieses Defizit automatisch auf das MKKD insgesamt zurück. Der Besucher differenziert nicht zwischen Museum und weiterem externen Dienstleister.

Nur wenn der Service und die damit verbundenen Abläufe stimmen, kann das MKKD sein breites Leistungsangebot auch verkaufen und gewinnbringend vermarkten.

## **7.2 Partnerschaften**

Bereits das MKK zeichnet sich durch zahlreiche Partnerschaften aus, die auf verschiedenen Ebenen auf Austausch oder Förderung beruhen. Im neuen MKKD werden die vorhandenen Partnerschaften gestärkt, ausgebaut und neue sollen hinzukommen.

### Förderer und Unterstützer

Das MKKD wird gefördert und unterstützt durch die Stiftung für Konkrete Kunst und Design und den Verein „Freunde des Museums für Konkrete Kunst und Design e.V.“. Die Details dieser Partnerschaften wurden bereits unter Ziffer 3.6 erläutert. Auch für die Zukunft ist hier eine intensive Zusammenarbeit geplant.

### Kooperationspartner

Das Museum arbeitet mit zahlreichen Partnern bei Ausstellungen und Veranstaltungen zusammen – lokal wie national. Bisher waren das vor allem die anderen Kultureinrichtun-

gen Ingolstadts: Stadttheater, Kinobetriebe, GKO, Kurzfilmfestival 20minmax, Jazztage, Literaturtage. Diese Kooperationen werden gezielt für einzelne Veranstaltungen eingegangen und dann vertraglich fixiert. Eine feste Zusammenarbeit gibt es mit der VHS für die zweimal jährlich stattfindenden Vortragsreihen von Elisabeth Fenk, die im MKK ausgerichtet werden. Außerdem gibt es eine Zusammenarbeit mit INCity e.V. für das samstägliche Kinderatelier. Dort können Eltern ihre Kinder während des Einkaufes betreuen lassen. Für die Zukunft ist ein Ausbau gemeinsamer Veranstaltungsangebote geplant. Vor allem wird die Kooperation mit der THI, dem Brigk und der Audi Akademie, also den neuen Nachbarn, gesucht. Mit den Designstudiengängen der THI könnten gemeinsame Präsentationen in der Halle ein denkbare Format sein, mit dem Brigk ist eine Zusammenarbeit für einen Designmarkt und gemeinsame Veranstaltungen mit der Makerszene angedacht und mit der Audi Akademie Kreativitätsfortbildungen für Mitarbeiter. Auch die Zusammenarbeit mit den unmittelbaren Nachbarn – Alf Lechner Museum und Armeemuseum – wird sich in Zukunft verstärken und sich gegenseitig beeinflussen. Gemeinsame Aktivitäten speziell mit dem Lechner Museum sind für das MKKD angedacht.

National bestehen immer wieder Kooperationen mit anderen Museen, die Ausstellungen des MKK übernehmen. Auch dies wird zukünftig eine wichtige Rolle spielen und kann Kosten bei Transporten und Katalogen verringern.

### Sponsoren

Bislang wurde das Museum durch zwei wichtige Firmensponsoren unterstützt. Gesponsert werden u. a. gezielte Kunstvermittlungsangebote wie das Format Sonntags?Kunst oder DIYntag, oder Ausstellungen und Ankäufe. Für das neue Museum werden schon länger Sponsorengespräche geführt, deren Inhalte vertraulich zu behandeln sind, über die jedoch bei Bedarf nichtöffentlich berichtet werden kann.

Es wird angestrebt, weitere Sponsoren für einzelne Kunstvermittlungsformate oder für Ausstellungen zu gewinnen.

## **7.3 Personalplanung und -bemessung**

Für die Ermittlung der für den Betrieb des Hauses erforderlichen Personalressourcen wurde ein externes Consultingunternehmen mit einer Untersuchung beauftragt. Den Ausgangspunkt bildete eine detaillierte Auflistung aller anfallenden Aufgaben im Museum durch die Stadt Ingolstadt. Grundlage dafür bildeten abermals die vorab definierten Ziele und Schwerpunkte. Im nächsten Schritt traf das externe Unternehmen eine Einschätzung zum jeweils erforderlichen Personalaufwand anhand von Erfahrungswerten, qualifizierten Schätzungen und Vergleichen mit anderen, von den Rahmenbedingungen her ähnlichen, Häusern. Anschließend erfolgte die Verteilung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen auf Stellenprofile und im letzten Schritt eine Einschätzung zur jeweiligen Stellenwertigkeit.

Die Untersuchung kam zu folgendem Ergebnis (die detaillierten Ergebnisse sowie die Erläuterung der Stellenprofile ist in Anhang 7 (nichtöffentlich) beigefügt):

Personalgroßkonzept MKKD (Stand: 30.01.2019)								
Funktion	IST in VZÄ		Benchmark in VZÄ		SOLL in VZÄ	Abweichung in VZÄ		Bemerkung
	Besetzung	Stellenplan	von	bis		Besetzung	Stellenplan	
Spalten-Nr.	2	3	4	5	6	7	8	9
Direktorin	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	0,00	0,00	
Kuratorin	1,00	0,50	0,80	3,00	1,00	0,00	0,50	Bedarf ab 01.04.2019
Sekretariat und Organisation	1,00	1,40	0,80	2,00	1,40	0,40	0,00	Spalte 3 = inkl. Bedarf OU Museen 2018
Unternehmerische Tätigkeiten/Verwaltung	0,00	0,00	1,50	3,00	1,00	1,00	1,00	Bedarf ab 01.01.2021
Kunstvermittlung	0,50	0,50	1,00	2,00	1,00	0,50	0,50	Bedarf ab 01.01.2020
Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation	0,00	0,00	0,50	3,00	0,50	0,50	0,50	Bedarf ab 01.07.2020
Ausstellungstechnik	0,50	0,50	0,75	3,60	1,00	0,50	0,50	Bedarf ab 01.01.2021
Restaurierung	0,30	0,30	1,00	2,00	0,50	0,20	0,20	Bedarf ab 01.01.2021; IST Stellenplan derzeit bei MV; Benchmark teilweise kein eigener Sammlungsbestand
Sammlungsmanagement/Inventarisierung	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	0,00	0,00	derzeit befristet bis 12/2025
<b>Zwischensumme Kernbereich MKKD</b>	<b>5,30</b>	<b>5,20</b>	<b>8,35</b>	<b>22,60</b>	<b>8,40</b>	<b>3,10</b>	<b>3,20</b>	
Volontariat	1,00	0,00	0,00	3,00	2,00	1,00	0,00	Bedarf ab 01.01.2021
Studentische Hilfskraft Bibliothek	0,23	0,00	0,25	1,00	0,23	0,00	0,00	derzeit befristet bis 12/2020
<b>Zwischensumme MKKD (außerhalb des Stell</b>	<b>1,23</b>	<b>0,00</b>	<b>0,25</b>	<b>4,00</b>	<b>2,23</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	
Museumsverwaltung Ref. IV (anteilig)	0,64	0,64	n/a	n/a	0,64	0,00	0,00	keine Benchmark möglich wg. unterschiedlicher Betriebsmodelle
Kasse, Shop, Aufsicht	3,29	3,00	n/a	n/a	6,45	3,16	3,00	Spalte 3 = inkl. Bedarf OU Museen 2018; keine Benchmark möglich wg. unterschiedlicher Betriebsmodelle; Bedarf = 6,00 (Stellenplan) bzw. 6,45 VZÄ (inkl. externer DL)
<b>Zwischensumme Museumsverwaltung</b>	<b>3,93</b>	<b>3,64</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>7,09</b>	<b>3,16</b>	<b>3,00</b>	
<b>Gesamtsumme</b>	<b>10,46</b>	<b>8,84</b>			<b>17,72</b>	<b>7,26</b>	<b>6,20</b>	

**Tabelle 7:** Personalkonzept MKKD

Das Personalkonzept sieht für den Kernbereich des Museums im Vergleich zum aktuellen Stellenplan einen Mehrbedarf von 3,20 VZÄ vor. Weitere 3,0 VZÄ werden für Aufsichtskräfte benötigt. Das Volontariat wird bisher ohne Planstelle abgebildet, das Personalreferat empfiehlt jedoch, bei Aufstockung auf zwei Volontariate eine gemeinsame Planstelle für beide Volontariate zu schaffen (Volontäre erhalten als Vergütung die Hälfte der Entgeltgruppe 13). Darüber hinaus wird vorgeschlagen, die Stelle „unternehmerische Tätigkeiten“ vorerst auf drei Jahre zu befristen und danach zu überprüfen, ob sich die anfallenden Personalkosten durch entsprechende Einnahmen refinanzieren lassen. Bei den Aufsichten ergibt sich zwischen Soll und Stellenplan Ist ein Delta von 3,45. Tatsächlich geschaffen werden sollen nur 3,0 VZÄ Planstellen, der verbleibende Mehrbedarf wird über externe Dienstleistungskräfte abgedeckt und findet sich in den geplanten Sachkosten wieder.

Über den Kernbereich des Museums hinaus ermittelte das Consultingunternehmen auch nachstehende Mehrbedarfe in den Querschnittsämtern. Diese Mehrbedarfe werden in der Finanzplanung nicht berücksichtigt und an dieser Stelle nur nachrichtlich aufgeführt.

Funktion	Zusatzbedarf in VZÄ	Bemessungsgrundlage
Bauunterhaltung (65 Hochbauamt)	0,44	600.000 € pro VZÄ p. a. (MKKD: 265.370 € brutto p. a.)
Haustechnik (64 Amt für Gebäudemanagement)	0,46	10.000 qm BGF pro VZÄ (MKKD: 4.558 qm BGF); Benchmark 0,6 bis 2,6
<b>Summe</b>	<b>0,90</b>	

**Tabelle 8:** Personalbedarf Querschnittsämtner

Im Hinblick auf die hohen Investitionskosten und den allgemeinen Kostendruck im Projekt wurde versucht, die Personalausstattung so sparsam und schlank wie möglich zu gestalten.

ten. Bei der Vorstellung der Untersuchungsergebnisse bestätigte auch das externe Unternehmen, dass sich die benannten Personalressourcen an der untersten Grenze bewegen.

#### Aufsichtspersonal

Hohe Einsparpotentiale an Personalressource könnten durch ein Konzept, das eine deutliche Reduzierung des Aufsichtspersonals ermöglicht, erzielt werden. Bereits im Zuge einer von bis Juli 2017 bis Oktober 2018 durchgeführten Organisationsuntersuchung wurde überprüft, inwiefern eine Reduzierung oder sogar ein gänzlicher Verzicht auf Aufsichtspersonal durch den Einsatz technischer Möglichkeiten denkbar ist. Die Untersuchung schloss mit der Empfehlung, Videoüberwachung lediglich als ergänzendes Instrument einzurichten. Potenziale zur Verringerung des Aufsichtspersonals wurden nicht gesehen. Gründe für diese Empfehlung waren die strengen Datenschutzvoraussetzungen, das Erfordernis der Überwachung der von den Videokameras übermittelten Aufnahmen (Sicherheitszentrale) sowie die Komplexität in der Anpassung durch wechselnde Ausstellungen mit unterschiedlichen Aufbauten. Darüber hinaus ist zu beachten, dass der Ersatz von Museumspersonal durch Videoüberwachung lt. Schreiben der Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern vom Mai 2017 zur Kürzung oder Streichung von Fördermitteln führen kann.

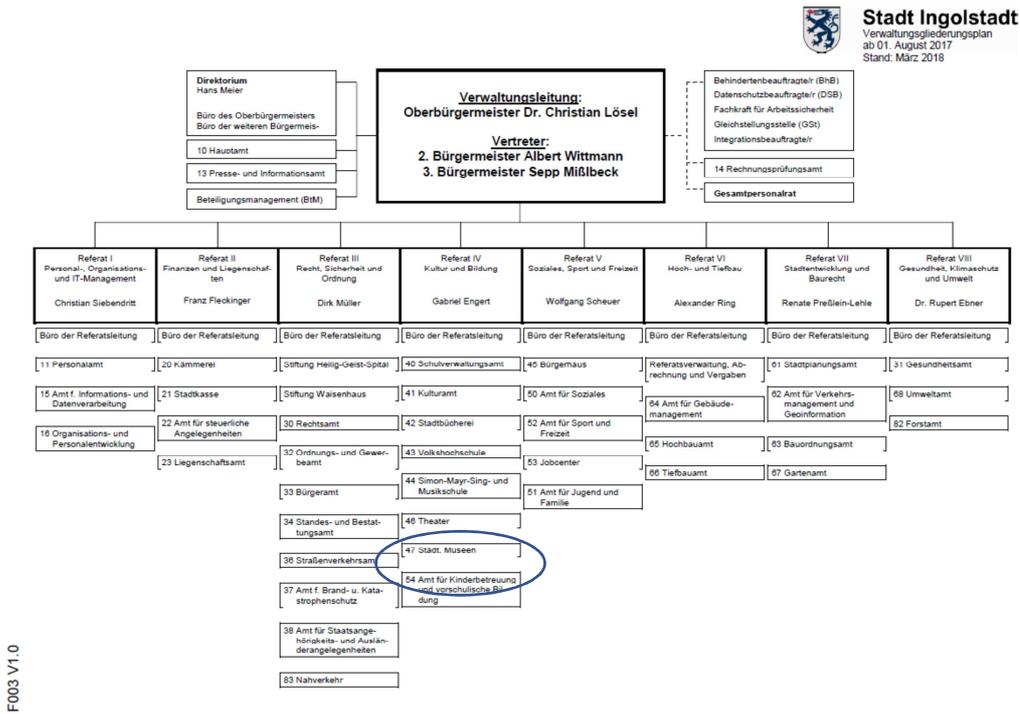
Für die Aufenthaltsqualität und den Besucherservice ist die Anwesenheit von persönlich ansprechbaren Mitarbeitern ebenfalls von hoher Bedeutung (sh. auch Ziffer 3.2). Zudem ist der Einsatz von Aufsichtspersonal zwingende Voraussetzung für die Bereitstellung von Leihgaben (Anforderung von Versicherungen und anderen Museen), so dass auch aus inhaltlicher Sicht einer Reduzierung des Aufsichtspersonals nicht zugestimmt werden kann. Vorgesehen ist, während der Öffnungszeiten vier Aufsichtskräfte (eine Person an der Kasse, drei im Ausstellungsbereich und im Digital Art Lab) einzusetzen. Auch hier wurde nur die erforderliche Mindestbesetzung, die zwingend benötigt wird um die Sicherheit der Exponate zu gewährleisten, eingeplant.

#### Honorarkräfte in der Museumspädagogik

Ein Teil der museumspädagogischen Angebote (bspw. Führungen, Schulklassenprogramme, Nacht der Museen, Kindergeburtstage, Live Speaker) wird über Honorarkräfte abgedeckt. Dies entspricht der Praxis in 35 % der Museen und 60,5 % der Kunstmuseen (Institut für Museumsforschung 2018, S. 45–58) und ist auch für das MKKD so geplant. Die Buchung der Vermittlungsangebote erfolgt über das MKKD, das dann die Honorarkräfte anfragt und mit diesen abrechnet.

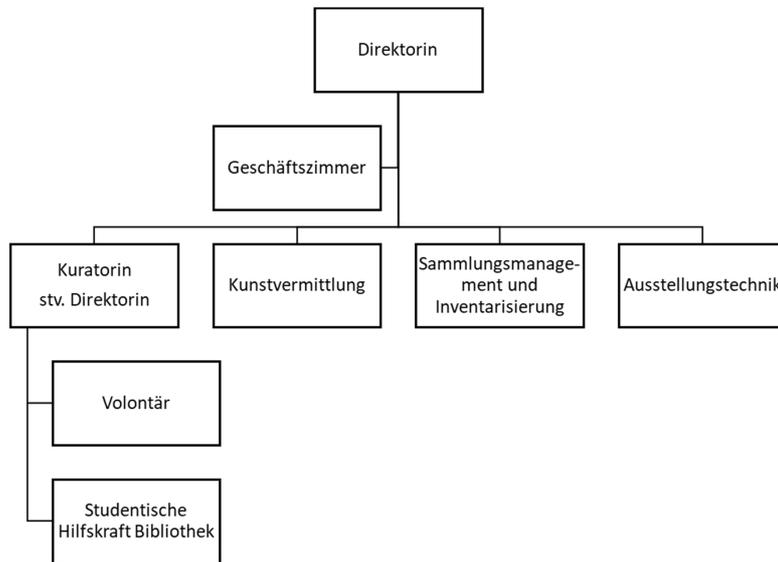
## **7.4 Organisationsstruktur**

In der Organisationsstruktur der Stadt Ingolstadt ist das MKKD wie bereits bisher das MKK im Referat IV Kultur und Bildung, Fachbereich Städtische Museen angesiedelt.



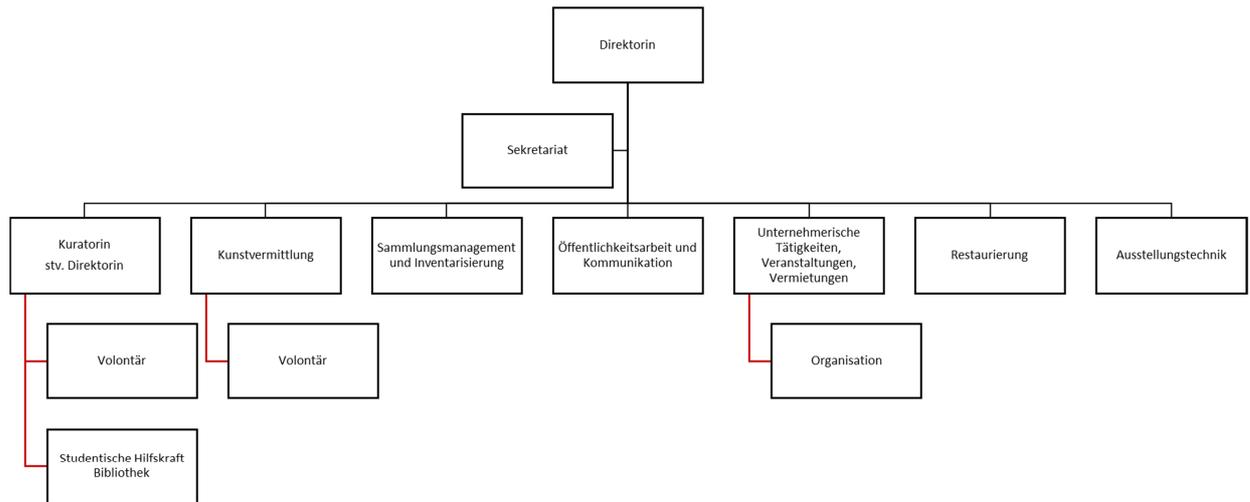
**Abbildung 14:** Verwaltungsgliederungsplan Stadt Ingolstadt (Quelle: Stadt Ingolstadt)

Im Kernteam wies das MKK eine funktionale, nach Aufgabenbereichen gegliederte Organisationsstruktur auf, die sich wie folgt darstellte:



**Abbildung 15:** Ist-Organigramm MKK

Auch für das MKKD soll die schlanke, funktionale Organisationsstruktur beibehalten werden. In der Leitungstiefe ist weiterhin nur eine Hierarchieebene für die disziplinarische Führungsverantwortung vorgesehen. Die mit roten Linien verbundenen Unterstellungsverhältnisse bei der Kuratorin, der Kunstvermittlung und den unternehmerischen Tätigkeiten beschränken sich auf fachliche Weisungsbefugnisse. Die Leitungsspanne der Direktorin umfasst somit 12 Mitarbeiter und wird als handhabbar betrachtet.



**Abbildung 16:** Organigramm MKKD

## 8. Realisierungsfahrplan

### 8.1 Zeitplan bis zur Eröffnung

Nach momentanem Kenntnisstand kann von einer Übergabe des Gebäudes an den Nutzer Ende des Jahres 2020 und darauf basierend von Eröffnung des Museums zum 01.07.2021 ausgegangen werden. Wichtige Meilensteine auf dem Weg zum Projektabschluss sind die Freigabe der Museumskonzeption und des Businessplans, die Gebäudeübergabe, die Komplettierung des Museumsteams, der Vertragsschluss mit dem Pächter der Gastronomie, das Vorliegen eines Kommunikationskonzeptes und schließlich die Eröffnung.

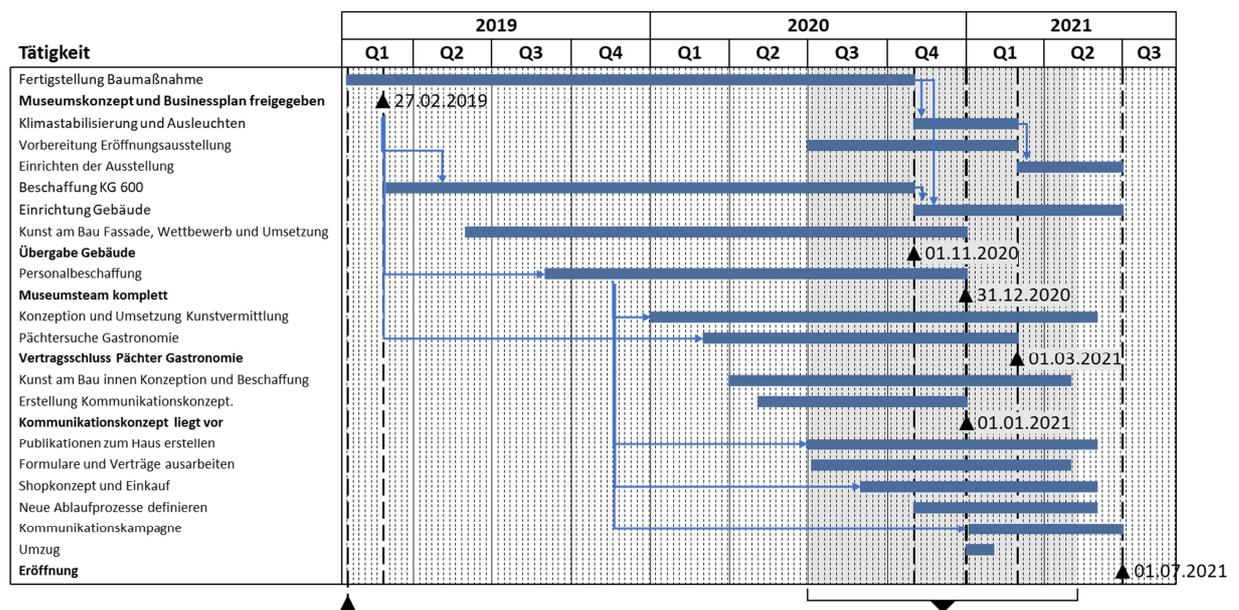


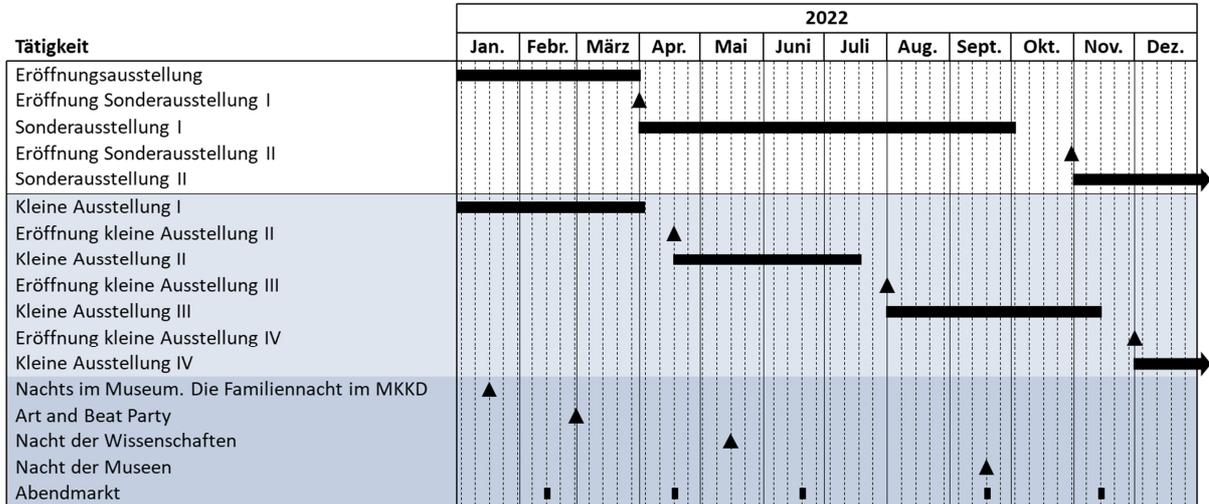
Abbildung 17: Realisierungsfahrplan

Die dargestellten Aufgaben und Meilensteine bedingen sich nicht vollumfänglich gegenseitig, so dass bei Verschiebungen einzelner Meilensteine parallel an den anderen Aktivitäten und Prozessen weitergearbeitet werden kann. Der kritische Pfad betrifft vorrangig die Fertigstellung der Baumaßnahme und die in Abhängigkeit davon stehenden weiteren Aufgaben. Für die Vorbereitung des Gebäudes, Klimastabilisierung, Ausleuchten und Einrichten des Gebäudes wie der Ausstellung muss von einem Zeitfenster von ca. acht Monaten ausgegangen werden. Sofern sich die Gebäudeübergabe verschiebt, muss deshalb auch von einer zeitlichen Verschiebung des Eröffnungstermins ausgegangen werden. Die inhaltlichen Maßnahmen und Vorbereitungsarbeiten können parallel bereits begonnen und abgearbeitet werden.

Weitere Abhängigkeiten betreffen die Freigabe der inhaltlichen Konzeption und des Businessplans. Ohne diesen Meilenstein können die Beschaffung der Ausstattung sowie die Personalbeschaffung nicht wie vorgesehen vorangetrieben werden. Sollte sich die Freigabe von Konzeption und Businessplan um mehr als sechs Monate verschieben, muss davon ausgegangen werden, dass sich auch die weiteren Tätigkeiten, für die neues Personal vorgesehen wurde, verschieben werden. Dies betrifft bspw. die Konzeption der Kunstvermittlung, die Vorbereitung des Shops und die Kommunikationskampagne.

### 8.2 Jahresplanung MKKD

Die zeitliche Jahresplanung des MKKD wird, hier beispielhaft am Jahr 2022 dargestellt, wie folgt aussehen:



**Abbildung 18:** Jahresplanung MKKD am Beispiel des Jahres 2022

Innerhalb eines Jahres sind sieben laufende Ausstellungen und fünf Ausstellungseröffnungen als Meilensteine geplant. Weitere Meilensteine bilden die Großveranstaltungen im unteren Drittel der Abbildung. Darüber hinaus werden jeden Sonntag öffentliche Führungen angeboten. Die bereits etablierten Formate „Kunst und Kuchen“, „Sonntags?Kunst“ und „DIYnstag“ werden weiterhin einmal monatlich stattfinden. Darüber hinaus sind weitere Sonderveranstaltungen und Afterworkführungen geplant.

## 9. Chancen- und Risikoanalyse

### 9.1 SWOT-Analyse

Mit Hilfe der SWOT-Analyse werden sehr pragmatisch die (interne) Potentialanalyse und die (externe) Umweltentwicklungsanalyse verbunden und schematisch dargestellt um die Erfolgchance des Museums auf dem Markt beurteilen zu können (Klein 2012, S. 192–193).

Die SWOT-Analyse zeigt im Ergebnis, dass ein deutliches Übergewicht an Chancen und Stärken den aufgezeigten Risiken und Schwächen gegenübersteht. An mancher Stelle ist es möglich, Schwächen in Chancen umzuwandeln.

		INTERNE ANALYSE	
		Stärken (S)	Schwächen (W)
<b>EXTERNE ANALYSE</b>	<b>SWOT</b>	<b>Stärken (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Historisches, besonderes Gebäude</li> <li>- Trägerschaft der Stadt</li> <li>- Qualifiziertes, kreatives Team</li> <li>- Innovative Ausstellungsgestaltung, eigene Handschrift</li> <li>- Großes Einzugsgebiet</li> <li>- Alleinstellungsmerkmal durch Spezialisierung</li> <li>- Attraktive Kunstvermittlung</li> <li>- Engagierter Freundeskreis mit hohem Entwicklungspotenzial</li> </ul>	<b>Schwächen (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoher Kostendruck</li> <li>- Knappe Personalkapazitäten</li> <li>- Geringer Werbeetat</li> <li>- Kein abgegrenzter, dauerhaft technisch ausgestatteter Veranstaltungsraum</li> <li>- Mehrfachnutzungen von Räumen mit komplizierten Abläufen</li> <li>- Geringe Shopfläche</li> <li>- Bisher keine namhaften Sponsoren</li> </ul>
	<b>Chancen (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besetzung einer Nische in Ingolstadt durch die Verbindung von Kunst, Technik und Wissenschaft zu einem kreativen Zentrum</li> <li>- Markenbildung für Stadt und Museum</li> <li>- Gewinnung von Besuchern, die bislang nicht in ein Kunstmuseum gehen</li> <li>- Ergänzung des kulturellen Angebotes der Stadt Ingolstadt, Kulturführerschaft in der Region 10</li> <li>- Kommunikationspotenziale durch Web 2.0</li> <li>- Herzstück des Quartiers Gießereigelände als einziges öffentliches Haus in diesem Quartier</li> </ul>	<b>SO-Strategien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hervorhebung des Charakters als öffentliches Haus und breite Vernetzungsplattform</li> <li>- Aktuelle Themen aufgreifen und vorantreiben (z. B. Konkrete Kunst mit digitalen Mitteln) und so neue „Trends“ setzen</li> <li>- Stärkung und Ausbau des eigenen Profils</li> <li>- Neue Besuchergruppen erschließen durch entsprechende Angebote in der Kunstvermittlung</li> <li>- Entwicklung zum Kompetenzzentrum</li> </ul>	<b>WO-Strategien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau eines Vermietungsmanagements zur Generierung von Besuchern und Einnahmen</li> <li>- Entwicklung origineller Veranstaltungsformate, die bei nachhaltigem Mitteleinsatz gleichzeitig markenbildend wirken</li> <li>- Konsequente, zielgruppenorientierte Marketing- und Kommunikationskonzeption</li> <li>- Sponsorengewinnung durch die Entwicklung von exklusiven Veranstaltungsformaten</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führendes Referenzhaus für Konkrete Kunst in Deutschland</li> <li>- Museum als „Trendsetter“</li> </ul>		
<p><b>Risiken (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Später auftretende Baumängel</li> <li>- Wechselnde politische Mehrheiten</li> <li>- Finanzsituation der Stadt</li> <li>- Geringes Interesse bei den potentiellen Besuchern</li> <li>- Zu hohe Erwartungen bei niedrigem Ressourceneinsatz</li> <li>- Erfolgreiche Pächtersuche für die Gastronomie</li> <li>- Erfolgreiche Akquise von Vermittlungspersonal (Honorarbasis)</li> </ul>	<p><b>ST-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation der Notwendigkeit und der Chancen des Museums für Standortmarketing und Standortentwicklung</li> <li>- Festlegung von Minimalstandards für die Ressourcenausstattung</li> <li>- Für beide Seiten attraktive Verknüpfung mit dem Museum (z. B. durch Einbindung des Gastronomen in das Veranstaltungskonzept)</li> <li>- Erschließung neuer Kräfte für die Vermittlungsarbeit</li> </ul>	<p><b>WT-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exit- und Umnutzungsstrategie ausarbeiten</li> </ul>

**Tabelle 9:** SWOT-Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an (Klein 2012, S. 193))

## 9.2 Szenarienanalyse

Das Projekt bewegt sich in einem schwierigen externen Umfeld. Wie häufig in anderen Kommunen vorzufinden, ist auch dieser Kulturbau nicht unumstritten. Auf der politischen Entscheidungsebene wie in der Bevölkerung der Stadt Ingolstadt gibt es sowohl Gegner als auch Befürworter des Projektes. Unter Berücksichtigung dieses Umfeldes wurden deshalb ergänzend zu dem in diesem Businessplan ausgeführten Base Case Szenario zwei weitere Szenarien (Worst Case, Best Case) entwickelt und nachstehend näher erläutert.

### 9.2.1 Worst Case Szenario

#### Szenarienbeschreibung

Das Worst Case Szenario geht von folgenden Rahmenbedingungen aus

- Personal- und Budgetressourcen werden nicht wie beantragt bereitgestellt
- Eingeschränkte Gebädefunktionalität (z. B. Wegfall der Gastronomie)

#### Szenarienbewertung

Bei Eintritt des Worst Case Szenarios können die formulierten Ziele **nicht erreicht** werden. Auswirkungen zeigen sich bei allen in diesem Businessplan vorgestellten Teilbereichen.

Reduzierungen in der Gebädefunktionalität wie bspw. der Wegfall der Gastronomie erfordern die Überarbeitung der inhaltlichen Konzeption. Viele Programme und Abläufe basieren auf einer Gastronomie vor Ort und müssen dann adaptiert oder weggelassen werden. Die aktuelle bauliche Planung mit Gastronomie sieht vor, im Erdgeschoss der Gieße-

reihalle einen öffentlichen Ort zu schaffen, der frei für alle Bürger zugänglich ist. Bei einem Wegfall der Gastronomie ist es erforderlich, die freiwerdenden Flächen einer anderweitigen Nutzung zuzuführen. Sofern diese dann für den eigentlichen Museumsbetrieb (Ausstellungsfläche o. ä.) genutzt werden sollen, muss darüber nachgedacht werden, ob der Eintritt nicht bereits beim Betreten des Gebäudes – und nicht wie ursprünglich vorgesehen nur für das Untergeschoss – fällig wird.

Das Worst Case Szenario erfordert die Anpassung der Zielsetzung bei gleichzeitiger Reduzierung der unter Ziffer zwei vorgestellten Dienstleistungen und Produkte. Ein Kurator mit 0,5 VZÄ könnte bspw. anstelle der geplanten 5 Ausstellungen voraussichtlich max. 2–3 Ausstellungen bei gleichzeitig niedrigerer Qualität bewältigen. Mit 0,5 VZÄ in der Kunstvermittlung könnte das geplante Vermittlungsprogramm mit ca. 50 % des ursprünglichen Ansatzes durchgeführt werden. Auch auf die Einrichtung eines Shops muss in dieser Konstellation verzichtet werden, da Auswahl der Produktpalette, Einkauf, Preiskalkulationen, Verkauf, Abrechnung und Inventuren viele Personalressourcen binden (Erfahrungswerte auch aus dem Deutschen Medizinhistorischen Museum) und als unternehmerische Tätigkeiten hohen Anforderungen seitens des Finanzbereiches genügen müssen. Vermietungen des Hauses sind in einem solchen Szenario nicht denkbar, da keine Ressourcen für die professionelle Organisation und Abwicklung von Vermietungen vorgesehen sind.

Die Besuchszahlenschätzung unter Ziffer 4.4 geht von deutlich erhöhten Aktivitäten aus. Im Worst Case Szenario kann maximal von einer Besuchszahl von ca. 20.000 Besuchen p. a. ausgegangen werden.

Die geringe finanzielle wie personelle Ausstattung des Hauses bringt die Leitung des Hauses in eine unkomfortable Verhandlungsposition bei Gesprächen mit Sponsoren und Unterstützern. Auch die fehlende Gastronomie macht das Projekt wenig attraktiv für potentielle Sponsoren.

Im MKK sind aktuell durchschnittlich zwei Aufsichtskräfte eingesetzt. Auf Grund der Größe des MKKD kann hier mit zwei Personen vor Ort die Sicherheit der Objekte nicht gewährleistet werden. Bei gleichbleibendem Personal kann der Ausgleich deshalb nur über eine Reduzierung der Öffnungszeiten herbeigeführt werden. Ebenfalls angepasst werden müsste in diesem Szenario die Zeitplanung bis zur Eröffnung, da die Erledigung der Vorbereitungsaufgaben mit geringerer Personalressource entsprechend mehr Zeit in Anspruch nimmt.

In Summe führt dieses Szenario zu keinen darstellbaren, positiven Effekten dieses Projektes und lässt die hohen Investitionskosten „verpuffen“. Für die Stadt Ingolstadt könnte dies einen enormen Imageverlust bedeuten.

## **9.2.2 Best Case Szenario**

### Szenarienbeschreibung

Das Best Case Szenario übertrifft das Base Case Szenario an folgenden Punkten

- Es können Spenden-, Sponsoring- und Drittmittel auf hohem Niveau akquiriert werden
- Es gibt längerfristige Verpflichtungen der Geber, so dass die akquirierten Mittel nicht nur kurzfristig zur Verfügung stehen

### Szenarienbewertung

Bei Eintritt des Best Case Szenarios können die formulierten Ziele **übertroffen** werden. Das MKKD könnte in diesem Szenario die Wechselausstellungen mit prominenteren Leihgaben attraktiver machen, sie weit über die Region bewerben, konsequent ein auf die verschiedenen Zielgruppen zugeschnittenes Vermittlungsprogramm mit analoger und digitaler Ansprache anbieten. Damit würden Attraktivität und Bekanntheit des Hauses deutlich weiter gesteigert werden. Die Besuchs- und Verkaufszahlen würden erheblich ansteigen ebenso wie das Interesse von Firmen und Kooperationspartnern, an diesem Ort sichtbar zu sein und am Erfolg teilzuhaben. Folglich würden auch die Vermietungen ansteigen und sich die Einnahmen insgesamt erhöhen.

Neben den positiven finanziellen Effekten sind weiterhin die nachhaltigen Imagewirkungen zu nennen. In diesem Best Case Szenario wäre das MKKD zum führenden kulturellen Identitätsfaktor der Stadt geworden und eine deutlich höhere Anzahl an Touristen als bisher würde die Stadt wegen des Museums und seines Rufs aufsuchen (vergleichbar mit Dessau, das durch sein neues Bauhaus-Museum – Eröffnung 2019 – mit einer deutlich steigenden Touristenzahl rechnen kann).

## **10. Finanzplanung und Finanzierung**

### **10.1 Allgemeines**

Die finanzielle Situation der Stadt Ingolstadt war in den vergangenen Jahren auf Grund überdurchschnittlicher hoher Gewerbesteuereinnahmen stets als hervorragend zu beurteilen und bot der Stadt die Möglichkeit, Schulden zu tilgen und Rücklagen aufzubauen. In dieser positiven Finanzlage fiel auch die Entscheidung für den Bau des Museums. Die Entscheidung über die Betriebskosten des MKKD muss nun unter geänderten Voraussetzungen getroffen werden. Die Gewerbesteuerprognosen der Kämmerei für das Jahr 2019 liegen nur noch bei der Hälfte des Ansatzes 2018, im Zeitraum der mittelfristigen Finanzplanung sollen alle Rücklagenmittel aufgebraucht werden. Der verfügbare Finanzrahmen hat sich deutlich verringert. Gleichzeitig muss die stark wachsende Stadt weiterhin hohe Ausgaben für Pflichtaufgaben wie Schul- und Kitabauten bewältigen. Nichtsdestotrotz ist die Entscheidung für das Projekt und damit auch für den Betrieb des neuen, deutlich größeren Museums bereits gefallen und erfordert nun einen positiven Abschluss des Millionenprojektes. Die Gründe, die zur Entscheidung für das Projekt geführt haben, sind im Hinblick auf die erforderliche Standortentwicklung aktueller denn je. Die im Folgenden vorgelegte Finanzplanung berücksichtigt das oben geschilderte Spannungsfeld und verfolgt als Leitgedanken die Aufstellung einer nachhaltigen Planung, die sich auf absolut Notwendiges beschränkt und das Projekt dennoch zum Erfolg führt.

Das MKKD wird im Haushaltsplan der Stadt Ingolstadt in den Unterabschnitten 321200 (Hauptbetrieb) und 321209 (Nebenbetrieb) abgebildet. Die Aufteilung der Einnahmen und Ausgaben auf diese Teilbereiche ist der Abgrenzung der unternehmerischen von den satzungsmäßigen / gemeinnützigen Leistungen geschuldet und erleichtert die Erstellung der Steuererklärungen. Im weiteren Verlauf werden die beiden Unterabschnitte zur Vereinfachung und besseren Lesbarkeit aufaddiert dargestellt.

### **10.2 Verwaltungshaushalt**

Der Verwaltungshaushalt des MKK entwickelte sich in den letzten Jahren wie aus der nachstehenden Tabelle ersichtlich. Bei Betrachtung der Zahlen ist es wichtig zu berücksichtigen, dass nur ein Teil der Positionen auch budgetär dem Museum zugewiesen ist und somit in dessen Verantwortung liegt. Nicht budgetierte Positionen sind deshalb mit einem Zwischenergebnis von den übrigen Positionen getrennt. Auch innerhalb des Budgets gibt es Posten (wie bspw. die Personalkosten), die zwar dem Budget zugewiesen sind, aber von anderen Fachbereichen bewirtschaftet werden. Zur besseren Lesbarkeit ist die Tabelle nochmals gesondert in vergrößerter Form in Anhang 8 beigefügt.

Der jährliche Zuschussbedarf in den Unterabschnitten des MKK lag in den vergangenen Jahren relativ stabil bei rund 1.000.000 €. Die höheren Zuschussbedarfe der Jahre 2014 und 2015 sind auf überdurchschnittliche hohe interne Verrechnungen und hohe Gebäudeausgaben zurückzuführen und waren nicht dem Kernbetrieb des Museums geschuldet.

Ein weiterer Sprung zeigte sich zwischen den Jahren 2013 und 2014, also korrespondierend mit der Besucherzahlenentwicklung zeitgleich mit dem Wechsel in der Museumslei-

tung. Den im budgetierten Bereich moderat ansteigenden Ausgaben stehen gleichzeitig verdreifachte Einnahmen gegenüber.

Einnahmen- und Ausgabenentwicklung MKK von 2011 - 2018								
Zeilenbeschriftungen	Summe von Ist 2018 Stand: 08.01.2019*	Summe von RE 2017	Summe von RE 2016	Summe von RE 2015	Summe von RE 2014	Summe von RE 2013	Summe von RE 2012	Summe von RE 2011
<b>Einnahmen</b>								
Eintritte	36.329 €	26.623 €	25.071 €	23.713 €	26.532 €	14.225 €	12.583 €	15.016 €
Mieteinnahmen inkl. AV und Personal	11.015 €	3.785 €	1.787 €	6.858 €	4.115 €	2.961 €	7.327 €	- €
Sponsoring und Spende**	39.800 €	39.006 €	38.357 €	20.168 €	21.076 €	- €	- €	17.739 €
Steuern budgetiert	8.828 €	6.232 €	4.827 €	9.052 €	3.800 €	1.140 €	1.965 €	- €
Umsatzerlöse	19.669 €	9.681 €	10.272 €	17.535 €	14.160 €	4.728 €	8.121 €	5.850 €
Zuschüsse und Drittmittel	- €	22.600 €	10.000 €	10.000 €	11.820 €	3.868 €	- €	3.385 €
Sonstiges	336 €	1.869 €	410 €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Zwischensumme Einnahmen budgetiert</b>	<b>115.977 €</b>	<b>109.796 €</b>	<b>90.724 €</b>	<b>87.327 €</b>	<b>81.502 €</b>	<b>26.922 €</b>	<b>29.996 €</b>	<b>41.990 €</b>
Spendeneinnahmen**	10.933 €	14.069 €	20.203 €	35.000 €	35.000 €	47.524 €	49.481 €	1.734 €
<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>126.910 €</b>	<b>123.865 €</b>	<b>110.927 €</b>	<b>122.327 €</b>	<b>116.502 €</b>	<b>74.446 €</b>	<b>79.477 €</b>	<b>43.724 €</b>
<b>Ausgaben</b>								
Personalkosten	536.483 €	525.498 €	429.287 €	455.393 €	400.632 €	323.846 €	334.312 €	200.955 €
Allgemeiner Museumsbetrieb	28.260 €	36.132 €	28.979 €	33.490 €	48.981 €	45.898 €	55.844 €	46.294 €
Ausstellungen und Veranstaltungen	109.053 €	124.846 €	156.658 €	125.904 €	194.454 €	155.712 €	176.686 €	130.780 €
Museumspädagogik	18.268 €	20.224 €	18.307 €	18.804 €	13.305 €	9.698 €	6.011 €	5.760 €
Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	50.285 €	52.024 €	38.352 €	55.916 €	54.923 €	33.201 €	26.947 €	23.434 €
Restaurierung und Sammlungspflege	8.889 €	24.417 €	21.671 €	24.432 €	5.314 €	5.158 €	3.783 €	4.034 €
Gebäudeunterhalt budgetiert	1.541 €	1.920 €	1.856 €	- €	9 €	- €	- €	- €
Steuern budgetiert	3.286 €	2.603 €	1.606 €	- €	- €	1.658 €	1.615 €	- €
Wareneinkauf	52.947 €	16.354 €	4.127 €	1.490 €	3.406 €	- €	- €	- €
Gebäudekostenerstattung	- €	- €	- €	- €	- €	- €	41.377 €	50.925 €
<b>Zwischensumme Ausgaben budgetiert</b>	<b>809.011 €</b>	<b>804.016 €</b>	<b>700.843 €</b>	<b>715.430 €</b>	<b>721.023 €</b>	<b>575.173 €</b>	<b>646.375 €</b>	<b>462.182 €</b>
Spendenausgaben**	10.120 €	9.970 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
VKE	110.000 €	108.155 €	103.756 €	494.218 €	565.500 €	123.181 €	143.562 €	74.686 €
Gebäudeunterhalt und Mieten	236.110 €	200.142 €	192.040 €	294.176 €	501.729 €	181.110 €	185.191 €	172.151 €
Mitgliedsbeiträge	220 €	120 €	310 €	100 €	- €	- €	- €	- €
<b>Ausgaben gesamt</b>	<b>1.165.462 €</b>	<b>1.122.403 €</b>	<b>996.949 €</b>	<b>1.503.923 €</b>	<b>1.788.252 €</b>	<b>879.464 €</b>	<b>975.128 €</b>	<b>709.019 €</b>
<b>Saldo</b>	<b>- 1.038.551 €</b>	<b>- 998.538 €</b>	<b>- 886.022 €</b>	<b>- 1.381.596 €</b>	<b>- 1.671.750 €</b>	<b>- 805.018 €</b>	<b>- 895.652 €</b>	<b>- 665.296 €</b>

\* Das Rechenergebnis des Jahres 2018 liegt noch nicht vor. Der VKE wurde deshalb in Höhe des Ansatzes berücksichtigt. Das Gesamtergebnis kann sich durch Jahresabschlussarbeiten oder Steuerbuchungen noch geringfügig verändern.

\*\*Erläuterung Spenden / Sponsoring

Im Betrachtungszeitraum hat sich die Vorgehensweise bei der Verbuchung von Spenden und Sponsoring verändert, weswegen diese Positionen nun sowohl innerhalb als auch außerhalb des Budgets aufgeführt sind. In der Vergangenheit wurden Einnahmen aus Spenden und Sponsoring teilweise auf der gleichen Haushaltsstelle vereinnahmt, weswegen eine Aufteilung nur mit großem Zeitaufwand möglich wäre. Dann wurden getrennte Haushaltsstellen eingerichtet und schließlich die Spenden aus der Budgetzuordnung entfernt. Gleichzeitig erfolgte die Einrichtung von Spendenausgabehaushaltsstellen, um den Nachweis der zweckgebundenen Verwendung der Spende zu erleichtern (Position "Spendenausgaben").

**Tabelle 10:** Budget des MKK seit 2011 (Quelle: Haushaltsdaten Stadt Ingolstadt)

Der Planungszeitraum der Finanzierungsberechnung für das MKKD umfasst die Jahre 2020–2024. Das Jahr 2023 wurde dabei als Referenzjahr ausgewählt, da dieses Jahr voraussichtlich das erste „normale“ Betriebsjahr sein wird (2021 Eröffnung, 2022 erstes Museumsjahr). In der nachstehenden Tabelle sind die Rechenergebnisse des MKK 2017 den Planzahlen des MKK 2019 und den Planzahlen des MKKD für 2023 gegenübergestellt. Die vollständige Planrechnung findet sich in Anhang 9.

Der Aufbau der Planungsrechnung weicht von der Darstellung der Ist-Werte in Tabelle 10 ab. Der VKE wird gesondert ausgewiesen, zudem werden kalkulatorische Kosten (vgl. Kapitel 10.4) nachrichtlich ergänzt. Bei der Festsetzung der künftigen Mittel sollten diese Positionen unberücksichtigt bleiben. Der VKE ist vorab nicht planbar, als rein interne Verrechnung bei Betrachtung des Gesamthaushaltes neutral und nicht umfänglich durch das Museum und seinen Betrieb beeinflussbar. Diese Position wurde deshalb mit dem Ansatz 2018 fortgeschrieben. Die dafür aufgewandten Mittel der Vorjahre werden nur noch nachrichtlich aufgeführt. Die kalkulatorischen Kosten sind ebenfalls nicht „ergebniswirksam“, da der kamerale Haushalt keine aufwandsgerechte Periodenzuordnung vorsieht. Auch hier werden Einnahmen und Ausgaben in selber Höhe, und somit in der Gesamtbetrachtung neutral, verbucht. Die Gebäudekosten werden durch das Hoch- und Tiefbaureferat geplant und bewirtschaftet. In die Planrechnung wurden die Werte aus der Hochrechnung des Projektsteuerers (ohne Instandsetzungskosten) aufgenommen.

Planrechnung MKKD				
	MKK RE 2017	MKK Ansatz 2019	MKKD* 2023	Erläuterung
<b>Einnahmen</b>				
Eintritte	26.623 €	34.500 €	112.200 €	
Mieteinnahmen inkl. AV und Personal	3.785 €	3.500 €	40.000 €	
Sponsoring	39.006 €	33.000 €	80.000 €	
Steuern budgetiert	6.232 €	- €	- €	Alle Einnahmen wurden brutto geplant, so dass hier analog zum Vorgehen in der HHPlanung kein Ansatz ausgewiesen wird
Umsatzerlöse	9.681 €	13.000 €	20.400 €	Einnahmen aus Publikationen waren in der Vergangenheit in den Umsatzerlösen enthalten. Da diese zu den Kernleistungen zählen, werden Einnahmen und Ausgaben künftig getrennt aufgeführt.
Verkauf von Publikationen	enthalten in Umsatzerlöse		10.200 €	
Zuschüsse und Drittmittel	22.600 €	117.000 €	20.000 €	Durchschnittsbetrachtung
Sonstiges	1.869 €	- €	1.040 €	
<b>Zwischensumme Einnahmen budgetiert</b>	<b>109.796 €</b>	<b>201.000 €</b>	<b>283.840 €</b>	
Einnahme aus Pacht Gastronomie			32.784 €	lt. Gastronomiekonzept Herr Wessel aus 12/2018 netto 26.480 p. a. + Ust
Spendeneinnahmen	14.069 €	- €	- €	in der Gesamtbetrachtung mit Spendenausgaben neutral
<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>123.865 €</b>	<b>201.000 €</b>	<b>316.625 €</b>	
<b>Ausgaben</b>				
Personalkosten	525.498 €	568.800 €	1.166.895 €	Basis: Konzept IMAKA, Hochrechnung mit Durchschnittskosten lt. BKPV, PK-Steigerung + 3 % p. a., ohne Mehrbedarf Querschnittsämtler
Allgemeiner Museumsbetrieb	36.132 €	38.700 €	41.616 €	
Ausstellungen und Veranstaltungen	124.846 €	248.100 €	357.000 €	
Museumspädagogik	20.224 €	75.000 €	81.600 €	
Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	52.024 €	55.800 €	91.800 €	
Herstellung von Publikationen	enthalten in Wareneinkauf		30.600 €	Ausgaben für Publikationen waren in der Vergangenheit beim Wareneinkauf enthalten. Da diese zu den Kernleistungen zählen, werden die zugehörigen Einnahmen und Ausgaben künftig getrennt aufgeführt.
Wareneinkauf Shop	16.354 €	55.500 €	12.240 €	
Restaurierung und Sammlungspflege	24.417 €	22.300 €	15.300 €	
Gebäudeunterhalt budgetiert	1.920 €	1.700 €	2.122 €	
Steuern budgetiert	2.603 €	- €	- €	Alle Ausgaben wurden brutto geplant, so dass hier analog zum Vorgehen in der Haushaltsplanung kein Ansatz ausgewiesen wird
<b>Zwischensumme Ausgaben budgetiert</b>	<b>804.016 €</b>	<b>1.065.900 €</b>	<b>1.799.173 €</b>	
Spendenausgaben	9.970 €	- €	- €	in der Gesamtbetrachtung mit Spendeneinnahmen neutral
Gebäude Betriebskosten (bis 2019 auch Bauunterhalt)	200.142 €	256.000 €	410.958 €	lt. Hochrechnung der Projektsteuerung aus 2018, ohne Instandsetzungs-kosten, da noch Gewährleistung besteht (nach Rü. mit HBA) = 395 T€ p. a.
Mitgliedsbeiträge	120 €	200 €	250 €	
<b>Ausgaben gesamt</b>	<b>1.014.248 €</b>	<b>1.322.100 €</b>	<b>2.210.381 €</b>	
<b>Saldo Budget</b>	<b>- 694.221 €</b>	<b>- 864.900 €</b>	<b>- 1.515.333 €</b>	
<b>Saldo gesamt</b>	<b>- 890.383 €</b>	<b>- 1.121.100 €</b>	<b>- 1.893.757 €</b>	
<i>nachrichtlich</i>				
VKE	108.155 €	115.700 €	110.000 €	lt. Rücksprache mit der Kämmererei keine Abschätzung für die Zukunft möglich, in der Gesamtbetrachtung des Haushaltes neutral (interne Verrechnung)
AfA	- €	- €	760.164 €	Verbuchung in gleicher Höhe in Einnahme und Ausgabe, dadurch in der Gesamtbetrachtung des Haushaltes neutral
kalkulatorischer Zins	- €	- €	372.165 €	Die tatsächliche Höhe ist abhängig von den Baukosten. Für die Berechnung wurden die aktuell vorliegenden Kosten (32,5 Mio €) herangezogen.
<b>Saldo inkl. VKE + kalk. Kosten</b>	<b>- 998.538 €</b>	<b>- 1.236.800 €</b>	<b>- 3.136.086 €</b>	

\*Die Planzahlen bilden in den Sachkosten ausschließlich die Mittel für das MKKD in der Gießereihalle ab. Ansätze, die evtl. für das Jahr 2020 (abhängig davon, wie lange das MKK weiterlaufen soll), benötigt werden, sind hier nicht vollumfänglich enthalten.

**Tabelle 11:** Planrechnung MKKD

Für die Eröffnung werden zusätzlich zum laufenden Betrieb einmalige Sonderausgaben erforderlich, die in der Planrechnung bereits enthalten sind, hier aber nochmals gesondert ausgewiesen werden:

Ifd Nr.	Position	Auftragsvergabe	Zahlung	Höhe	Bemerkung
1	Marketing-/Kommunikationskonzept	2020	2020	25.000 €	Eröffnungsausstellung und Gesamthaus
2	Eröffnungsausstellung		2020/2021	200.000 €	
3	Digital Art Lab - Konzeption	2019	2019	- €	Voraussichtlich Drittmittelfinanziert
4	Publikationen zum Haus	2020/2021	2020/2021	50.000 €	Statement-Publikation, Kinderbuch
5	Überarbeitung der CI	2021	2021	5.000 €	inkl. Briefpapier, Homepage, ... (von MKK zu MKKD)
6	Erstellung Facilitiy Report	2020	2020	5.000 €	Erforderlich für Leihgeber und Versicherungen

**Tabelle 12:** Einmalige Sonderausgaben im Verwaltungshaushalt

### 10.3 Vermögenshaushalt

Aus Mitteln des Vermögenshaushalts tätigt das Museum Sammlungsankäufe und beschafft erforderliche Betriebseinrichtung. Die Ergebnisse der vergangenen Jahre stellen sich wie folgt dar:

Zeilenbeschriftungen	Summe von Ist 2018 Stand: 08.01.2019	Summe von RE 2017	Summe von RE 2016	Summe von RE 2015	Summe von RE 2014	Summe von RE 2013	Summe von RE 2012	Summe von RE 2011
Anschaffung Betriebseinrichtung	3.570,00 €	4.394,10 €	7.631,91 €	- €	- €	- €	- €	- €
Ergänzung der Sammlung	79.601,00 €	49.023,00 €	85.934,00 €	82.472,13 €	91.277,27 €	85.602,56 €	108.644,20 €	246.129,64 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>83.171 €</b>	<b>53.417 €</b>	<b>93.566 €</b>	<b>82.472 €</b>	<b>91.277 €</b>	<b>85.603 €</b>	<b>108.644 €</b>	<b>246.130 €</b>

**Tabelle 13:** Entwicklung Vermögenshaushalt MKK (Quelle: Haushaltsdaten Stadt Ingolstadt)

Für die Zukunft wird ein jährlicher Sammlungsetat von **80.000 €** vorgeschlagen. Es wird angestrebt, weitere Ankäufe mittels Unterstützung des FKKD oder von Sponsoren zu finanzieren.

Auch im Vermögenshaushalt werden für die Eröffnung des Museums einmalige Sonderausgaben fällig. Im Detail handelt es sich dabei um folgende Positionen:

Ifd Nr.	Position	Auftragsvergabe	Zahlung	Höhe	Bemerkung
1	Modell	2020	2020	5.000 €	
2	Kunst am Bau Fassade	2019	2019/2020	100.000 €	Fassadenarbeit (Sichtbarkeit als Museum)
3	Kunst am Bau - innen	2020	2020/2021	100.000 €	Abhängung an der Kranbahn, Lichtkunst, Gestaltung des Glasshots

**Tabelle 14:** Einmalige Sonderausgaben im Vermögenshaushalt

### 10.4 Investitions- und Abschreibungsplanung

Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen sind nach § 12 Abs. 1 KommHV-Kameralistik bei Einrichtungen zu verbuchen, die in der Regel aus Entgelten finanziert werden (kostenrechnende Einrichtungen). Bei den Entgelten ist es dabei gleichgültig, ob sie öffentlich-rechtlich oder privatrechtlich erhoben werden. Erleichterungen gelten für Einrichtungen, die nur in geringem Umfang aus Entgelten finanziert werden, wie etwa Theater, Büchereien oder Museen. Wenn es für zweckmäßig erachtet wird (Ziff. 3 der VV zu § 12 KommHV-Kameralistik) können auch für diese Einrichtungen kalkulatorische Kosten aus-

gewiesen werden. Von dieser Möglichkeit macht die Kämmerei für die Betriebe gewerblicher Art (BgA) Gebrauch, d.h. auch für das MKKD. Der Zinssatz für die Verzinsung des Anlagekapitals wurde mit Beschluss des Finanz- und Personalausschusses vom 19.10.2016 ab dem Haushaltsjahr 2017 auf 2,1 % festgesetzt.

Die AfA sowie die kalkulatorischen Zinsen entwickeln sich voraussichtlich wie folgt (abhängig von den tatsächlichen Baukosten):

*Prognosewerte aus der Aufstellung zu den voraussichtlichen Kosten übernommen*

Kostengruppe		Aufteilung der Kosten auf VMGS		
		Gebäude	Außenanlage	Ausstattung
100	Grundstück	46.500,00		
200	Herrichten+Erschließen	277.565,00	277.565,00	
300	Bauwerk-Baukonstruktionen	18.586.476,37	18.586.476,37	
400	Bauwerk-Technische Anlagen	4.358.653,80	2.179.326,90	2.179.326,90
500	Außenanlagen	572.400,00	572.400,00	
600	Möbel, Ausstattung, Kunstwerke	1.547.100,00		1.547.100,00
700	Baunebenkosten	6.623.775,54	5.857.784,85	606.653,27
Summe		32.012.470,71	26.901.153,12	4.333.080,17
(lt. Tabelle) abzüglich zzgl. Starkregenereignis zzgl. Stellplatzablöse			500.000,00	
			804.000,00	
			258.000,00	
Summe AHK			27.963.153,12	4.333.080,17

Nutzungsdauer in Jahren	50	15	10
AfA pro Jahr in EUR	559.263,06	15.449,16	433.308,02

Fördermittel		Gebäude	Außenanlage	Ausstattung
EFO	2.500.000,00			
Bay. Landesstiftung	1.000.000,00			
Landesstelle f. nichtst. Museen	220.694,00			
Bezirk Oberbayern	50.000,00			
Städtebauförderung	3.811.182,00			
Summe	7.581.876,00	6.980.036,93	57.845,26	543.993,81

Auflösung entsprechend der Nutzungsdauern	50	15	10
Erlöse aus der Auflösung von Sonderposten pro Jahr	139.600,74	3.856,35	54.399,38

weitere zu erwartende Fördermittel		Gebäude	Außenanlage	Ausstattung
EFO und Städtebauförderung	2.500.000,00			

Auflösung hier entsprechend der Gebäude-Nutzungsdauer	50
Erlöse aus der Auflösung von Sonderposten pro Jahr	50.000,00

	Gebäude	Außenanlage	Ausstattung
ergibt einen jährlichen Aufwand von	369.662,32	11.592,81	378.908,64
Gesamtsumme			760.163,77

**Tabelle 15:** Aufwand AfA (Quelle: Kämmerei)

**Berechnung der kalkulatorischen Zinsen auf Basis des derzeit gültigen Zinssatzes von 2,1 % für das HHJ 2019**  
(Der Zinssatz wird sich in den nächsten Jahren voraussichtlich ändern!)

	Grundstück	Gebäude	Außenanlage	Ausstattung
Anschaffungs-/Herstellungskosten des Anlagevermögens	1.582.075,37	27.963.153,12	231.737,42	4.333.080,17
kalk. Zinsen jährlich (2,1 %) für Anlagevermögi	33.223,58	293.613,11	2.433,24	45.497,34
Fördermittel/Zuwendungen	-	139.600,74	3.856,35	54.399,38
	-	50.000,00	-	-
kalk. Zinsen jährlich (2,1 %) für Sonderposten	0,00	1.990,81	40,49	571,19
kalk. Zinsen Anlagevermögen abzügl. Zinsen Sonderposten	33.223,58	291.622,30	2.392,75	44.926,15
<b>Gesamtsumme</b>				<b>372.164,78</b>

**Tabelle 16:** Kalkulatorische Zinsen (Quelle: Kämmerei)

## 10.5 Drittmittel

Durch die Akquise von Drittmitteln kann der Eigenfinanzierungsbeitrag des Trägers reduziert werden. Im Hinblick auf den Leitgedanken der Finanzplanung wird das MKKD eine aktive Drittmittelakquisestrategie verfolgen. Wie bereits in der Vergangenheit werden deshalb bei den großen Projekten, die die Vorgaben der Richtlinien erfüllen, Anträge bei passenden Drittmittelgebern gestellt. Generell gilt, dass die Bewerberzahl sehr hoch ist und in der Regel nicht mehrmals in Folge das gleiche Haus gefördert wird. Doch in den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass dank der originellen und besonderen Projekte das MKK(D) zum Kreis der förderungswürdigen Museen dazugehört. Gesonderte Personalressourcen für die Akquise und Abwicklung von Drittmitteln wurden nicht vorgesehen. Der Aufwand für die Antragsstellung und vor allem für die korrekte Abrechnung ist jedoch zeitintensiv und beschäftigt sowohl den Kurator als auch die Buchhaltung weit über den normalen Aufwand. Es ist daher von einem durchschnittlichen Deckungsbetrag aus Drittmitteln auszugehen.

Für die Drittmittelakquise an Museen mit Sammlungen kommen grundsätzlich folgende Stiftungen und Institutionen in Frage:

### Kulturfonds Bayern

Förderung von Ausstellungen und anderen Projekten nichtstaatlicher Museen.  
(wurde bereits erfolgreich für Ausstellungsprojekte eingeworben)

### Kulturstiftung des Bundes

Förderung von Ausstellungen und speziellen Themen und Aspekten der Kunstvermittlung (z.B. Digitale Kunstvermittlung) mit besonderer Bedeutung für den aktuellen gesellschaftlichen oder künstlerischen Diskurs (wurde bereits erfolgreich für Ausstellungsprojekte eingeworben)

Stiftung Kunstfonds in Bonn

Förderung ausschließlich von Ausstellungsprojekten zur zeitgenössischen, bildenden Kunst mit nationalem Schwerpunkt ebenso wie Katalogen dieser Sparte. Voraussetzung für eine Förderung sind die bundesweite Bedeutung und der Modellcharakter der Projekte.

Kulturstiftung der Länder

Förderung von kunst- und kulturhistorischen Projekten von herausragender Bedeutung i. d. R. mit einem Budget über 500.000 € und mit regionaler Verankerung bei gleichzeitig internationaler Bedeutung. Darüber hinaus Erwerbs- und Restaurierungsförderung

Ernst von Siemens Kunststiftung

Förderung von Ankäufen und Ausstellungen

Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern

Förderung u. a. von Konzeptionen, Ausstellungsgestaltung, Konservierung und Restaurierung, Projekte im Bereich der Inventarisierung, Dokumentation und Digitalisierung, didaktische Erschließung von Museumsbeständen

**10.6 Kennzahlen**

Kennzahl	MKK	MKKD	+/-	Benchmark	
				von	bis
Ausstellungsfläche gesamt in m <sup>2</sup>	800	2000	+2,50	650	4.000
Anzahl Besucher p. a.	17.000	37.500	+2,21	17.500	80.000
Zuschuss p. a. in € ca.*	-1.039	-2.004	+1,93	-794	-7.200
Zuschuss / m <sup>2</sup> Ausstellungsfläche in €	-1.299	-1.002	-0,23	-500	-2.118
Defizit / Besucher in €	61	53	-0,13	37	90
Personaleinsatz / 100 m <sup>2</sup> Ausstellungsfläche	0,82	0,53	-0,35	0,32	1,29

\*inkl. VKE, ohne kalkulatorische Kosten

**Tabelle 17:** Kennzahlen MKKD

**10.7 Annahmen und Voraussetzungen für das Finanzmodell****10.7.1 Einnahmen**

- Eröffnung des Museums im Juli 2021, der erste Umsatz wird somit im Jahr 2021 erzielt
- Eintrittspreise und weitere Preisgestaltungen werden im Kapitel Marketing erläutert
- Die Marktgröße wird aus dem Kapitel Markt und Wettbewerb abgeleitet

### **10.7.2 Ausgaben**

- Für die Berechnung der Personalkosten wurden für das Jahr 2020 die Personaldurchschnittskosten des BKPV (Stand März 2018) zu Grunde gelegt und ab dem Jahr 2021 mit einer jährlichen Personalkostensteigerung von 3 % hinterlegt.
- Alle weiteren Ausgaben wurden mit einer jährlichen Preissteigerung von 2 % indexiert.

### **10.7.3 Umsatz- und Ertragssteuer**

Aktuell wird geprüft, ob ein anteiliger Vorsteuerabzug aus den Baukosten aufgrund des geschätzten künftigen unternehmerischen Nutzungsanteils möglich ist. Da der Anteil der künftigen unternehmerischen Nutzungen auf Grund erforderlicher steuerlicher Individualbeurteilungen nur schwer eingeschätzt werden kann, ist die Beurteilung sehr komplex. In den künftig tatsächlich vorliegenden unternehmerischen Nutzungsanteilen wird der Vorsteuerabzug aus den laufenden Unterhaltskosten wie bisher auch möglich sein. Im laufenden Betrieb weist das Museum sowohl steuerpflichtige als auch steuerfreie Einnahmen aus. Der Umsatzsteuer zu unterwerfen sind bspw. Teile der Einnahmen aus Shopverkäufen oder die Kartenverkäufe für bestimmte Veranstaltungen. Um die Darstellung nicht unnötig komplex zu halten, sind alle dargestellten Zahlen inkl. der gesetzlichen Umsatzsteuer zu verstehen. Die Umsatz- und Vorsteuerbeträge sind nicht explizit ausgewiesen.

Ertragsteuern fallen im Betrieb gewerblicher Art MKKD Nebenbetrieb nur dann an, wenn Gewinne zu verzeichnen sind. Dies ist in den nächsten Jahren nicht zu erwarten. Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurden etwaig angefallene Ertragsteuern aus früheren Steuerjahren in den finanziellen Darstellungen ebenfalls nicht ausgewiesen.

**GENDER-ERKLÄRUNG**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Dokument die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

**ANHANG**

1. Projekthistorie
2. Renderings und Grundrisse zum Neubau des MKKD
3. Leistungsangebot MKKD – inhaltliches Konzept
4. Museen und Ausstellungshäuser der Region 10
5. Ergebnisse der telefonischen Befragung unter den Vergleichshäusern
6. Gastronomiekonzeption, -bewertung und Wirtschaftlichkeitsberechnung
7. Personalbemessung
8. Einnahmen- und Ausgabenentwicklung MKK von 2011–2018
9. Planrechnung MKKD von 2020–2024
10. Nutzungskosten nach DIN 18960 vom 18. Dezember 2018

**LITERATURVERZEICHNIS**

Arbeitsgruppe „Standards für Museen“ (2006): Standards für Museen. Hg. v. Deutscher Museumsbund e. V. Kassel / Berlin. Online verfügbar unter <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/standards-fuer-museen-2006-1.pdf>, zuletzt geprüft am 16.12.2018.

Bayerische Staatsregierung (2018a): Anhang 1 - Zentrale Orte - zum Landesentwicklungsprogramm Bayern (LEP). Online verfügbar unter [https://www.landesentwicklung-bayern.de/fileadmin/user\\_upload/landesentwicklung/Dokumente\\_und\\_Cover/Instrumente/LEP\\_Lesefassung\\_2018/LEP\\_Stand\\_2018\\_Anhang\\_1\\_-\\_Zentrale\\_Orte.pdf](https://www.landesentwicklung-bayern.de/fileadmin/user_upload/landesentwicklung/Dokumente_und_Cover/Instrumente/LEP_Lesefassung_2018/LEP_Stand_2018_Anhang_1_-_Zentrale_Orte.pdf), zuletzt geprüft am 02.01.2019.

Bayerische Staatsregierung (2018b): Landesentwicklungsprogramm Bayern. LEP. Stand: 01. März 2018. Online verfügbar unter Landesentwicklungsprogramm Bayern, zuletzt geprüft am 02.01.2019.

Bayerisches Landesamt für Statistik (2018): Übersicht: Bevölkerungsentwicklung und Indikatoren, zuletzt geprüft am 11.09.2018.

Borger, Hugo (1991): Anmerkungen zum Museum. In: Friedrich Looock und Kurt A. Körber (Hg.): Kulturmanagement. Kein Privileg der Musen. Wiesbaden: Gabler, S. 43–55.

Crimm, Walter L.; Wharton, L. Carole; Morris, Martha (2009): Planning successful museum building projects. Lanham: AltaMira Press. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10353427>.

Cristea, Alexandru; Frankenberger, Karolin; Heucher, Martin; Ilar, Daniel; Kubr, Thomas; Marchesi, Heinz et al. (2016): Planen, gründen, wachsen. Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg. 8., aktualisierte Auflage. München: REDLINE Verlag.

Deutscher Museumsbund (2017): Besuchsstatistik für Museen und Ausstellungshäuser 2016 veröffentlicht. Online verfügbar unter <https://www.museumsbund.de/besuchsstatistik-fuer-museen-und-ausstellungshaeuser-2016-veroeffentlicht/>, zuletzt geprüft am 11.09.2018.

Falck, Oliver; Fritsch, Michael; Heblich, Stephan; Otto, Anne (2015): Music in the air. Estimating the social return to cultural amenities. München (CESifo working paper Labour Markets). Online verfügbar unter [http://www.cesifo-group.de/ifoHome/publications/working-papers/CESifoWP/CESifoWPdetails?wp\\_id=19152013](http://www.cesifo-group.de/ifoHome/publications/working-papers/CESifoWP/CESifoWPdetails?wp_id=19152013), zuletzt geprüft am 25.01.2019.

Gentischer, Martin (2012): Museumsmarketing. Fallstudie am Beispiel des Stuttgarter Stadtmuseums. Wiesbaden: Springer VS.

Günter, Bernd; Hausmann, Andrea (2012): Kulturmarketing. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS (Kunst- und Kulturmanagement).

Institut für Museumsforschung: Materialien aus dem Institut für Museumsforschung. Online verfügbar unter <https://www.smb.museum/museen-und-einrichtungen/institut-fuer->

---

museumsforschung/forschung/publikationen/materialien-aus-dem-institut-fuer-museumsforschung.html, zuletzt geprüft am 29.12.2018.

Institut für Museumsforschung (2018): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2017. Staatliche Museen zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz Institut für Museumsforschung. Berlin. Online verfügbar unter [https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut\\_fuer\\_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat72.pdf/Materialien/mat72.pdf](https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat72.pdf/Materialien/mat72.pdf), zuletzt geprüft am 15.12.2018.

Klein, Armin (2012): Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. München: C.H. Beck (Beck-Wirtschaftsberater im dtv, v.50848). Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4863891>.

Lange, Sandra; Pechlaner, Harald; Abfalter, Dagmar (2009): The Impact of Culture on Territorial Profiles - An Examination of the Contribution of Cultural Image and Cultural Networks on the Regional Profiles of North and South Tyrol. In: Harald Pechlaner (Hg.): Culture and creativity as location factors - looking beyond metropolitan areas. 1. ed. Innsbruck: IUP - Innsbruck Univ. Press (Conference series), S. 155–173.

Langholz, Jens (2011): Existenzgründung im Kulturbetrieb. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (Kunst- und Kulturmanagement). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-93250-7>.

Lirsch, Anja; Asef, Dominik (2017): Spartenbericht Museen, Bibliotheken und Archive. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/SpartenberichtMuseen5216205179004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/SpartenberichtMuseen5216205179004.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 01.09.2018.

Nagl, Anna (2018): Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen : mit Checklisten und Fallbeispielen. 9. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-21319-0>, zuletzt geprüft am 04.11.2018.

Netherlands Museums Association (2011): more than worth it. The Social Significance of Museums. Hg. v. Netherlands Museums Association. Netherlands. Online verfügbar unter [https://www.museumvereniging.nl/media/nmv\\_more\\_than\\_worth\\_it.pdf](https://www.museumvereniging.nl/media/nmv_more_than_worth_it.pdf), zuletzt geprüft am 13.01.2019.

o. V.: Freunde des Museums für Konkrete Kunst und Design e. V. (FKKD). Satzung des Vereins.

Planungsverband Region Ingolstadt (2016): Verbandsstruktur. Online verfügbar unter <http://www.region-ingolstadt.bayern.de/organisation/uberblick/>, zuletzt geprüft am 31.08.2018.

Schimpf, Simone (2019): MKKD Leistungsangebot. Ingolstadt.

Schwarting, Gunnar (1993): Der kommunale Haushalt. Haushalts- und Kassenwesen, Haushaltssteuerung, Rechnungswesen. Berlin: Schmidt (Finanzwesen der Gemeinden, 2).

Stadt Ingolstadt, Hauptamt - Statistik und Stadtforschung (2018): Statistischer Bericht der Region 10 Ingolstadt. Hg. v. Stadt Ingolstadt. Online verfügbar unter

[https://www.ingolstadt.de/media/custom/3052\\_153\\_1.PDF?1530019516](https://www.ingolstadt.de/media/custom/3052_153_1.PDF?1530019516), zuletzt geprüft am 31.08.2018.

Statista (2018): Entwicklung der Einwohnerzahl in Bayern von 1960 bis 2017. Statista. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154879/umfrage/entwicklung-der-bevoelkerung-von-bayern-seit-1961/>, zuletzt geprüft am 15.12.2018.

Tretter, Michael; Pechlaner, Harald; Märk, Stefan (2014): Spaces of inspiration and innovation and the role of creativity: the cases of Graz and Ingolstadt. In: *IJIRD* 5 (4/5), S. 443. DOI: 10.1504/IJIRD.2014.064153.

Wesselmann, Stefanie; Hohn, Bettina (2012): Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch).

Zimmermann, Horst (2009): Kommunal Finanzen. Eine Einführung in die finanzwissenschaftliche Analyse der kommunalen Finanzwirtschaft. 2., überarbeitete Auflage. Berlin: BWV Berliner Wissenschafts-Verlag (Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Band 211). Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1605063>.