

Oberbürgermeister  
Dr. Rico Badenschier  
Am Packhof 2 – 6  
19053 Schwerin

Schwerin, 11.02.2021

## **Anfrage 2**

### **Betreff: Revitalisierung der Dorf- und Museumsanlage Mueß**

(DS 00851/2016 und 00546/2020)

hier: Betriebskosten und Erlöse

(Termin zur Beantwortung gemäß § 4 Absatz 4 Hauptsatzung LHSN: 21.02.2021)

Sehr geehrter Herr Oberbürgermeister Dr. Badenschier,

aus dem Vergleich der Machbarkeitsstudie von 2016 zur Revitalisierung der Dorf- und Museumsanlage Mueß (DS 00851/2016), der „Präsentation zum Rahmenplan Freilichtmuseum Schwerin Muess“ vom 03.09.2020 (eingebracht im Rahmen des Kolloquiums) und dem „Erläuterungsbericht Rahmenplan“ vom November 2020 (DS 00546/2020) ergeben sich einige Fragen:

1. In den durchschnittlichen Betriebskosten der ersten fünf Jahre wurden für *Energie, Wasser/ Abwasser* 2016 noch 106.200 Euro angesetzt; 2020 sind es nur noch 85.000 Euro. Ist angesichts von Kostensteigerungen im Energiesektor eine Reduzierung sinnvoll?
2. Werden anfallende Betriebskosten aus dem Bereich *Energie, Wasser/ Abwasser* bei der geplanten Verpachtung der Gastronomie dem Pächter in Rechnung gestellt?
3. Zahlt der Pächter Miete für die genutzten Räume/ Flächen? Wenn ja, wieviel?
4. Für die Verwaltungskosten werden laut Machbarkeitsstudie prozentual 5% vom Nettoumsatz veranschlagt. Diese Berechnung liegt auch den Verwaltungskosten in der Präsentation zugrunde. Ist eine Reduzierung sinnvoll, da viele dieser Kosten Fixkosten sind (z.B. Telefon, Beiträge, Kfz-Steuer)?
5. Die Werbungs- und Marketingkosten orientieren sich ebenfalls an den Besucherzahlen. In die Kalkulation ist ein Betrag von 1,- Euro pro Museumsgast eingeflossen. Gleichzeitig wird in der Machbarkeitsstudie die „Vermarktung des Standortes Mueß“ als „eine der wesentlichen

Stellschrauben für die Aufwertung und Implementierung als Standort für Kultur, Umwelt und Erlebnis“ angesehen.

Insofern stellt sich die Frage, ob die Reduzierung der Werbungs- und Marketingkosten von 61.400 Euro (2016) auf 49.700 Euro (2020) im 5-Jahres-Durchschnitt zielführend ist, um den Bekanntheitsgrad ausreichend zu steigern?

6. Die Ausstellungs- und Programmkosten wurden gegenüber der Machbarkeitsstudie um 38.300 Euro reduziert. Woraus resultiert diese angenommene Kostensenkung?
7. Wie wird der Eintrittserlös je Gast (Netto Yield) rechnerisch ermittelt?  
(Zur Erläuterung der Fragestellung: 2016 ergab sich ein gewichteter Nettoerlös je Gast bei Gruppen von 2,62 Euro (s. S 45 Machbarkeitsstudie 2016). Im Erläuterungsbericht von 2020 liegt dieser Wert nur noch bei 1,31 Euro (s. S. 269) bei gleichem Eintrittspreis für Gruppenbesucher.)
8. In der Machbarkeitsstudie von 2016 ging man von einem Erlös von 0,50 Euro netto je Gast im Museumsshop aus. Begründet wurde dieser niedrige Wert damit, dass „gegenüber bspw. einem Kunstmuseum ... kulturhistorische und naturbezogene Ausstellungen tendenziell eine geringere Kaufwirkung beim Besucher“ auslösen. Dadurch ergab sich ein jährlicher Gesamterlös von 32.100 Euro im Durchschnitt der ersten fünf Betriebsjahre.  
2020 wurde der Ansatz für den Shoperlös auf 1,80 Euro netto je Gast angehoben, dadurch ergibt sich ein jährlicher Gesamterlös von 93.200 Euro im Durchschnitt der ersten fünf Betriebsjahre bei geringerer Besucherprognose.

Auf welcher Grundlage wurde der Ansatz 2020 fast um das Vierfache erhöht?

9. In der Machbarkeitsstudie 2016 wurde ein Gesamtfrequenzaufkommen von ca. 80.000 Gästen im 3. Betriebsjahr zugrunde gelegt. 2020 gehen sowohl die Präsentation zum Rahmenplan als auch der Erläuterungsbericht von einem Gesamtfrequenzaufkommen von ca. 81.000 Gästen im 3. Betriebsjahr aus. In dieser Besucherprognose wurden 15.000 Personen berücksichtigt, die den öffentlichen Bereich (Spielplatz, Wasserwanderrastplatz, Uferpromenade) nutzen, „die jedoch für die Betriebswirtschaftlichkeit ohne Belang sind“ (s. S. 264 Erläuterungsbericht).

Inwieweit ist die Berücksichtigung der letztgenannten Personengruppe in der Gesamtfrequenz sinnvoll, da dadurch ein Vergleich der Wirtschaftlichkeitsanalysen erschwert wird?

10. 2016 beliefen sich die angenommenen Gastronomieerlöse (Besucher, externe Gäste, Catering) auf 272.900 Euro im 5-Jahres-Durchschnitt und machten damit ca. 34% des Netto-Gesamterlöses aus. 2020 ist nur noch ein Pachterlös für den Gastronomiebereich geplant: „Gastronomie- und Cateringbetrieb sollen ganzjährig an einen regionalen Gastronomen verpachtet werden. Es wird eine Umsatzpacht auf Gastronomie- und Cateringerlöse i.H.v. 8% angenommen.“ Die sich daraus ergebende Umsatzpacht beläuft sich auf 35.600 Euro im 5-Jahres-Durchschnitt, was einem Anteil von 6,1% am Netto-Gesamterlös entspricht. Auf Grundlage der Berechnung der Umsatzpacht liegen dem angenommene Gastronomieerlöse i.H.v. 445.000 Euro pro Jahr zugrunde.

Wieso wird auf einen Nettoerlös von rund 410.000 Euro pro Jahr verzichtet, der das Betriebsergebnis entscheidend verbessern könnte?

11. Zwischen der Erstellung der „Präsentation zum Rahmenplan Freilichtmuseum Schwerin Mues“ (03.09.2020) und dem „Erläuterungsbericht Rahmenplan“ (November 2020) liegen nur 2 Monate. Trotzdem werden einige Unterschiede in der Wirtschaftlichkeitsprognose sichtbar:

- a) In der Präsentation werden für Abschreibungen noch 96.700 Euro angesetzt, im Erläuterungsbericht sind es dann nur noch 42.400 Euro.  
Wodurch erklärt sich diese Differenz von 54.300 Euro?
- b) Im September wurden für die „Grünpflege öffentlicher Raum“ 20.400 Euro pro Jahr veranschlagt, im November fehlen diese auf der Ausgabenseite. Warum?

Mit freundlichen Grüßen



Petra Federau  
Fraktionsvorsitzende



**2. Werden anfallende Betriebskosten aus dem Bereich Energie, Wasser/ Abwasser bei der geplanten Verpachtung der Gastronomie dem Pächter in Rechnung gestellt?**

Die Energie- und Wasserkosten sind vom potenziellen Pächter entweder separat an die Versorgungsunternehmen zu zahlen oder sie werden vom Museum als „durchlaufender Posten“ weiterberechnet. In der aufgestellten Kalkulation, die den Museumsbetrieb betrachtet, sind diese Kosten nicht enthalten.

**3. Zahlt der Pächter Miete für die genutzten Räume/ Flächen? Wenn ja, wieviel?**

Café und Restaurant in der Hufe V sollen an einen regionalen Gastronomen verpachtet werden. Die Gastronomie versorgt ganzjährig interne (Museumsgäste) sowie externe Gäste am Standort. Der Pächter versorgt zudem als Caterer sämtliche Veranstaltungen des Museums. Es wird eine Umsatzpacht auf Gastronomie- und Cateringerlöse i.H.v. 8% angenommen. Im ersten Betriebsjahr wurden rd. 25.000 EUR netto Pachterlös eingestellt. Im 5-Jahres Durchschnitt erzielt das Museum rd. 35.000 EUR netto Pachterlös durch Gastronomie und Catering p.a.

**4. Für die Verwaltungskosten werden laut Machbarkeitsstudie prozentual 5% vom Nettoumsatz veranschlagt. Diese Berechnung liegt auch den Verwaltungskosten in der Präsentation zugrunde. Ist eine Reduzierung sinnvoll, da viele dieser Kosten Fixkosten sind (z.B. Telefon, Beiträge, Kfz-Steuer)?**

Hierunter fallen Kosten wie Büromaterial, Telefon, Porto, Aus- und Weiterbildung, Bewirtungskosten etc. Diese Position beinhaltet auch die Vergütung eines externen Büros für die Lohn- und Finanzbuchhaltung sowie die Kosten für den Jahresabschluss sowie ggf. Aufwandsentschädigungen für ein Kontrollgremium. Die Kosten wurden sogar mit 6 % vom Netto-Gesamterlös in Ansatz gebracht und nehmen einen plausiblen Anteil von 3% der Betriebskosten ein.

**5. Die Werbungs- und Marketingkosten orientieren sich ebenfalls an den Besucherzahlen. In die Kalkulation ist ein Betrag von 1,- Euro pro Museumsgast eingeflossen. Gleichzeitig wird in der Machbarkeitsstudie die „Vermarktung des Standortes Mueß“ als „eine der wesentlichen Stellschrauben für die Aufwertung und Implementierung als Standort für Kultur, Umwelt und Erlebnis“ angesehen. Insofern stellt sich die Frage, ob die Reduzierung der Werbungs- und Marketingkosten von 61.400 Euro (2016) auf 49.700 Euro (2020) im 5-Jahres-Durchschnitt zielführend ist, um den Bekanntheitsgrad ausreichend zu steigern?**

Die Marketingaufwendungen für touristische Besuchereinrichtungen werden marktüblich mit 0,50 bis 1,50 EUR/Gast kalkuliert. Die in Ansatz gebrachten 1 EUR sind also ein durchschnittlicher Wert, mit dem viele Kultur- und Tourismuseinrichtungen operieren. Analog zum Aufkommen der Museumsgäste beläuft sich der Etat auf rd. 50.000 EUR p.a. Zudem wird eine Vollzeitkraft für Marketing, PR und Social Media veranschlagt.

**6. Die Ausstellungs- und Programmkosten wurden gegenüber der Machbarkeitsstudie um 38.300 Euro reduziert. Woraus resultiert diese angenommene Kostensenkung?**

Der Ansatz Ausstellungs- und Programmkosten in der Studie aus 2016 (83.300 EUR p.a.) bezieht sich auf ein anderes Konzept mit mehr Ausstellungsfläche und einem breiteren Spektrum an Ausstellungsthemen (neben Kulturgeschichte auch Umweltbildung und Sanierung im ländlichen Raum) sowie Bespielung durch „Living History“-Programme.

In der Begleitstudie zum Rahmenplan 2020 werden 45.000 EUR netto p.a. an Ausgaben für Ausstellungs- und Programmkosten eingestellt. Es wird nur von einer Wechsellausstellung pro Jahr ausgegangen, da der zur Gegenfinanzierung dieser Kostenposition einzusetzende Landeszuschuss auf dem Niveau des Status quo (20.600 EUR) gedeckelt wird. Wenn zusätzliche Mittel eingeworben werden können, können diese programmbezogen einen individuellen Mehrwert leisten.

**7. Wie wird der Eintrittserlös je Gast (Netto Yield) rechnerisch ermittelt? (Zur Erläuterung der Fragestellung: 2016 ergab sich ein gewichteter Nettoerlös je Gast bei Gruppen von 2,62 Euro (s. S 45 Machbarkeitsstudie 2016).**

**Im Erläuterungsbericht von 2020 liegt dieser Wert nur noch bei 1,31 Euro (s. S. 269) bei gleichem Eintrittspreis für Gruppenbesucher.)**

Ziel der Nettoyield Berechnung ist die Ermittlung eines durchschnittlichen Eintrittserlöses (netto) je Museumsbesucher unter Berücksichtigung der verschiedenen Tarifklassen. Die aufgeführten Werte (2,62 EUR/1,31 EUR) sind keine pro Kopf Ausgabe, sondern ein Anteil am Durchschnittserlös je Gast (jeweils vorletzte Zeile).

PROFUND Consult hat 2016 einen Anteil von 40% Gruppentickets angenommen, 2020 nur noch 20% da eine neue Kategorie Jugendgruppen eingeführt wurde, die ein ermäßigtes Gruppenticket erhält. Allein aus der Änderung des Anteils an Gruppentickets von 40% auf 20% ergibt sich die Halbierung des Wertes 2,62 auf 1,31 EUR.

2016:

Tickettyp	ANTEIL TICKETS	Preis brutto in EUR	Preis netto in EUR	Brutto gewichtet in EUR	Netto gewichtet in EUR
VOLLZAHLER	30,0%	8,00	7,48	2,40	2,24
GRUPPEN p.P.	40,0%	7,00	6,54	2,80	2,62
ERMÄSSIGT	15,0%	5,00	4,67	0,75	0,70
KINDER	10,0%	4,00	3,74	0,40	0,37
FREI	5,0%	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SUMME</b>	<b>100,0%</b>			<b>6,35</b>	<b>5,93</b>
<b>YIELD (brutto/netto)</b>				<b>79%</b>	<b>74%</b>

2020:

	ANTEIL TICKETS	PREIS BRUTTO IN EUR	PREIS NETTO IN EUR	NETTO GEWICHTET IN EUR
Vollzahler	30,0%	9,00	8,41	2,52
Gruppen p.P.	20,0%	7,00	6,54	1,31
Ermässigte	20,0%	6,00	5,61	1,12
Jugendgruppen p.P.	15,0%	5,00	4,67	0,70
Kinder > 6 J.	8,0%	4,00	3,74	0,30
frei	7,0%	0,00	0,00	0,00
<b>Nettoerlös pro Gast</b>	<b>100,0%</b>			<b>5,95</b>
<b>NETTO-YIELD</b>				<b>66%</b>

- 8. In der Machbarkeitsstudie von 2016 ging man von einem Erlös von 0,50 Euro netto je Gast im Museumsshop aus. Begründet wurde dieser niedrige Wert damit, dass „gegenüber bspw. einem Kunstmuseum ... kulturhistorische und naturbezogene Ausstellungen tendenziell eine geringere Kaufwirkung beim Besucher“ auslösen. Dadurch ergab sich ein jährlicher Gesamterlös von 32.100 Euro im Durchschnitt der ersten fünf Betriebsjahre. 2020 wurde der Ansatz für den Shoperlös auf 1,80 Euro netto je Gast angehoben, dadurch ergibt sich ein jährlicher Gesamterlös von 93.200 Euro im Durchschnitt der ersten fünf Betriebsjahre bei geringerer Besucherprognose.**

**Auf welcher Grundlage wurde der Ansatz 2020 fast um das Vierfache erhöht?**

Das Konzept 2020 arbeitet strategisch an der Markenbildung von Mueß, das Thema Shop-Produkte wurde als Teil der Konzeption und Markenstrategie ausgearbeitet und sieht eine attraktive und wertige Produktpalette für den Shop am Besucherzentrum vor (z.B. Eigenprodukte wie Honig, regionale Produkte, historische Utensilien, Bücher).

Zudem ist der Shop extern zugänglich, d.h. durch die im Konzept 2020 neu für den Standort induzierten öffentlichen Zusatzfrequenzen an Ausflüglern ohne Museumsticket werden weitere Shoperlöse erzielt. Die Umsatzkennzahl 1,80 EUR legt die getätigten Shoperlöse aller Frequenzen (Museumsbesucher, externe Gäste der Gastronomie, Ausflügler im öffentlichen Raum) auf die Köpfe der Museumsbesucher um. Würde man die Shoperlöse auf die Gesamtfrequenzen am Standort umlegen, liegt der Shopumsatz bei 1,15 EUR netto pro Kopf.

**9. In der Machbarkeitsstudie 2016 wurde ein Gesamtfrequenzaufkommen von ca. 80.000 Gästen im 3. Betriebsjahr zugrunde gelegt. 2020 gehen sowohl die Präsentation zum Rahmenplan als auch der Erläuterungsbericht von einem Gesamtfrequenzaufkommen von ca. 81.000 Gästen im 3. Betriebsjahr aus. In dieser Besucherprognose wurden 15.000 Personen berücksichtigt, die den öffentlichen Bereich (Spielplatz, Wasserwanderrastplatz, Uferpromenade) nutzen, „die jedoch für die Betriebswirtschaftlichkeit ohne Belang sind“ (s. S. 264 Erläuterungsbericht). Inwieweit ist die Berücksichtigung der letztgenannten Personengruppe in der Gesamtfrequenz sinnvoll, da dadurch ein Vergleich der Wirtschaftlichkeitsanalysen erschwert wird?**

Die Besuchsprognose erfolgte für das von der Planer ArGe vorgelegte Konzept. Da hier frequenzinduzierende Module ohne Eintrittspflicht konzipiert wurden und diese für den Stellplatzbedarf relevant sind, wurden die entsprechenden Frequenzen dargestellt. Die betriebswirtschaftliche Betrachtung des Museumsbetriebs wiederum fokussiert auf die ticketpflichtigen Gäste und Veranstaltungen.

Wie oben dargelegt ist ein Vergleich der Daten 2016 vs. 2020 aufgrund der unterschiedlichen Konzeptionen ohne Relevanz.

**10. 2016 beliefen sich die angenommenen Gastronomieerlöse (Besucher, externe Gäste, Catering) auf 272.900 Euro im 5-Jahres-Durchschnitt und machten damit ca. 34% des Netto-Gesamterlöses aus. 2020 ist nur noch ein Pachterlös für den Gastronomie-Bereich geplant: „Gastronomie- und Cateringbetrieb sollen ganzjährig an einen Regionalen Gastronomen verpachtet werden. Es wird eine Umsatzpacht auf Gastronomie- und Cateringerlöse i.H.v. 8% angenommen.“ Die sich daraus ergebende Umsatzpacht beläuft sich auf 35.600 Euro im 5-Jahres-Durchschnitt, was einem Anteil von 6,1% a Netto-Gesamterlös entspricht. Auf Grundlage der Berechnung der Umsatzpacht liegen dem angenommene Gastronomieerlöse i.H.v. 445.000 Euro pro Jahr zugrunde. Wieso wird auf einen Nettoerlös von rund 410.000 Euro pro Jahr verzichtet, der das Betriebsergebnis entscheidend verbessern könnte?**

Das 2020 erarbeitete Konzept sieht die Realisierung einer ganzjährig betriebenen externen Gastronomie vor, die auch unabhängig von Museumsbesuch aufgesucht werden kann. Für diese Art der Ausflugsgastronomie, die zudem das Catering der externen Veranstaltungen und Tagungen übernehmen soll, wird ein professioneller regionaler Gastronom gesucht. Ziel ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Museumsbetrieb (z.B. bei Veranstaltungen).

Mit der Ausflugsgastronomie soll ein zweiter Frequenzmagnet am Standort Mueß etabliert werden, insofern wurde diese Nutzung bewusst vom Museumsbetrieb abgekoppelt.

Das Modell des privaten Pächters hat sich in vielen Freilichtmuseen etabliert: die Versorgung der Museumsgäste ist dabei immer nur ein Teilgeschäft, neben ganzjährig externen Gästen und Veranstaltungen. Die in der Modellrechnung angenommene Umsatzpacht von 8% liegt am unteren Ende der marktüblichen Range von 8 bis 11% für Ausflugsgastronomie (nicht urban). Die Pacht beinhaltet bereits die Ausstattung der Gastronomie.

**11. Zwischen der Erstellung der „Präsentation zum Rahmenplan Freilichtmuseum Schwerin Muess“ (03.09.2020) und dem „Erläuterungsbericht Rahmenplan“ (November 2020) liegen nur 2 Monate. Trotzdem werden einige Unterschiede in der**

**Wirtschaftlichkeitsprognose sichtbar:**

- a) **In der Präsentation werden für Abschreibungen noch 96.700 Euro angesetzt, im Erläuterungsbericht sind es dann nur noch 42.400 Euro. Wodurch erklärt sich diese Differenz von 54.300 Euro?**

Die Differenz erklärt sich durch die Änderung der Förderquote. Im September wurde eine Förderquote von 90% angenommen, die Novemberfassung enthält die Modellrechnung mit einer 95%igen Förderung des Projektes.

- b) **Im September wurden für die „Grünpflege öffentlicher Raum“ 20.400 Euro pro Jahr veranschlagt, im November fehlen diese auf der Ausgabenseite. Warum?**

Zwischenzeitlich hat sich bestätigt, dass der Museumsbetrieb nicht die Grünpflegekosten des neu geschaffenen öffentlichen Raumes zu tragen hat. Insofern wurde diese Position in der weiterführenden Bearbeitung gestrichen.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Rico Badenschier