



Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Antikenmuseum Basel und Sammlung Ludwig



Kanton Basel-Stadt

Kultur

DEZEMBER 2021

Bericht



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Mittelausstattung
8	Anhang

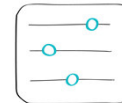
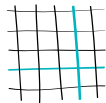
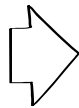
PROJEKTZIELE UND AUFGABEN



- Die Museumsstrategie Basel-Stadt sieht vor, die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der fünf staatlichen Museen zu stärken.
- Dies soll mit einer größeren Transparenz bezüglich der Leistungen der Museen und der eingesetzten Mittel einhergehen.

- Dazu werden externe **Betriebsanalysen** durchgeführt. Ihr Ziel ist
 - die Schaffung der Voraussetzungen für eine angemessene und nachvollziehbare Neufestlegung der Leistungsvereinbarungen und Globalbudgets sowie
 - die Analyse und Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen für operative Prozesse und organisatorische Themenstellungen.
- Es sind folgende Themenfelder zu analysieren:
 - Leistungsauftrag und optimale Mittelausstattung zu seiner Erfüllung
 - Finanzen
 - Personal, mit Organisationsstruktur und -kultur
 - Betriebsstruktur/-organisation

PROJEKTVORGEHEN



Projektvorbereitung und Interviewphase

- Sichtung von Unterlagen
- Begehung Räumlichkeiten
- Kick off mit Auftraggeberin, Museumsleitung
- Abstimmung Projektplanung
- Interviews mit (internen und externen) Schlüsselpersonen
- Workshop Museum (Projektteam) zu den bisherigen Erkenntnissen

Analysen zu den Themenfeldern

- Analyse „Finanzen“ inkl. Benchmarking zentraler Budgetelemente mit vergleichbaren Museen
- Analyse „Personal“
- Grobanalyse Betriebsstruktur (Betriebsmodell und Dienstleistungskonzept)
- Workshop Museum zu Analyseerkenntnissen und Handlungsansätzen
- Überprüfung der aktuellen Betriebskosten

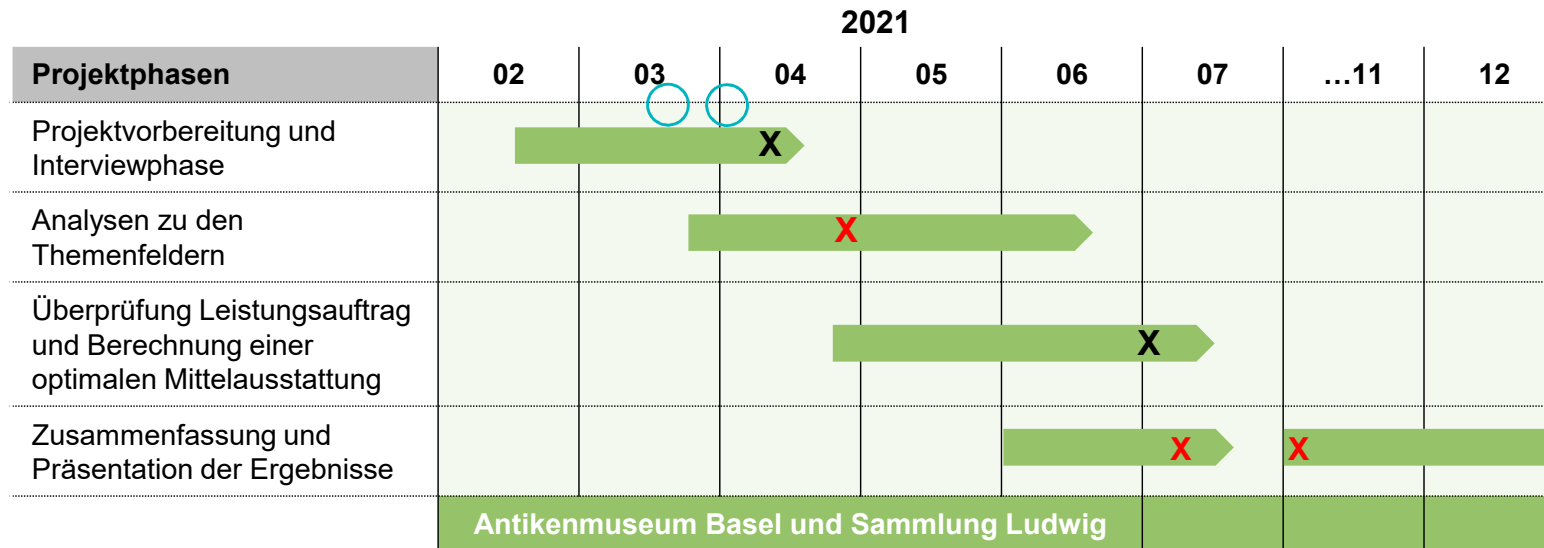
Überprüfung Leistungsauftrag und Berechnung einer optimalen Mittelausstattung

- Überprüfung der Erfüllung des Leistungsauftrages
- (Grob-)Analyse der derzeit verfügbaren Ressourcen (finanziell, personell) je Leistungsbereich
- Erhebung der Wirkung je Leistungsbereich anhand geeigneter Parameter
- Darstellung Auswirkungen der Potenzialannahme hinsichtlich einer möglichen Erhöhung der Eigenfinanzierung
- Berechnung einer optimalen Mittelausstattung in Bezug auf die Erfüllung des Leistungsauftrages
- Rückkoppelung Museum (Projektteam)
- Bericht an den Steuerungsausschuss

Zusammenfassung und Präsentation der Ergebnisse

- Erstellung eines nachvollziehbaren Endberichts in der geforderten Struktur
- Präsentation der Ergebnisse in Steuerungsausschuss, Verwaltung und Politik

PROJEKTZEITPLAN



- = Interviews
- X = Termin Museum (Projektteam)
- X = Termin Lenkungsausschuss

MITGLIEDER DES LENKUNGSAUSSCHUSSES



- Dr. Andrea Bignasca, Direktor AMB
- Dr. Stephan Feldhaus, neuer Präsident Kommission AMB (3. Sitzung)
- Dr. Katrin Grögel, Leitung Abteilung Kultur, Leitung Lenkungsausschuss
- Dr. Markus König, Leiter Finanzverwaltung
- Dr. Christian E. Loeben, Kurator Ägyptische und Islamische Sammlungen, Museum August Kestner, Hannover
- Michel Pompanin, geschäftsführender Direktor AMB
- Manuela Schmid, Leiterin Stab / Dienste Abteilung Kultur
- Dr. Dr. h.c. Daniel Vasella, Präsident Kommission AMB (1. & 2. Sitzung)

Seitens ICG nahmen teil:

- Lutz Hempel, Integrated Consulting Group
- Günter Kradischnig, Integrated Consulting Group



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Mittelausstattung
8	Anhang

DAS AMB HAT SICH GEGENÜBER SCHWIERIGER GEWORDENEN RAHMENBEDINGUNGEN BEHAUPTET



- Das AMB hat unter der aktuellen Direktion wichtige konzeptionelle Entwicklungen unternommen (u.a. zeitgemäße Überarbeitung wichtiger Teile der Dauerausstellung, Entwicklung hochwertiger Sonderausstellungen, häufigere Sonderausstellungen, stärkere Besucherorientierung).
- Die Einsparvorgabe vom Kanton – Kürzung des Globalbudgets um 200 T CHF p.a. ab 2017 mit Vorschlag Schließung Skulpturhalle – ist vom AMB durch Reorganisation bewältigt worden (u.a. stärkere Management-Ausrichtung, Verbesserung von Strukturen und Abläufen; die Skulpturhalle wurde mit reduzierten Öffnungszeiten weiterbetrieben).
- Aufgrund der konzeptionellen Weiterentwicklung und der Reorganisation konnten die Vorgaben des Leistungsauftrags im Untersuchungszeitraum 2016 bis 2019* weitgehend erreicht, z.T. deutlich überschritten werden (wie etwa die vorgegebenen Gesamtbesuche von 45.000 p.a.), dies obwohl das AMB neben der Kürzung des Globalbudgets auch mit einem gesellschaftlichen Bedeutungsverlust der Antike und einem schwieriger gewordenen Fundraising-Umfeld bei großer Abhängigkeit der Sonderausstellungen von Drittmitteln konfrontiert ist.
- In Bezug auf die interne Organisation ist das reorganisierte AMB als Best-Practice-Museum einzustufen.

*Wegen der Reorganisation ab 2016 war ein üblicher fünfjähriger Untersuchungszeitraum (ab 2015) nicht sinnvoll; 2020 wäre aufgrund der Corona-Pandemie nicht repräsentativ.

DAS AMB HAT ERFOLGREICH GEWIRTSCHAFTET UND SEINEN LEISTUNGSaufTRAG MIT DEN VORHANDENEN MITTELN ERFÜLLT



- Das AMB hat unter den schwieriger gewordenen Rahmenbedingungen in den letzten Jahren wirtschaftlich sehr effizient gearbeitet und eine positive finanzielle Entwicklung inkl. Abbau eines bestehenden Defizits geschafft:
 - Mit Einsparungen bei den Sachkosten und Optimierungen beim Personal gelang es nicht nur, die rückläufigen publikumsseitigen Einnahmen aufzufangen, sondern auch die Kürzung des Globalbudgets sowie Kostensteigerungen zu kompensieren.
 - Im Ergebnis konnte auf dem Rücklagenkonto des AMB beim Kanton Basel-Stadt ausgehend von einem negativen Kontostand von rd. -220 T CHF (2016) bis Ende 2019 ein positiver Kontostand von rd. 59 T CHF aufgebaut werden (rd. 75 T CHF Ende 2020).
 - Dabei konnte das Leistungsangebot aufrecht erhalten werden (inkl. Erhalt der Skulpturhalle, unter Reduzierung der dortigen Öffnungszeiten).
- So konnte der Leistungsauftrag im Untersuchungszeitraum 2016 bis 2019* mit den vorhandenen Ressourcen erfüllt werden.

*Wegen der Reorganisation ab 2016 war ein üblicher fünfjähriger Untersuchungszeitraum (ab 2015) nicht sinnvoll; 2020 wäre aufgrund der Corona-Pandemie nicht repräsentativ.

ZENTRALES ZUKUNFTSTHEMA IST EINE NACHHALTIG PUBLIKUMSWIRKSAME AUSRICHTUNG 1/2



- Trotz Weiterentwicklung seines Angebots und Auftritts ist es für das AMB herausfordernd geworden, sein Besuchsniveau zu halten.
- Die Besuchsentwicklung spiegelt die erwähnten schwierigeren Rahmenbedingungen: 2019 lagen die Gesamtbesuche (rd. 48.000) um knapp 10.000 bzw. rd. 17 % unter dem Schnitt der Jahre 2012 bis 2019 (rd. 57.000); dies bei Erweiterung der Öffnungszeiten mit freiem Eintritt seit 2017, mit dem Ziel die Besucherattraktivität und Teilhabe zu erhöhen.
- Die Betreuung von Schulklassen wurde vom AMB im Betrachtungszeitraum intensiviert, v.a. der Anteil der SchülerInnen an den Gesamtbesuchen ist aber deutlich geringer als im durchgeführten Museumsvergleich (auch ist der Anteil der geführten/ pädagogisch betreuten Schulklassen/Kitagruppen geringer).
- Zentrales Zukunftsthema ist daher eine nachhaltig publikumswirksame Ausrichtung mit klarerer Profilierung und Zielgruppenausrichtung, Intensivierung der Ansprache jüngerer Zielgruppen, weiterer Attraktivierung der Ausstellungen, weiterer Digitalisierung (digitales Museum) und Intensivierung von Marketing und Kommunikation.
- Das AMB hat hier vor allem seit 2019 einiges unternommen. Das im Rahmen des Museumsvergleichs durchgeführte Benchlearning liefert wertvolle Beispiele für eine solche Ausrichtung (Zusammenfassung s. Kapitel 7, Details im Anhang), von denen das AMB möglicherweise weitergehende Anregungen erhalten kann .
- Der Museumsvergleich war aufgrund der Unterschiedlichkeit der Museen im Feld des AMB anspruchsvoll. Ein Benchmarking-Vergleich der Betriebe in ihrer Gesamtheit war nicht möglich, es konnten aber auf der Ebene einzelner Kennzahlen plausible Vergleiche angestellt werden.

ZENTRALES ZUKUNFTSTHEMA IST EINE NACHHALTIG PUBLIKUMSWIRKSAME AUSRICHTUNG 2/2



- Es ist möglich, dass das mit dem Leistungsauftrag verbundene Besuchsniveau (45.000 p.a.) mit den vorhandenen Ressourcen auch in Zukunft erreicht werden kann. Angesichts der Herausforderungen des AMB, sein Besuchsniveau zu halten, ist es aus Sicht von ICG jedoch ratsam, relevante Ressourcen zu stärken.
- Zu empfehlen ist eine Stärkung im Bereich Bildung/Vermittlung um 0,5 Vollzeitäquivalente (VZÄ), wobei die dafür erforderlichen Mittel alternativ auch für die Zusammenarbeit mit Externen bzw. externen Dienstleistern eingesetzt werden könnten. Damit würde auf Basis der Erkenntnisse aus dem Museumsvergleich eine Erhöhung des Anteils der SchülerInnen an den Gesamtbesuchen ermöglicht (dann 6.700 statt 4.200 in 2019), auch wäre eine höhere Anzahl geführter/pädagogisch betreuter Schulklassen und Kitagruppen möglich.
- Ob und in welchem Maß eine Erhöhung des vorhandenen Stellenumfangs im Fundraising (40%) oder alternativ ein höherer Mitteleinsatz in der Zusammenarbeit mit Externen bzw. externen Dienstleistern erforderlich ist, müsste die Direktion aus der Analyse des sich bei ihr für Fundraising ansammelnden Zeiteinsatzes ermitteln. Eine Herleitung aus dem Museumsvergleich ist hier aufgrund unterschiedlicher Bedingungen bei den Vergleichsmuseen nicht möglich.
- Ein anderes wichtiges Zukunftsthema ist die Provenienzforschung. Hier hat das AMB aktuell den Auftrag, eine Strategie für den Umgang mit Provenienzen zu erarbeiten. Erst auf dieser Basis können Einschätzungen über den Ressourcenbedarf gemacht werden.

FÜR EINE STEIGERUNG DER BESUCHE WÄRE EINE GEZIELTE RESSOURCENSTÄRKUNG NÖTIG



- Eine Steigerung der Besuchszahlen würde eine gezielte Stärkung relevanter Personalressourcen oder alternativ entsprechende Mittel für die Zusammenarbeit mit Externen bzw. externen Dienstleistern über die auf S. 63 empfohlenen hinaus erfordern, wobei das Mehr an Ressourcen mit einer Entwicklung der entsprechenden Leistungsinhalte und -qualitäten verbunden wäre. Damit würden auch die generellen Voraussetzungen zur Stärkung der publikumsseitigen Aktivität verbessert.
- Eine Erhöhung des Besuchsziels hängt vom strategischen Wirkungsanspruch des Museums und seines Trägers ab. Die Ressourcenausstattung wäre abhängig davon auszurichten.
- ICG hat mit den Erkenntnissen aus dem Vergleich für eine beispielhafte Mehrbesuchszahl von 24.000 entsprechende Herleitungen gemacht (Steigerung von rd. 26% gegenüber dem Besuchsschnitt 2012 bis 2019 bzw. von rd. 50% gegenüber 2019): Dafür wären im Bereich Ausstellungs-Projektmanagement 0,5 VZÄ, im Bereich Kommunikation/Medienarbeit 0,7 VZÄ und im Bereich Bildung/Vermittlung 0,8 VZÄ, in Summe 2,0 VZÄ zusätzlich erforderlich. Alternativ könnten die dafür erforderlichen Mittel auch für die Zusammenarbeit mit Externen bzw. externen Dienstleistern eingesetzt werden.
- Eine Steigerung der Besuchszahlen hätte positive Auswirkungen auf die Einnahmen: Bei den beispielhaften Mehrbesuchen wären zwischen 120 und 144 T CHF p.a. Mehreinnahmen aus Eintritten, Führungsentgelten und Shopgewinnen zu erwarten (Annahme von 5 bis 6 CHF pro BesucherIn – Durchschnitt AMB 2016 bis 2019 bei 5,5 CHF). Gelänge es, im Zuge der stärkeren publikumsseitigen Aktivität auch den Anteil der Vollzahler zu steigern, wären weitere Effekte hinzuzurechnen. Hinzu kämen positive Effekte beim Bistro und bei Veranstaltungen.
- Die Mehreinnahmen würden die Mehrkosten sehr wahrscheinlich aber nicht kompensieren. Aufgrund der Risiken auf der Einnahmenseite (Erreichung der Mehrbesuche und Mehreinnahmen) wäre eine Mehrausstattung des AMB mit Ressourcen hinreichend von Einnahmenerwartungen zu entkoppeln.



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Mittelausstattung
8	Anhang



- Laut § 3 des Gesetzes über die Museen des Kantons Basel-Stadt hat das AMB, wie die anderen staatlichen Museen auch, den **Kultur- und Bildungsauftrag**, „kulturelle Werte zu sammeln, zu bewahren, zu dokumentieren, zu erforschen und zu vermitteln“
- Die Sammlung des AMB (wie auch der anderen staatlichen Museen), ist laut § 5 Teil des Guts der Universität Basel und somit Eigentum des Kantons. Der Umgang mit der Sammlung ist dort (§ 5) ebenso geregelt wie die grundsätzliche Zusammenarbeit mit der Universität (§ 4)
- Der **Leistungsauftrag** ergibt sich im Zusammenhang mit dem Globalbudget mit den vom Großen Rat beschlossenen Wirkungs- und Leistungszielen und zugehörigen Indikatoren und Soll-Werten
- Weitergehendes zum Auftrag regelt die **Leistungsvereinbarung** zwischen Präsidialdepartement als Leistungsbesteller und AMB als Dienststelle und Leistungserbringer, z.B.
 - Grundlagen des Auftrags
 - Standorte/Liegenschaften
 - Grundlegendes zu Öffnungszeiten und Eintritten
 - Geplante Sonder- / Wechselausstellungen und außerordentliche Aktivitäten
- **Grundlagen** sind das Kulturfördergesetz, das Kulturleitbild, das Museumsgesetz und das Leitbild für die Basler Museen (alles kantonal), zudem die Grundsätze des International Council of Museums



- Aus den Grundlagentexten ergeben sich **veränderte allgemeine Anforderungen** für die staatlichen Museen in Basel und damit auch für das AMB:
 - Die Museumsstrategie unterstreicht das Ziel einer größeren Teilhabe der Bevölkerung aus dem Leitbild für die Basler Museen (1995) und dem Kulturleitbild 2012-17 / verlängert bis 2019 und führt zu seiner besseren Erreichung die Möglichkeit zur Anpassung der Öffnungszeiten und der Eintrittspreisstrukturen inkl. Gratiseintritten durch die Museen ein. Das aktuelle Kulturleitbild (2020-25) erweitert das Ziel um die Dimension Inklusion
 - Die Museumsstrategie formuliert außerdem das Ziel der Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Museen und Kostenreduktion durch Nutzung von Synergien
 - Die geplante Teilrevision des Museumsgesetzes geht auf die beiden genannten Ziele ein.
 - Die Museumsstrategie fordert dazu auf, die Möglichkeiten des technologischen Wandels im Kontext der Digitalisierung zu nutzen, und schlägt die Erarbeitung einer übergreifenden Digitalisierungsstrategie durch eine von der Museumdirektorenkonferenz zu bildende Arbeitsgruppe vor, aus der die einzelnen Museen dann eigene Maßnahmen ableiten sollen
 - Das aktuelle Kulturleitbild fordert von den Museen Strategien und Projekte zur Provenienzforschung

DIE ZIELVORGABEN WURDEN WEITGEHEND ERREICHT, Z.T. DEUTLICH ÜBERSCHRITTEN



Wirkungsziele	Indikator	2016		2017		2018		2019	
		Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Interesse und Verständnis für die antiken Kulturen des Mittelmeerraums, des Vord. Orients sowie Ägypten	Jährliches Reporting über Präsenz in Fachmedien	1	1	1	1	1	1	1	1
Interesse und Verständnis für die antiken Kulturen des Mittelmeerraums, des Vord. Orients sowie Ägypten	Jährliches Reporting über Präsenz in Publikumsmedien	1	1	1	1	1	1	1	1

Leistungsziele	Indikator	2016		2017		2018		2019	
		Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Zeitgemäße Präsentation der Sammlung sowie thematisch breite Ausstellungen zur antiken Kunst und Kultur	Anzahl BesucherInnen	45 000	78 732	45 000	53 408	45 000	48 933	45 000	47 507
Gäste und BenutzerInnen der Räumlichkeiten (keine Museums-/AusstellungsbesucherInnen)	Anzahl Gäste / BenutzerInnen	-	-	-	7 369	-	7 774	8 000	8 685
Gewährleistung eines permanenten Bildungs- und Freizeitangebotes mittels attraktiver Vermittlungsformen	Anzahl geführte Gruppen und Veranstaltungen	200	209	250	193	200	235	200	184
Gewährleistung eines permanenten Bildungs- und Freizeitangebotes mittels attraktiver Vermittlungsformen	Anzahl Schulklassen	300	386	280	335	230	312	230	347
Sicherstellung der Möglichkeit für die folgende Generation, sich anhand von Originalobjekten mit antiken Kulturen auseinanderzusetzen	EDV-Inventarisierungsgrad	85%	85%	85%	85%	90%	90%	90%	90%
Relevanz für die Fachwelt	Anzahl Anfragen für Ausleihen von Objekten	25	21	25	29	25	27	25	23
Relevanz für die Fachwelt	Anzahl Anfragen externer ForscherInnen	200	216	200	231	200	237	200	210

Bei den Besuchen und den Schulklassen wurden die Zielwerte z.T. deutlich überschritten, dies bei Einsparvorgabe des Kantons von 200.000 CHF ab 2017 (Sparmaßnahme des AMB u.a. Reduzierung der Öffnungszeiten der Skulpturhalle). Das Bistro (Zeile Gäste etc.) wurde erst ab 2017 in eigene Regie übernommen, eine Vorgabe erstmals für 2019 vereinbart. In einzelnen Jahren gab es Unterschreitungen bei den geführten Gruppen und den Anfragen für Ausleihen von Objekten. Frühere Perioden sind aufgrund struktureller Umstellungen, 2020 ist aufgrund der Pandemie nicht vergleichbar.



- Bei den Zielvorgaben dominieren die Leistungsziele, Wirkungsziele beschränken sich auf die Präsenz des AMB in Fach- und Publikumsmedien
- Die mit den Zielen formulierten Qualitäten kommen in den Indikatoren oft nicht gut zur Geltung, z.B.
 - Leistungsziel „Zeitgemäße Präsentation der Sammlung sowie thematisch breite Ausstellungen zur antiken Kunst und Kultur“ – Indikator „Anzahl der BesucherInnen“
 - Leistungsziel „Gewährleistung eines permanenten Bildungs- und Freizeitangebotes mittels attraktiver Vermittlungsformen“ – Indikatoren „Anzahl geführte Gruppen und Veranstaltungen“ und „Anzahl Schulklassen“
- Die Differenzierung nach Zielgruppen könnte stärker sein, die Wirkungsziele könnten umfangreicher sein
- Angesichts der Einsparvorgabe des Kantons (Sparmaßnahme AMB u.a. Reduzierung der Öffnungszeiten der Skulpturhalle) wurde der Sollwert für die Anzahl der Schulklassen gesenkt – dem AMB gelang es dennoch, einen deutlich höheren Istwert zu halten

Anmerkung: Die Probleme sind von der Kulturverwaltung bereits erkannt und in Überarbeitung. Mit dem 4-Jahres Globalkredit werden auch die Leistungsvereinbarungen überarbeitet.



- Die Museumsstrategie und die geplante Teilrevision des Museumsgesetzes führen an, dass der Besuch der staatlichen Museen wie auch von Führungen und Workshops für Schulen kostenlos seien, die Kosten dieser Vermittlungsarbeit von den Museen getragen werden – dies wirft die Frage auf, wie das AMB, die mit einer intensiveren Vermittlungstätigkeit typischerweise verbundenen höheren Kosten bewältigen soll
- In der Leistungsvereinbarung heißt es, dass Grundleistungen unabhängig von Beiträgen Dritter zu finanzieren sind – ob Sonder- / Wechselausstellungen zu den Grundleistungen gehören, ist unklar; in der Praxis des AMB werden die variablen Kosten* von Sonder-/Wechselausstellungen in Gänze mit vom Museum eingeworbenen Drittmitteln finanziert
- Im aktuellen Kulturleitbild bleibt offen, wie die Provenienzforschung finanziert werden soll**
- Dies gilt auch für die in der Museumsstrategie angestrebten Digitalisierung (hier im Sinne einer digitalen Kommunikation bzw. einer Gestaltung digitaler Museumsbesuche, die Sammlung des AMB ist bereits vollständig digitalisiert)
- Was die Zusammenarbeit mit der Universität Basel betrifft, ist unklar, welche Leistungen wie abgegolten werden

*In Abhängigkeit von der Ausstellungstätigkeit entstehende Kosten, z.B. für Versicherung und Transport von Objekten, Werbung etc. (Leistungserbringung durch externe Dienstleister)

**Eine Finanzierung der Zusatzaufgabe Provenienzforschung aus dem Globalbudget des AMB ist nicht möglich. Sollten Bundesmittel zur Verfügung stehen, ist deren Akquisition Aufgabe des AMB

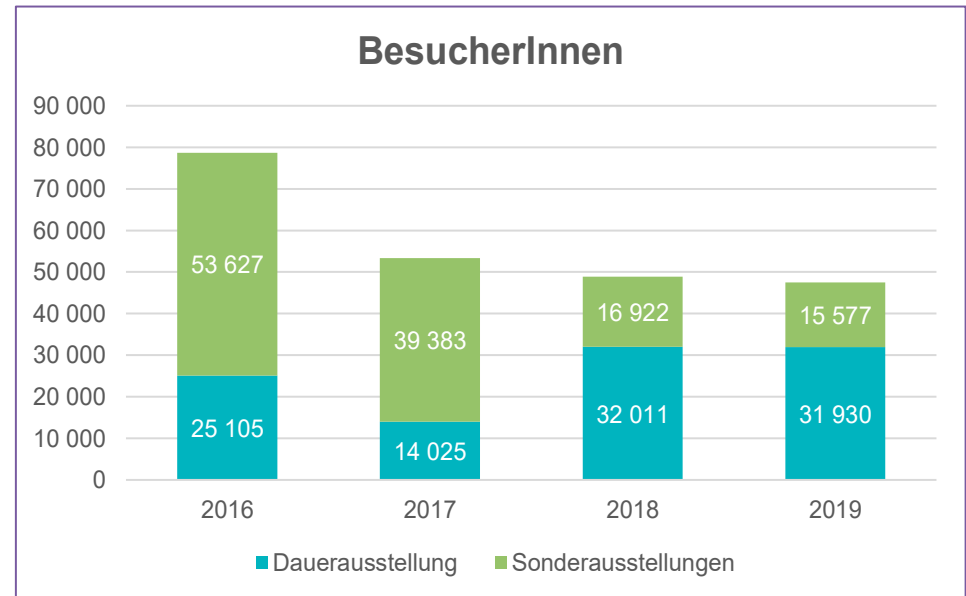
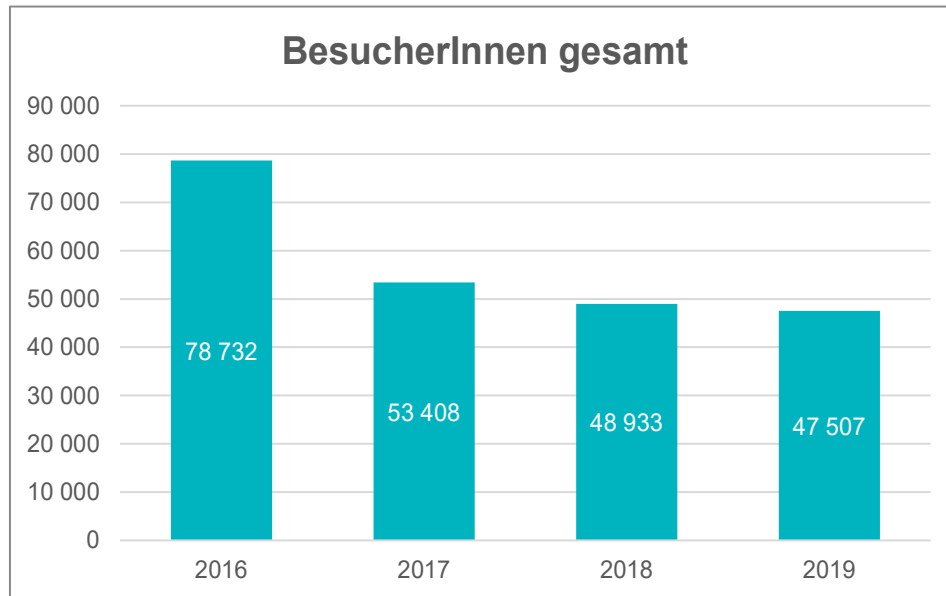


1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Mittelausstattung
8	Anhang



Leistungen

DIE BESUCHSENTWICKLUNG SPIEGELT DIE SCHWIERIGER GEWORDENEN RAHMENBEDINGUNGEN /1

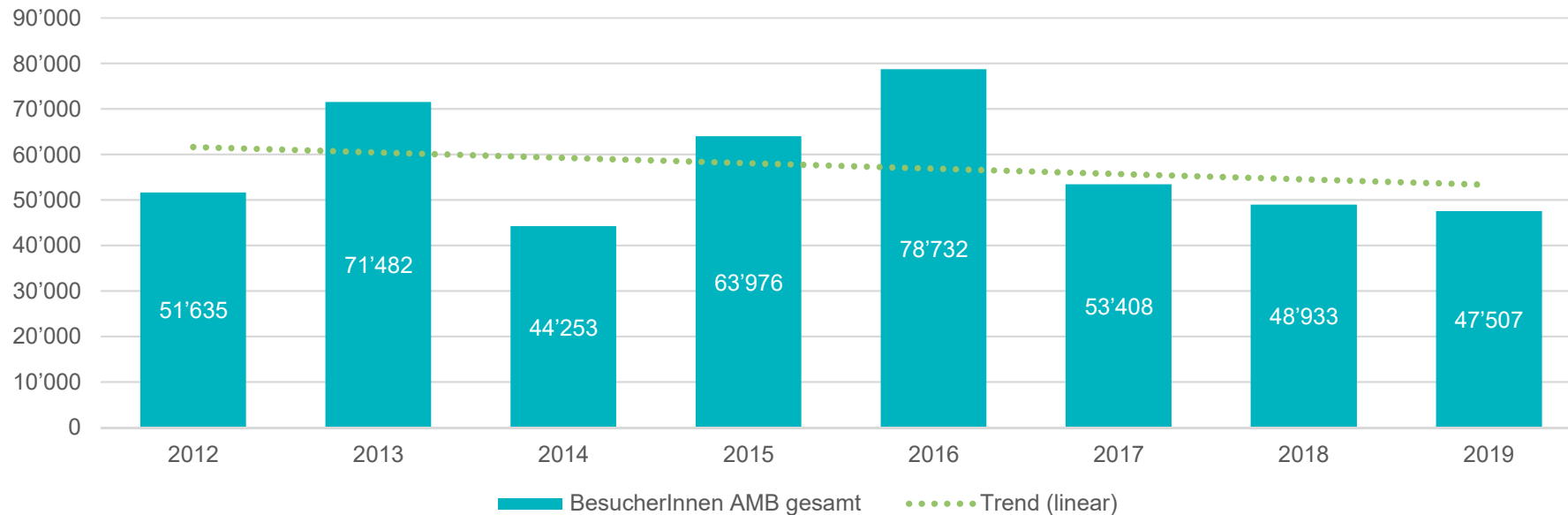


Seit 2017 muss das AMB mit 200.000 CHF weniger p.a. auskommen (Kürzung Globalbudget). 2019 haben baustellenbedingte Raumschließungen (Dauerausstellung) die Arbeit erschwert. Das Fundraising-Umfeld ist in den letzten Jahren schwieriger geworden, bei großer Abhängigkeit der Sonderausstellungen von Drittmitteln. Zudem ist das AMB mit einem gesellschaftlichen Bedeutungsverlust der Antike konfrontiert. Die Vorgabe von 45.000 Besuchen p.a. wurde dennoch immer erreicht.

Grundsätzlich hängt der Besuchserfolg stark von den Sonderausstellungen ab. In 2016 wirkte sich die sehr erfolgreiche Ausstellung „Antikythera“ stark aus (inkl. Veranstaltungen zum 50. Bestehen des AMB), an deren Erfolg in Folge nicht mehr angeschlossen werden konnte. Mit den einzelnen Ausstellungen wurden folgende Besuchszahlen erreicht:

- 2015/16: Antikythera (63.488 BesucherInnen)
- 2017: Glückliches Arabien (26.385 BesucherInnen)
- 2017/18: Scanning Sethos (36.379 BesucherInnen)
- 2018/19: Nackt (wurde nicht als Sonderausstellung geführt – BesucherInnen in Summe Dauerausstellung)
- 2019/20: Gladiator (30.047 BesucherInnen)

DIE BESUCHSENTWICKLUNG SPIEGELT DIE SCHWIERIGER GEWORDENEN RAHMENBEDINGUNGEN /2



Die längerfristige Betrachtung zeigt die Schwankungen der BesucherInnenzahlen in Abhängigkeit von den Sonderausstellungsthemen noch deutlicher.

Die Bandbreite lag in den Jahren 2012 bis 2019 zwischen rd. 44.000 und rd. 79.000 BesucherInnen p.a., wobei die Zielvorgaben immer eingehalten wurden. Der Durchschnitt lag bei rd. 57.000. In Summe ist ein rückläufiger Trend festzustellen.

Bei der Interpretation sind die – bedingt durch besonders erfolgreiche Sonderausstellungen – positiven Ausschläge der Jahre 2013, 2015 und 2016 zu berücksichtigen, die allerdings den Anspruch des Museums spiegeln.

IM AMB (OHNE SKULPTURHALLE) SIND DIE VOLLZÄHLERINNEN STARK ZURÜCKGEGANGEN, ANDERE KATEGORIEN GESTIEGEN



AMB-BesucherInnen*	2016	2017	2018	2019
VollzahlerInnen	10 742	6 264	5 692	3 714
Reduziert/Events	4 935	3 331	5 941	6 162
Museumsnacht	7 895	5 723	6 589	6 412
Museumspass MPM	6 912	8 155	5 880	3 683
CH-Mus.pass/Raiffeisen	3 839	3 156	3 051	2 111
SchülerInnen	4 118	3 177	3 181	2 750
Gratiseintritte	32 753	18 729	13 559	14 332
Total	71 194	48 535	43 893	39 164

* ohne BesucherInnen der Skulpturhalle

AMB-BesucherInnen in %	2016	2017	2018	2019
VollzahlerInnen	15,1%	12,9%	13,0%	9,5%
Reduziert/Events	6,9%	6,9%	13,5%	15,7%
Museumsnacht	11,1%	11,8%	15,0%	16,4%
Museumspass MPM	9,7%	16,8%	13,4%	9,4%
CH-Mus.pass/Raiffeisen	5,4%	6,5%	7,0%	5,4%
SchülerInnen	5,8%	6,5%	7,2%	7,0%
Gratiseintritte	46,0%	38,6%	30,9%	36,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nicht nur die Anzahl, auch der Anteil der VollzahlerInnen war im Betrachtungszeitraum* stark rückläufig (von 15,1 % in 2016 auf 9,5 % in 2019). Mit dem Ziel einer höheren Besucherattraktivität und Teilhabe wurden ab 2017 die Öffnungszeiten mit freiem Eintritt erweitert (ab Mitte 2019 auch am Wochenende), der Anteil der Gratiseintritte weist aber keine gegenläufige Bewegung zum Rückgang bei den VollzahlerInnen auf.

Der Anteil der Besuche in den Kategorien Reduziert/Events und Museumsnacht hat hingegen deutlich zugenommen (von 6,9 auf 15,7 % bzw. von 11,1 auf 16,4 %). Die Kategorie Reduziert/Events verzeichnet auch eine positiven Trend hinsichtlich der absoluten Zahlen. Hier gab es seitens des AMB ein Mehr an Aktivitäten.

*Ein üblicher fünfjähriger Zeitraum (ab 2015) war wegen der Reorganisation ab 2016 nicht sinnvoll, 2020 wegen der Pandemie nicht repräsentativ.

IN DER SKULPTURHALLE WIRKEN SICH DIE REDUZIERTEN ÖFFNUNGSZEITEN UND GRATISEINTRITTE SEIT 2/2017 AUS



BesucherInnen Skulpturhalle	2016	2017	2018	2019
VollzahlerInnen	457	47	0	0
Reduziert/Events	783	363	0	0
Museumsnacht	1 644	857	1 426	5 042
Museumspass MPM	684	126	0	0
CH-Mus.pass/Raiffeisen	225	45	0	0
SchülerInnen	1 837	1 537	1 351	1 472
Gratiseintritte	1 908	1 898	2 263	1 829
Total	7 538	4 873	5 040	8 343

BesucherInnen Skulpturhalle in %	2016	2017	2018	2019
VollzahlerInnen	6,1%	1,0%	0,0%	0,0%
Reduziert/Events	10,4%	7,4%	0,0%	0,0%
Museumsnacht	21,8%	17,6%	28,3%	60,4%
Museumspass MPM	9,1%	2,6%	0,0%	0,0%
CH-Mus.pass/Raiffeisen	3,0%	0,9%	0,0%	0,0%
SchülerInnen	24,4%	31,5%	26,8%	17,6%
Gratiseintritte	25,3%	38,9%	44,9%	21,9%
Total	100%	100%	100%	100%

Aufgrund der Einsparvorgabe des Kantons wurden ab Februar 2017 die Öffnungszeiten reduziert, verbunden mit Gratiseintritten (Ausnahme Museumsnacht, hier gibt es ein Payback).

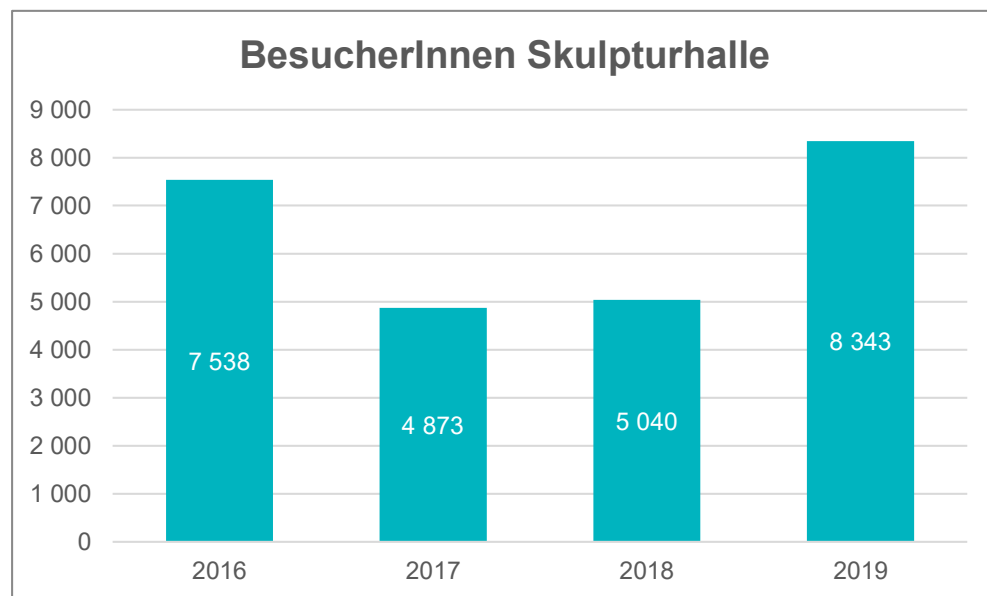
Das starke Besuchsergebnis der Museumsnacht 2019 fiel – begünstigt durch eine Unternehmenspartnerschaft – dreimal so hoch aus wie in 2016. Dies hat sich auf die Relationen der anderen Kategorien (untere Tabelle) ausgewirkt. Grundsätzlich ist der Besuch in der Museumsnacht von vielen Faktoren abhängig: Thema, Wetter, Konkurrenzangebot u.a.. Normalerweise werden zwischen 1.000 und 1.500 BesucherInnen erreicht.

DER ANTEIL DER BESUCHERINNEN DER SKULPTURHALLE FIEL 2019 FAST DOPPELT SO HOCH AUS WIE VORHER



Museumsbereiche	2016	2017	2018	2019
Antikenmuseum	71 194	48 535	43 893	39 164
Skulpturhalle	7 538	4 873	5 040	8 343
Anteil in %	10,6%	10,0%	11,5%	21,3%

Aufgrund des Besuchserfolgs in der Skulpturhalle bei der Museumsnacht 2019 und einer rückläufigen Publikumsentwicklung im AMB stieg der Anteil der Besuche der Skulpturhalle an den Gesamtbesuchen in 2019 auf 21,3 %.



Anmerkung:

Dem AMB wurde aufgrund niedriger Besuchszahlen im Ganzjahresbetrieb im Zuge der Einsparvorgabe von 200.000 CHF ab 2017 von Seiten des Kantons angeraten, die Skulpturhalle zu schließen. Das Museum beschloss, die Skulpturhalle mit reduzierten Öffnungszeiten weiterzuführen und die Budgetkürzung mit einer Reihe von Maßnahmen einzusparen.

DIE BETREUUNG DER SCHULKLASSEN WURDE INTENSIVIERT



Schulklassen	2016	2017	2018	2019
--------------	------	------	------	------

Antikenmuseum

- Schulklassen geführt	60	54	53	51
- Schulklassen mit Workshop	67	88	97	106
- Schulklassen nicht geführt	128	81	79	87
Gesamt	255	223	229	244

2016	2017	2018	2019
------	------	------	------

23,5%	24,2%	23,1%	20,9%
26,3%	39,5%	42,4%	43,4%
50,2%	36,3%	34,5%	35,7%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Skulpturhalle

- Schulklassen geführt	17	16	14	10
- Schulklassen mit Workshop	22	0	7	14
- Schulklassen nicht geführt	92	96	62	79
Gesamt	131	112	83	103

13,0%	14,3%	16,9%	9,7%
16,8%	0,0%	8,4%	13,6%
70,2%	85,7%	74,7%	76,7%
100%	100%	100%	100%

Schulklassen gesamt

- Schulklassen geführt	77	70	67	61
- Schulklassen mit Workshop	89	88	104	120
- Schulklassen nicht geführt	220	177	141	166
Gesamt	386	335	312	347

19,9%	20,9%	21,5%	17,6%
23,1%	26,3%	33,3%	34,6%
57,0%	52,8%	45,2%	47,8%
100%	100%	100%	100%

Die Anzahl der Schulklassen ist im Betrachtungszeitraum relativ konstant geblieben.

Die Betreuung durch Workshops konnte deutlich gesteigert werden – der Anteil an Schulklassen, die im Rahmen von Workshops im Antikenmuseum betreut werden, ist von 26,3 % im Jahr 2016 auf 43,4 % im Jahr 2019 gestiegen.

Wirtschaftlichkeit

DEM AMB GELANG ES, SEIT 2016 POSITIVE ERGEBNISSE ZU ERWIRTSCHAFTEN UND RÜCKLAGEN AUFZUBAUEN



Entwicklung des Rücklagenkontos des AMB beim Kanton Basel

Jahr	Kontostände	Veränderung
2016	-218 800	18 100
2017	-200 700	107 216
2018	-93 484	100 144
2019	6 660	52 606
2020	59 266	15 556
Bonusstand	74 822	

Hinsichtlich der Ergebnisverwendung gibt es mit dem Kanton Basel die Regelung, dass mindestens 25 % des Ergebnisses im AMB verbleiben. Bei den restlichen 75 % entscheidet der Regierungsrat auf der Basis der Bewertung der Erfüllung des Leistungsauftrags über die Höhe des Übertrags.

Das AMB startete im Jahr 2016 mit einem negativen Saldo von 218.800 CHF, konnte diesen – trotz der deutlichen Einnahmerückgänge – mit guten Betriebsergebnissen ausgleichen und mit Ende 2020 sogar einen positiven Saldo von 74.822 CHF aufbauen. Vor dem Hintergrund, dass das Globalbudget im Jahr 2017 um 200.000 CHF gekürzt wurde und dieser Betrag durch Optimierungen/Einsparungen kompensiert werden musste, ist dies eine bemerkenswerte Leistung.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das AMB unter den gegebenen Rahmenbedingungen wirtschaftlich sehr effizient arbeitet und es gelingt, mehr als die zur reinen Kostendeckung erforderlichen Drittmittel zu lukrieren (wobei das Museum hier zukünftig Verstärkungsbedarf sieht).

GRUNDSÄTZLICHES ZUM VERSTÄNDNIS DER FOLGENDEN BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN AUSWERTUNGEN



Bei den folgenden Zeitreihenvergleichen ist zu beachten:

- Es gibt große Unterschiede bei den Sonderausstellungen, die sich auf der Kosten- und Erlösseite widerspiegeln:
 - Die Bandbreite der Kosten bewegt sich zwischen 0,5 Mio. CHF bis 2 Mio. CHF.
 - Je nach Herkunft der Exponate entstehen unterschiedliche Kosten (z.B. Fremdtransporte, Fremdleistungen, Sicherheitsvorkehrungen, Versicherungen etc.).
- Sponsorenerlöse für einzelne Sonderausstellungen werden im Jahr der Vereinnahmung dargestellt und fließen oft schon ein bis zwei Jahre vor Beginn der geförderten Sonderausstellung zu. Mehrjahresbetrachtungen sind daher aufschlussreicher.
- Sonderausstellungen haben hohe Vorlaufkosten (oft drittmittelfinanziert), wie Kosten im Zusammenhang mit der Beschaffung der Exponate (oft in unsicheren, von Krisen bedrohten, politisch instabilen Ländern wie Syrien, Iran, Ägypten – besondere Transportsicherungen und Versicherungen nötig), mit Transport, Versicherung, Werbung etc., die im Jahr des Anfalles dargestellt werden – die Erlöse z.B. aus Eintritten fließen während der gesamten Ausstellung, überwiegend erst im letzten Drittel zu.
- Die mit Drittmitteln finanzierten variablen Kosten für Sonderausstellungen werden sowohl auf der Aufwands- als auch der Erlösseite dargestellt. Es ist jedoch nicht ersichtlich, ob und welche Aufwendungen mit Drittmitteln finanziert sind.
- Eine Reduktion externer Kosten ist in einigen Bereichen des AMB durch stärkeres Insourcing (z.B. Szenographie/Marketing) erfolgt. Es ist daher rein aus den Zahlen nicht ableitbar, ob mit der Reduktion externer Kosten auch der Leistungsumfang oder die Qualität reduziert wurden.

DIE EIGENDECKUNGSGRAD E DES AMB SIND IM MITTEL VERGLEICH SWEISE HOCH



Eigendeckungsgrade inkl. Miete

Erträge und Aufwendungen	2016	2017	2018	2019	Mittelwert
Erträge ohne Subventionen	1 371 904	2 449 825	1 046 596	1 365 657	1 558 496
Aufwendungen ohne Abschreibungen	6 666 106	7 427 593	6 249 435	6 903 279	6 811 603
Eigendeckungsgrade*	20,6%	33,0%	16,7%	19,8%	22,9%

Die Eigendeckungsgrade schwanken stark und liegen zwischen 16,7 und 33 %. Der Mittelwert der Jahre 2016 bis 2019 liegt mit 22,9 % vergleichsweise hoch (im Vergleich zu üblichen Werten von Museen lt. Erfahrung ICG).

Auf die Problematik der Betrachtung von Jahreswerten wurde bereits eingegangen (s. Vorseite). Der hohe Eigendeckungsgrad 2017 ist auf besonders hohe Drittmittelakquisitionen zurückzuführen, die sich auf Sonderausstellungen in den Folgejahren beziehen. Aussagekräftiger ist eine Mehrjahresbetrachtung wie im Mittelwert dargestellt.

Eigendeckungsgrade exkl. Miete

Erträge und Aufwendungen	2016	2017	2018	2019	Mittelwert
Erträge ohne Subventionen	1 371 904	2 449 825	1 046 596	1 365 657	1 558 496
Aufwendungen ohne Abschreibungen	5 519 206	6 294 117	4 822 251	5 476 095	5 527 917
Eigendeckungsgrade*	24,9%	38,9%	21,7%	24,9%	28,2%

Bei Exklusion der Miete weist das AMB vergleichsweise sehr gute Werte auf (im Vergleich zu üblichen Werten von Museen lt. Erfahrung ICG). Diese sind vor allem auf die Drittmittelakquisition zurückzuführen.

*Anteil, zu dem die laufenden Aufwände von den Erträgen (ohne Beiträge der öffentlichen Hand) gedeckt werden

VIELE ERTRAGSPOSITIONEN HABEN SICH ENTLANG DER BESUCHERENTWICKLUNG BEWEGT



Entgelte/Erträge	Beträge in CHF				Indizes			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Eintrittsgebühren	392 659	252 933	256 712	193 635	100	64	65	49
Erträge aus Führungen	34 954	21 827	37 439	18 198	100	62	107	52
Verrechnung von Dienstleistungen	27 620	26 215	30 672	27 369	100	95	111	99
Erträge aus Warenhandel II	113 356	71 064	57 267	34 913	100	63	51	31
Vermittlungsprovisionen	23 834	21 146	15 860	9 101	100	89	67	38
Erträge Bistro	19 874	386 121	363 583	381 353	extern	100	94	99
Weiterverrechnung von Auslagen	37 036	104 651	79 013	3 064	100	283	213	8
Übrige Erträge (Boni, Kursgebühren)	15 406	11 896	12 115	22 694	100	77	79	147
MWST	-19 217	-23 094	-22 803	-22 227	100	120	119	116
Entgelte gesamt	645 522	872 759	829 858	668 100	100	135	129	103
Erträge Raumvermietung Events	15 850	10 050	34 980	9 526	100	63	221	60
Transfererträge (Private u.a.)	710 532	1 567 016	181 758	688 031	100	221	26	97
Betriebsertrag gesamt	1 371 904	2 449 825	1 046 596	1 365 657	100	179	76	100

BesucherInnen gesamt	78 732	53 408	48 933	47 507
Betriebsertrag je BesucherIn	17,4	45,9	21,4	28,7
Eintrittsgebühr je BesucherIn	5,0	4,7	5,2	4,1
Handelserlös je BesucherIn	1,4	1,3	1,2	0,7
Erträge Raumverm./Events je Bes.	0,2	0,2	0,7	0,2
Transfererträge je BesucherIn	9,0	29,3	3,7	14,5
Ertrag Bistro je BesucherIn gesamt	extern	7,2	7,4	8,0

BesucherInnen im Bistro	extern	6 523	6 380	6 438
Ertrag Bistro je BesucherIn im Bistro	extern	59,2	57,0	59,2



BesucherInnenbezogene Erträge

Die besucherInnenbezogenen Erträge sind analog zur Entwicklung der BesucherInnenanzahl gesunken. Auch die Verringerung des Anteils an VollzahlerInnen hat sich auf die Ertragsentwicklung ausgewirkt:

- Eintrittsgebühren: minus 51 % gegenüber 2016
- Erträge aus Führungen: minus 48 % gegenüber 2016
- Erträge aus Warenhandel: minus 69 % gegenüber 2016

Die durchschnittliche Eintrittsgebühr ist von 5 CHF in 2016 auf 4,1 CHF in 2019 zurückgegangen. Andererseits konnten mit der Erweiterung der Öffnungszeiten mit Gratiseintritten Personalkosten im Bereich Kasse eingespart werden. Gemäß Aussage des Museums sind die Einsparungen höher als die Mindereinnahmen.

Der durchschnittliche Shopumsatz hat sich von 1,4 CHF im Jahr 2016 auf 0,7 CHF halbiert (Anmerkung: dies könnte auch mit den dem Kassenbetrieb folgenden Schließzeiten des Shops zu tun haben). Die Marge (Umsätze abzgl. Einkäufe) lag 2019 leicht über dem Schnitt der vier Betrachtungsjahre (22%).

Übernahme des Bistros in Eigenregie

In 2017 wurde das Bistro in Eigenregie übernommen, was zu starken Ertragssteigerungen (aber auch zu Kostenerhöhungen) in diesem Bereich geführt hat. Der durchschnittliche Umsatz je BesucherIn gesamt ist von 7,2 CHF in 2017 auf 8,0 CHF in 2019 gestiegen. Bei dieser Kennzahl liegt das AMB in einem allgemeinen Museumsvergleich (Erfahrungswerte ICG) sehr gut. Der Umsatz bezogen auf die BesucherInnen des Bistros betrug zwischen 57,0 CHF und 59,2 CHF.



Erträge aus Führungen

Die Erträge aus Führungen schwanken stark. Die Ursache der Schwankungen ist stark mit den Ausstellungsthemen verbunden. Themen wie z.B. „Gladiator“ eignen sich hervorragend als Ergänzung zum Geschichtsunterricht in Schulen und erhöhen die Frequenz, Themen wie „Nackt“ weniger.

Weiterverrechnung von Auslagen

Dabei handelt es sich um Aufwendungen, die an FördergeberInnen weiterverrechnet werden können. Diese werden als Aufwand erfasst und die Weiterverrechnung als Erlös dargestellt. Schwankungen ergeben sich aufgrund der Unterschiedlichkeit der Sonderausstellungen.

Transfererträge (Drittmittel für Sonderausstellungen)

Transfererträge unterliegen starken Schwankungen, die Bandbreite lag im Betrachtungszeitraum zwischen 180.000 und 1,6 Mio. CHF. Die Schwankungen ergeben sich durch die Unterschiedlichkeit der Sonderausstellungen und des Akquisitionserfolgs. Der Zufluss findet meist ein bis zwei Jahre vor Beginn der geförderten Sonderausstellung statt und wäre daher mehrjährig zu betrachten.

Erträge aus Vermietung und Events

Die Erträge schwanken stark, stellen jedoch trotz gestiegener Anzahl an Events keine relevante Umsatzgröße dar.

Anmerkung: Kombinationsangebote verzerren etwas die Relationen. Um die Attraktivität zu erhöhen, werden vom AMB eine Reihe von Kombinationsangeboten zwischen Bistro, Ausstellung, Führung und Miete von Veranstaltungsräumen angeboten. Einzelne Leistungen sind im Rahmen der Pakete gratis. Dies wirkt sich auch auf die Statistik aus.

ES IST WEITGEHEND GELUNGEN, KOSTENSTEIGERUNGEN ZU DECKELN BZW. ZU KOMPENSIEREN / 1



Personal/Sach- und Betriebsaufwand	Beträge in CHF				Indizes			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Personalaufwand	3 868 885	3 907 902	3 829 550	3 798 153	100	101	99	98
Büromaterial	32 617	25 573	17 774	19 847	100	78	54	61
Drucksachen	31 854	37 010	23 222	31 075	100	116	73	98
Immat. Anlagen	27 048	3 090	17 251	5 478	100	11	64	20
Einkauf Handelsware	90 125	64 238	36 544	26 574	100	71	41	29
Nahrungsmittel/Genußmittel	0	110 177	100 542	113 872	extern	100	91	103
Gas/Strom/Wasser	126 933	126 085	127 278	108 765	100	99	100	86
IT-Aufwände gesamt	138 863	114 268	95 864	46 131	100	82	69	33
Versicherungen	24 748	22 238	15 092	16 387	100	90	61	66
Fremdtransporte	126 632	177 503	49 862	214 353	100	140	39	169
übrige Dienstleistungen	61 881	93 049	155 202	364 313	100	150	251	589
Gebäudereinigung	97 242	89 424	88 707	55 269	100	92	91	57
Unterhalt Mob./Einrichtungen	25 335	22 993	24 073	34 777	100	91	95	137
Raummiete	1 146 900	1 133 476	1 427 184	1 427 184	100	99	124	124
Werbung	173 254	273 655	104 029	124 065	100	158	60	72
Veranstaltungen	107 861	25 076	14 154	37 468	100	23	13	35
Ausstellungen	375 130	1 027 086	14 083	330 784	100	274	4	88
übriger Sach- und Betriebsaufwand	210 798	174 750	109 024	148 784	100	83	52	71
Sach- und Betriebsaufwand gesamt	2 797 221	3 519 691	2 419 885	3 105 126	100	126	87	111
Abschreibungen Kleininvestitionen	9 013	9 013	9 013	9 093	100	100	100	101
Betrieblicher Aufwand vor AfA	6 675 119	7 436 606	6 258 448	6 912 372	100	111	94	104

*AfA = Absetzung für Abnutzung, umgangssprachlich Abschreibung

ES IST WEITGEHEND GELUNGEN, KOSTENSTEIGERUNGEN ZU DECKELN BZW. ZU KOMPENSIEREN / 2



Die größten Kostensteigerungen gegenüber 2016 gab es in folgenden Bereichen:

- Externe Dienstleistungen um ca. 302.000 CHF (+489 %) (bedingt durch Sonderausstellungen, drittmittelfinanziert)
- Fremdtransporte um ca. 88.000 CHF (+69 %) (bedingt durch Sonderausstellungen, drittmittelfinanziert)
- Raummieten um ca. 280.000 CHF (+24 %) (Erhöhung extern begründet – durch Anhebung des Globalbudgets gedeckt)
- Zukauf von Nahrungs- und Genussmitteln aufgrund der Übernahme des Bistros um ca. 114.000 CHF (diesen Aufwendungen stehen Zusatzerlöse gegenüber)

Die Kostensteigerungen konnten weitgehend durch Drittmittel und Einsparungen bei einer Vielzahl an Kostenpositionen kompensiert werden, insbesondere:

- Senkung der Personalkosten um ca. 71.000 CHF (-2 %) (Optimierung des Personaleinsatzes und ca. 100.000 CHF Ersatz für Langzeitkrankenstände)
- Senkung der Sachkosten im IT-Bereich um ca. 93.000 CHF (-67 %)
- Senkung von Kosten im Veranstaltungsbereich um ca. 70.000 CHF (-65 %) (Durch Insourcing insbesondere im Bereich Marketing/Szenographie konnten externe Kosten reduziert werden)
- Senkung bei Handelswaren um ca. 64.000 CHF (-71 %) (bedingt durch Rückgang bei BesucherInnen)
- Senkung von Reinigungskosten um ca. 42.000 CHF (-43 %) (durch Optimierungen)
- Kleinere Einsparungen in vielen anderen Bereichen

KENNDATEN IM AUFWANDSBEREICH



Kenndaten im Aufwandsbereich	2016	2017	2018	2019	Mittelw.
Anzahl BesucherInnen	78 732	53 408	48 933	47 507	57 145
Personalaufwand je BesucherIn	49,1	73,2	78,3	79,9	70,1
Betriebsaufwand vor AfA je BesucherIn	84,8	139,2	127,9	145,5	124,4
Betriebsaufw. ohne Miete vor AfA je Bes.	70,2	118,0	98,7	115,5	100,6
Kosten für Werbung je BesucherIn	2,2	5,1	2,1	2,6	3,0
Externe Ausstellungskosten je BesucherIn	4,8	19,2	0,3	7,0	7,8

Dem AMB ist es gelungen, die absoluten Personalkosten (siehe Kapitel Organisation und Personal) und auch die absoluten Betriebskosten zu senken und sogar die Kürzung des Globalbudgets um 200.000 CHF seit dem Jahr 2017 zu kompensieren. Das Leistungsangebot (wie Weiterbetrieb der Skulpturhalle) konnte trotz der erschwerten Rahmenbedingungen durch eine Reihe von Optimierungen aufrecht erhalten werden. Die Durchschnittskosten von Kostenkomponenten mit hohen Fixkostenanteilen wie der Personalkosten und Betriebskosten steigen jedoch automatisch, wenn Besuchszahlen sinken.

Beachtenswert sind die Entwicklungen von variablen Kostenkomponenten wie Werbung und externe Ausstellungskosten in Relation zur Besuchszahl. Hier können üblicherweise Wirkungszusammenhänge abgelesen werden. Beim AMB besteht ein starker Zusammenhang zwischen Werbemitteln / externen Ausstellungskosten und den jeweiligen Sonderausstellungen, was sich 2017 niederschlug (vgl. S. 20).

*AfA = Absetzung für Abnutzung, umgangssprachlich Abschreibung



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Mittelausstattung
8	Anhang

DAS AMB IST IN BEZUG AUF DIE INTERNE ORGANISATION ALS BEST-PRACTICE-MUSEUM EINZUSTUFEN



- In den Jahren ab 2016 wurde die Organisation – einem managementorientierten Ansatz folgend – stark verändert. Die neue Struktur (siehe nächste Seite) hat mittlerweile in allen Bereichen des Museums gute Akzeptanz
 - Die Organisationsstruktur wurde auf Geschäftsleitungsebene um wirtschaftlich-marketingorientierte Bereiche erweitert und erscheint deutlich ausgewogener als vorher
 - Die Ausrichtung auf die Erarbeitung von Sonderausstellungen wurde durch stärker projektbezogene Strukturen und Arbeitsweisen organisatorisch gestärkt
 - Durch das Insourcing von Aufgaben (Bereiche Gastro / Events, Marketing / Kommunikation / Vermittlung, Sicherheit) und die Neuordnung von Aufgaben (u.a. Bildung & Vermittlung zum Bereich Marketing / Kommunikation / Vermittlung) wurde die Handlungsfähigkeit in diesen Bereichen erhöht
 - Durch die Optimierung von Abläufen wurden Effizienz- und Produktivitätspotentiale genutzt
- Sämtliche Prozesse sind sauber dokumentiert
- Für alle Aufgabenbereiche liegen aktuelle Stellenbeschreibungen vor
- Die Kommunikationsstruktur scheint den Anforderungen sehr gut zu entsprechen
- Die Führungskräfte identifizieren sich stark mit dem AMB und dessen wirtschaftlichem Erfolg
- Führung und Kultur des AMB zeichnen sich durch Offenheit, Wertschätzung, Besonnenheit, Klarheit und Ehrlichkeit aus, das Betriebsklima ist gut

ÜBERBLICK ZU DEN WICHTIGSTEN REORGANISATIONS- MAßNAHMEN 2016 BIS 2021

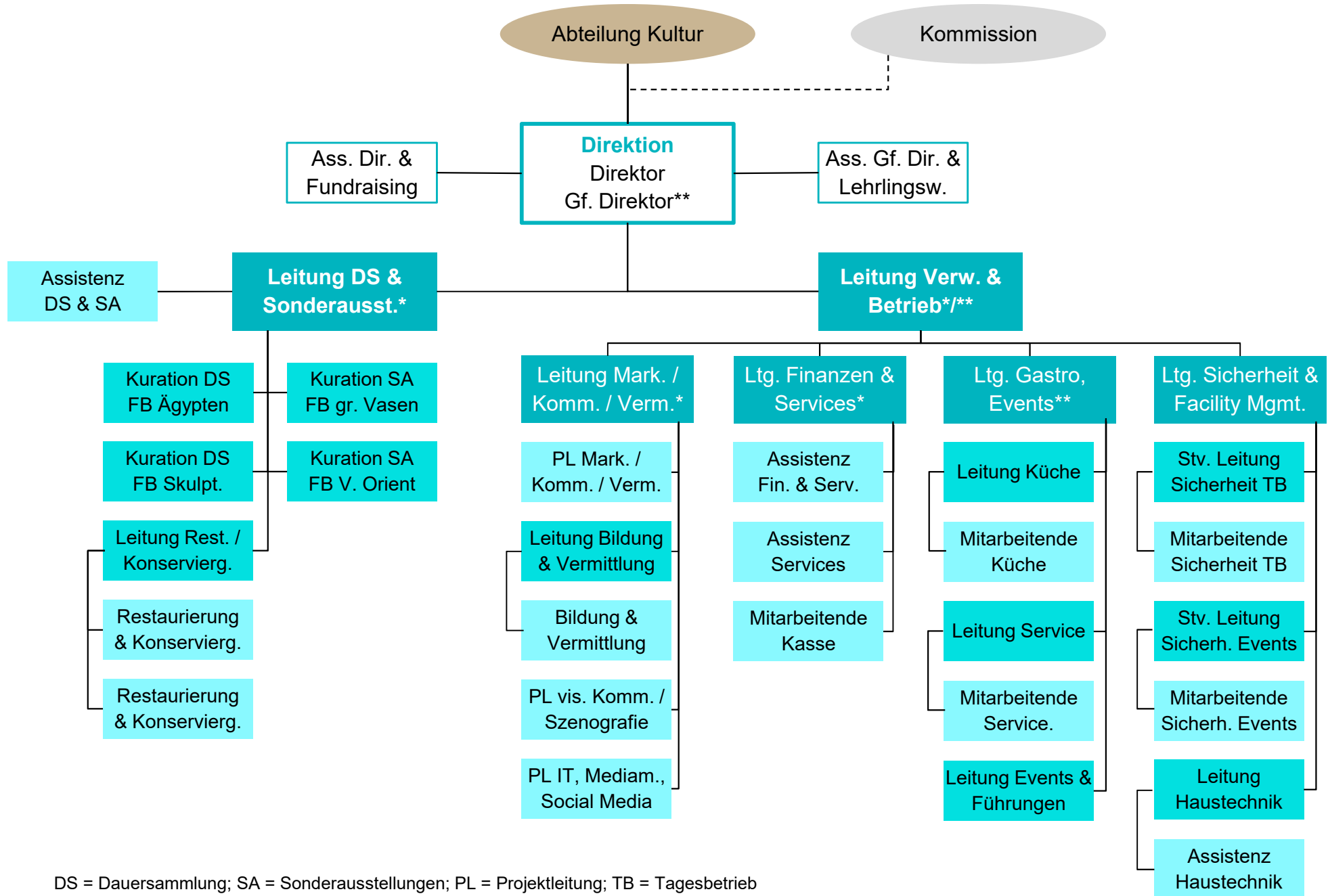


Das Reorganisationsprojekt AMB 2027 hatte/hat das Ziel, durch Strukturanpassungen und Insourcing-Maßnahmen Kosteneinsparungen zu realisieren. Das AMB wollte/will Strukturen schaffen, die effizienter und vor allem dienstleistungsorientiert sind und unnötige Schnittstellen abbaut.

Die wichtigsten Maßnahmen im Zeitraum 2016 bis 2021 waren:

- Ausrichtung der Direktion sowohl inhaltlich-konzeptionell als auch kaufmännisch
- Fachlich umfangreich abgestützte erweiterte Direktion
- Direktions-Stab, hier auch Ansiedlung der Aufgabe Unterstützung bei der Drittmittelbeschaffung
- Schaffung einer Abteilung Dauersammlung und Sonderausstellungen mit den Teilbereichen Dauersammlung, Sonderausstellungen, Restaurierung / Konservierung
- Schaffung einer Abteilung Marketing, Kommunikation & Vermittlung unter Neuausrichtung und zeitgemäßer Erweiterung der Aufgaben, umfangreichem Insourcing von Aufgaben und Optimierung von Prozessen
- Schaffung einer Abteilung Finanzen & Services unter Bündelung von Aufgaben, Optimierung von Prozessen und Schnittstellen
- Schaffung einer Abteilung Sicherheit & Facility Management unter Neuausrichtung und zeitgemäßer Erweiterung der Aufgaben, Optimierung von Prozessen und Schnittstellen, Insourcing von Aufgaben
- Schaffung einer Abteilung Gastronomie & Events unter Professionalisierung der Event-Aufgaben und Insourcing der Gastronomie-Aufgaben
- Massiver Ausbau des Lehrstellenangebots des AMB

ORGANIGRAMM



DS = Dauersammlung; SA = Sonderausstellungen; PL = Projektleitung; TB = Tagesbetrieb
 *Mitglied der erweiterten Direktion; **Personalunion

DIE PERSONALKOSTEN KONNTEN GESENKT WERDEN / 1



Headcount/Personalkosten	2016	2017	2018	2019
Vorgabe Headcounts (Plafond)*	28,45	28,45	29,85	29,85
Index - Headcounts	100,0	100,0	104,9	104,9

Personalkosten - Ist	3 868 885	3 907 902	3 829 550	3 798 153
Index - Personalkosten	100,0	101,0	99,0	98,2

**Nicht eingerechnet sind Std.Löhner Bistro/B&V 9 Personen im std.Lohn für Workshops sowie befristete Angestellte während Sonderausstellungen*

Anmerkung: Eine Darstellung stichtagsbezogener Personalstände ist nach Aussage des AMB nicht aussagekräftig, da unterjährig bis zu 10 MitarbeiterInnen, vorwiegend für Sonderausstellungen, eingesetzt werden. Die Personalkosten sind daher der geeignetste Indikator für den Personalressourceneinsatz.

Während in der Headcountplanung gegenüber dem Jahre 2016 eine Ausweitung um 1,4 VZÄ vorgesehen war (und auch realisiert wurde), konnte die Personalkosten gesenkt werden. Die Personalkosten sind, trotz Gehaltserhöhungen gegenüber dem Jahr 2016, um 1,8 % gesunken. Die Einsparungen sind auf folgende Maßnahmen zurückzuführen:

- Das AMB beschloss, den Betrieb der Skulpturhalle aufrecht zu erhalten und die Kürzung des Globalbudgets mit Einsparungen wettzumachen. Ein natürlicher Abgang bei den MitarbeiterInnen der Skulpturhalle wurde nicht nachbesetzt. Eine Mitarbeiterin wurde anderweitig eingesetzt. Es wurde Gratiseintritt eingeführt. Die Skulpturhalle wird nur noch extensiv beaufsichtigt. Bei der Museumsnacht gibt es einen Pass, die beteiligten Museen erhalten eine Rückerstattung (Payback).
- Durch mehr Gratiseintritte im AMB wurde eine Reduktion im Bereich der KassenmitarbeiterInnen möglich.

DIE PERSONALKOSTEN KONNTEN GESENKT WERDEN / 2



- Durch eine Vergütung für Langzeitkrankenstände sind dem AMB ca. 100.000 CHF zugeflossen, die die Personalkosten reduziert haben. Die Kompensation der Ausfälle erfolgte mit dem gegebenen Personalstand
- In vielen Bereichen konnten durch Ablaufoptimierungen und technische Hilfsgeräte (z.B. Funkgeräte) bei Aufrechterhaltung des Leistungsumfanges Personalstände reduziert werden (z.B. im Sicherheitsbereich)
- Im Bereich der Stundenlöhner und befristeten Angestellten konnte der Personaleinsatz optimiert werden

Anmerkung:

Durch das Insourcing des Bistros wurden 3,7 VZÄ zusätzlich aufgenommen, bei einer Erhöhung des Plafond nur um 1,4 VZÄ. Dies wurde durch die verschiedenen Optimierungsmaßnahmen beim Personal möglich.



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Mittelausstattung
8	Anhang

VERGLEICHSMUSEEN & VORGEHEN VERGLEICH



Folgende Museen wurden aufgrund bekanntermaßen guter, wegweisender oder bester Praktiken in den Fremdvergleich einbezogen, die Auswahlentscheidung erfolgte auftraggeberseitig:

- Leiden/NL – Rijksmuseum Van Oudheden (Nationales Museum der Altertümer)
- Neuchâtel /CH – Laténium (parc et musée d´archéologie)
- Hannover/D – Museum August Kestner (Museum für angewandte Kunst, Sammlungsbereiche Ägypten, Antike, Numismatik und europäisches Kunstgewerbe vom Mittelalter bis zur Gegenwart)
- Mannheim/D – Reiss-Engelhorn Museen (Kulturgeschichtlicher Museumskomplex, darunter das Museum Weltkulturen (Archäologie und Weltkulturen))

Die Vergleichsmuseen unterscheiden sich in Profil, Sammlung, Betriebsstruktur, Trägerschaft und Finanzierung z.T. erheblich. Ein Vergleich der Betriebe in ihrer Gesamtheit war daher nicht möglich, es konnten jedoch einzelne Vergleichskennzahlen plausibel gebildet werden.

Der Vergleich gliedert sich in einen qualitativen Teil (Benchlearning – siehe Anhang) und einen quantitativen Teil (Benchmarking). Die Reiss-Engelhorn Museen in Mannheim wurden aufgrund ihrer komplexen Struktur nur in das Benchlearning einbezogen (Schwerpunkt Museum Weltkulturen).

Grundlage für das Benchlearning war ein Gespräch mit der jeweiligen Direktion/Leitung und die Befassung mit zentralen Unterlagen zur Organisation. Grundlage für das Benchmarking war eine umfassende Daten-Abfrage bei den Vergleichsmuseen mit einheitlichem Fragebogen.

Die Profile der Vergleichsmuseen sind im Anhang ersichtlich.



Darstellung von Verhältnisgrößen

Es werden nur Verhältnisgrößen gebildet. So werden Größenunterschiede zwischen den Vergleichsmuseen relativiert. Es werden dabei den Ausprägungen des AMB Best-/Höchstwerte und Mittelwerte gegenübergestellt. Diese werden wie folgt berechnet:



Vergleichbarkeit wichtiger Bezugsgrößen

Wichtigste Bezugsgrößen der Verhältniskennzahlen sind die Besuchszahlen und die Zahl der Mitarbeitenden (in Vollzeitäquivalenten). Die Besuchszahlen wurden nach einheitlicher Systematik von den Vergleichsmuseen abgefragt. Auch die Personalressourcen wurden einheitlich abgefragt (siehe auch Folgeseite). Beim Umfang und der inhaltlichen Ausrichtung der Sammlungen bestehen größere Unterschiede, daher werden sammlungsbezogene Kenngrößen nicht dargestellt.

Umgang mit strukturellen Unterschieden

Die Vergleichsmuseen unterscheiden sich strukturell z.T. deutlich. So sind vereinzelt Leistungsbereiche ausgelagert (z.B. Gastronomie, Reinigung), z.T. wird in unterschiedlichem Ausmaß mit externen Ressourcen (Werkverträge, Honorarkräfte) gearbeitet. Bei der Ermittlung der Vergleichswerte wurden nur grundsätzlich nur vergleichbare Positionen herangezogen, bei einzelnen Kennzahlen nicht vergleichbare Werte bei der Durchschnittsberechnung nicht berücksichtigt.



Kaufkraftunterschiede

Kaufkraftunterschiede wurden nicht berücksichtigt.

Personalressourcen

Es wurden alle im standardisierten Erfassungsbogen von den Vergleichsmuseen angegeben Vollzeitäquivalente herangezogen. Auch etwaige nicht im Beschäftigtenstand aufscheinende MitarbeiterInnen wie PhDs, Werkverträge, Sonstige wurden erhoben und entsprechend berücksichtigt. Etwaige Unterschiede zu den stichtagsbezogenen MitarbeiterInnenständen der Museen sind darin begründet.

Vergleichsjahr 2019

Vergleichsjahr war mit 2019 das letzte normale Jahr (vor der Coronavirus-Pandemie). Für den Fall signifikanter nicht-repräsentativer Ausprägungen in diesem Jahr wurden die Vergleichsmuseen gebeten, stattdessen repräsentative Durchschnittswerte anzugeben.

ZUSAMMENFASSUNG DER ERKENNTNISSE /1



Das AMB weist in einigen Bereichen beste oder überdurchschnittliche Vergleichswerte auf:

- Die mit Abstand höchsten Drittmittel je BesucherIn
- Die höchsten Erlöse je BesucherIn (Eintritte, Führungsentgelte, Veranstaltungen; ohne Shop, Gastronomie; Kaufkraftunterschiede nicht berücksichtigt)
- Einen deutlich überdurchschnittlichen digitalen Erfassungsgrad bei den Sammlungsobjekten

In anderen Bereichen schneidet das AMB vergleichsweise schlecht ab:

- Unterdurchschnittliche Besuche je Vollzeitäquivalent Gesamtpersonal
- Deutlich niedrigerer Anteil SchülerInnen an den Gesamtbesuchen
- Stark unterdurchschnittlicher Anteil Vollzahler, überdurchschnittlicher Anteil ermäßigte Eintritte
- Stark unterdurchschnittlicher Shoperlös je BesucherIn (bei geringer Relevanz des Shops für die Wirtschaftlichkeit des AMB)

Zur Ressourcenausstattung des AMB liefert der Vergleich folgende Erkenntnisse:

- Sammlung/Wissenschaft (inkl. Kuration/Projektleitung Ausstellungen) – Bezogen auf die BesucherInnen* hat das AMB eine leicht überdurchschnittliche Personalausstattung; die Zahl der Sammlungsobjekte kann aufgrund zu großer Unterschiede zwischen den Sammlungen der Vergleichsmuseen nicht herangezogen werden

**Neuchâtel ohne Archäologiepark, da nicht sammlungsrelevant*



- Aufsicht/Sicherheit – in Relation zur Ausstellungsfläche ist die Personalausstattung des AMB in diesem Bereich durchschnittlich; da die Besuchszahl bezogen auf die Ausstellungsfläche vergleichsweise niedrig ist, dürfte mit dem vorhandenen Personal die Beaufsichtigung einer deutlich größerer BesucherInnenzahl möglich sein (etwa bei Steigerung der Besuchszahlen), wobei die komplexe räumliche Situation des AMB, Besuchsspitzen und der Einsatz des Personals auch bei Events zu berücksichtigen wäre
- Kommunikation/Medienarbeit – bezogen auf die Zahl der Besuche ist die Personalausstattung des AMB in diesem Bereich durchschnittlich; bei den Views der Website und den Followers in sozialen Medien, ebenfalls bezogen auf die Zahl der Besuche, schneidet das AMB hingegen unterdurchschnittlich bzw. stark unterdurchschnittlich ab – zu berücksichtigen ist hier, dass ein Vergleichsmuseum früh mit dem Aufbau digitaler Kommunikationskanäle begann und dem Thema eine große Bedeutung beimisst; ebenfalls zu berücksichtigen ist, dass das AMB im Bereich Social Media erst seit 2019 einen Stellenanteil führt.
- Museumspädagogik (Bildung & Vermittlung) – die Personalausstattung des AMB ist im Bereich Bildung und Vermittlung bezogen auf die Zahl der SchülerInnen durchschnittlich; allerdings ist der Anteil der SchülerInnen an den Gesamtbesuchen beim AMB deutlich niedriger als im Vergleich und der Anteil geführter/pädagogisch betreuter Schulklassen/Kitagruppen ist geringer



Durchschnittliche Erlöse/BesucherIn-bereinigt* in CHF

(Eintrittsgelder, Führungsentgelte, Veranstaltungseinnahmen dividiert durch Anzahl der BesucherInnen-bereinigt*)

Höchstwert	Mittelwert	AMB
6,43	4,89	6,43

Das AMB erzielt die höchsten Erlöse je BesucherIn (ohne Shop – siehe nächste Seite; ohne Gastronomie, da strukturell nicht vergleichbar).

Struktur BesucherInnen-bereinigt* nach Eintrittskategorien

(Verteilung der Kategorien in %)

Eintritte	Bestwert	Mittelwert	AMB
Vollzahlend	79,3 %	32,9 %	9,5 %
Ermäßigt	13,2 %	35,6 %	53,9 %
Kostenlos	7,6%	31,6 %	36,6 %

Das AMB weist den geringsten Anteil vollzahlender BesucherInnen und den höchsten Anteil an kostenlosen Eintritten auf.

*Bereinigte BesucherInnen: AMB ohne Skulpturhalle (freier Eintritt), Neuchâtel ohne Archäologiepark (freier Zutritt)



Durchschnittlicher Shoperlös je BesucherIn-bereinigt* in CHF (Shoperlös dividiert durch Anzahl der BesucherInnen-bereinigt*)

Höchstwert	Mittelwert	AMB
2,47	1,65	0,89

Die Shoperlöse je BesucherIn sind beim AMB stark unterdurchschnittlich, haben allerdings nur eine geringe Relevanz für die Wirtschaftlichkeit des AMB. Der Höchstwert beinhaltet einen Webshop. *Hinweis: 2016 betrug der entsprechende Wert beim AMB 1,59 CHF und ist seitdem gesunken.*

Drittmittel gesamt (allgemein und Sammlung/Wissenschaft) je BesucherIn-gesamt in CHF (Aufwand ohne Mietkosten abzüglich Erlöse ohne Subventionen dividiert durch Anzahl der gesamten BesucherInnen)

Höchstwert	Mittelwert	AMB
14,30	7,65	14,30

Das AMB akquiriert die höchsten Drittmittel in Relation zu den BesucherInnen.

**Bereinigte BesucherInnen: AMB ohne Skulpturhalle (dezentral), Neuchâtel ohne Archäologiepark (freier Zutritt)*



Struktur Aufwendungen exkl. Miete

(Verteilung der Aufwendungen ohne Miete in %)

Bereiche	Mittelwert	AMB
Personal	61,9 %	69,2 %
Sachmittel	38,1 %	30,8 %

Das AMB hat im Vergleich den höchsten Personalkostenanteil. Hier wirkt sich die Insourcing-Strategie aus, die Steuerungs- und Kontinuitätsvorteile hat.



VZÄ Sammlung & Wiss. inkl. Kuration/PL Ausstellungen je 50.000 BesucherInnen-bereinigt* (VZÄ Sammlung & Wissenschaft inkl. Kuration/Projektleitung Ausst. dividiert durch BesucherInnen-bereinigt* mal 50.000)



In Relation zu den BesucherInnen verfügt das AMB über eine leicht überdurchschnittliche Personalausstattung im Bereich Sammlung und Wissenschaft (inkl. Kuration/Projektleitung Ausstellungen).

Sammlungsobjekte digital erfasst in zentraler Datenbank (Sammlungsobjekte digital erfasst in zentraler Datenbank in % der Sammlungsobjekte gesamt)



Im AMB waren im Jahr 2019 bereits 90 % der Sammlungsobjekte digital in einer zentralen Datenbank erfasst. Aktuell liegt eine vollständige Erfassung vor.

*Bereinigte BesucherInnen: Neuchâtel ohne Archäologiepark (nicht sammlungsrelevant)



BesucherInnen-bereinigt* je VZÄ gesamt-bereinigt** (Anzahl BesucherInnen-bereinigt* dividiert durch VZÄ gesamt-bereinigt**)

Höchstwert	Mittelwert	AMB
4.259	2.238	1.834

Die Anzahl der BesucherInnen des AMB in Relation zu den Personalressourcen ist unterdurchschnittlich. Hier wirkt sich der Wert eines Museums (Höchstwert) besonders aus. Der Medianwert beträgt 1.882.

Anteil SchülerInnen an den Besuchen-bereinigt* (SchülerInnen in % der BesucherInnen-bereinigt*)

Höchstwert	Mittelwert	AMB
17,8 %	14,2 %	8,9 %

Das AMB verfügt über den geringsten Anteil an SchülerInnen an den Gesamtbesuchen.

*Bereinigte BesucherInnen: Neuchâtel ohne Archäologiepark

**Bereinigte VZÄ: ohne Gastronomie und Reinigung, da bei mehreren Vergleichsmuseen extern

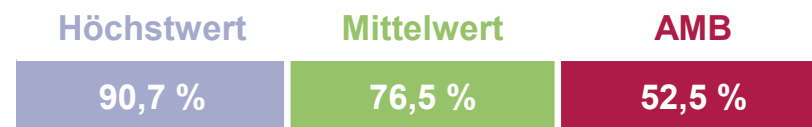


VZÄ Bildung und Vermittlung je 1.000 SchülerInnen (VZÄ Bildung und Vermittlung dividiert durch Anzahl SchülerInnen mal 1000)



Die Personalausstattung im Bereich Bildung und Vermittlung bezogen auf die Zahl der SchülerInnen ist durchschnittlich.

Anteil Schulklassen/Kita-Gruppen geführt bzw. mit Workshop (Schulklassen/Kita-Gruppen geführt bzw. mit Workshop in %)



Im Fremdvergleich verfügt das AMB über den geringsten Anteil geführter Schulklassen/Kita-Gruppen.



VZÄ Aufsicht/Sicherheit (intern u. extern) je 1.000 m² Ausstellungsfläche (VZÄ Aufsicht/Sicherheit dividiert durch Ausstellungsfläche gesamt mal 1.000)

Höchstwert	Mittelwert	AMB
3,01	1,49	1,52

Die Personalausstattung des AMB im Bereich Aufsicht ist durchschnittlich.

BesucherInnen bereinigt* je m² Ausstellungsfläche (Anzahl BesucherInnen-bereinigt* dividiert durch die Ausstellungsfläche)

Höchstwert	Mittelwert	AMB
35	17	7

Die Besuchszahl je m² Ausstellungsfläche ist deutlich unterdurchschnittlich. Hier wirkt sich der Wert eines Museums (Höchstwert) besonders aus. Der Medianwert beträgt 13.

**Bereinigte BesucherInnen: Neuchâtel ohne Archäologiepark (nicht aufsichtsrelevant)*



VZÄ in den Bereichen Kommunikation/Medienarbeit je 50.000 BesucherInnen-bereinigt* (VZÄ Kommunikation/Medienplanung dividiert durch BesucherInnen-bereinigt* mal 50.000)

Höchstwert	Mittelwert	AMB
1,80	1,47	1,51

Die Personalausstattung des AMB ist in diesem Bereich durchschnittlich.

Views Website je BesucherIn-gesamt (Views Website dividiert durch gesamte BesucherInnen)

Höchstwert	Mittelwert	AMB
2,09	1,21	0,83

Die Views der Website je BesucherIn-gesamt sind unterdurchschnittlich. Hier wirkt sich der Wert eines Museums (Höchstwert) besonders aus. Der Medianwert beträgt 0,83. Zu berücksichtigen ist auch, dass das AMB erst seit 2019 einen Stellenanteil für Social Media führt.

**Bereinigte BesucherInnen: Neuchâtel ohne Archäologiepark (kommunikationsextensiv)*



Followers-gesamt je BesucherIn-gesamt (Followers-gesamt dividiert durch gesamte BesucherInnen)

Höchstwert	Mittelwert	AMB
0,48	0,23	0,09

Bei den Followers-gesamt je BesucherIn-gesamt liegt das AMB stark unterdurchschnittlich. Hier wirkt sich der Wert eines Museums (Höchstwert) besonders aus. Der Medianwert beträgt 0,13. Zu berücksichtigen ist auch, dass das AMB erst seit 2019 einen Stellenanteil für Social Media führt.

ÜBERSICHTSDARSTELLUNG BENCHMARKING AMB /1



Kenngrößen	Höchst-/Bestwert	Durchschn.	AMB	Bewertung der Werte AMB ***		
				Eff.	Qu.	Wirk.
Durchschnittliche Erlöse/BesucherIn-bereinigt* in CHF (Eintrittserlös, Führungsentgelte, Veranstaltungseinnahmen dividiert durch Anzahl der BesucherInnen-bereinigt*)	6,43	4,89	6,43	Eff.		
Struktur BesucherInnen-bereinigt* nach Eintrittskategorien						
Eintritte vollzahlend	79,3%	32,9%	9,5%			
Eintritte ermäßigt	13,2%	35,6%	53,9%			
Eintritte kostenlos	7,6%	31,6%	36,6%			
Durchschnittlicher Shopperlös je BesucherIn-bereinigt* in CHF (Shoperlös dividiert durch Anzahl der BesucherInnen-bereinigt*)	2,47	1,65	0,89	Eff.		
Drittmittel gesamt (allgem. u. Sammlung/Wissensch.) je BesucherIn-gesamt in CHF (Aufwand ohne Mietkosten abzüglich Erlöse ohne Subventionen dividiert durch Anzahl der gesamten BesucherInnen)	14,30	7,65	14,30	Eff.		
Struktur Aufwendungen exkl. Miete (Verteilung der Aufwendungen ohne Miete in %)						
Personal		61,9%	69,2%			
Sachmittel		38,1%	30,8%			
VZÄ Sammlung & Wiss. inkl. Kur./PL Ausst. je 50.000 BesucherInnen-bereinigt* (VZÄ Sammlung & Wiss. inkl. Kur./PL dividiert durch BesucherInnen-bereinigt* mal 50.000)	6,53	6,04	6,53	Eff.		Wirk.

* BesucherInnen bereinigt: AMB ohne Skulpturhalle (freier Eintritt), Neuchâtel ohne Archäologiepark (freier Eintritt)

** Bereinigte VZA: ohne Gastronomie und Reinigung, da bei mehreren Vergleichsmuseen extern

*** **Legende zur Bewertung der Werte AMB:**

Grün abgestuft: überdurchschnittlich

Rot abgestuft: unterdurchschnittlich

Eff.: bei Effizienzbetrachtung

Qu.: bei Betrachtung mit Qualitätsfokus

Wirk.: bei Betrachtung mit Wirkungsfokus

Erläuterungen zu einzelnen Kenngrößen:

- Shopperlös je BesucherIn: Zu berücksichtigen ist, dass der Höchstwert einen Webshop beinhaltet. Die Shopperlöse haben nur eine geringe Relevanz für die Wirtschaftlichkeit des AMB.

ÜBERSICHTSDARSTELLUNG BENCHMARKING AMB /2



Kenngrößen	Höchst-/ Bestwert	Durchschn.	AMB	Bewertung der Werte AMB ***		
Sammlungsobjekte digital erfasst in zentraler Datenbank (Sammlungsobjekte digital erfasst in zentraler DB in % der Sammlungsobjekte gesamt)	100%	71%	90%			Wirk.
BesucherInnen-bereinigt* je VZÄ gesamt-bereinigt** (Anzahl BesucherInnen-bereinigt* dividiert durch VZÄ gesamt-bereinigt**)	4.259	2.238	1.834	Eff.		
Anteil SchülerInnen an den Besuchen-bereinigt* (SchülerInnen in % der BesucherInnen bereinigt*)	17,8%	14,2%	8,9%			Wirk.
VZÄ Bildung/Vermittlung je 1000 SchülerInnen (VZÄ Bildung/Vermittlung dividiert durch Anzahl SchülerInnen mal 1.000)	0,28	0,23	0,26	Eff.	Qu.	Wirk.
Anteile Schulklassen/Kita-Gruppen geführt bzw. mit Workshop (Schulklassen und Kita-Gruppen geführt bzw. mit Workshop in % der Kl./Kita-Gr. gesamt)	90,7%	76,5%	52,5%			Wirk.
VZÄ Aufsicht (intern u. extern) je 1.000 m² Ausstellungsfläche (VZÄ Aufsicht dividiert durch Ausstellungsfläche gesamt mal 1.000)	3,01	1,49	1,52	Eff.	Qu.	Wirk.
BesucherInnen bereinigt* je m² Ausstellungsfläche (Anzahl BesucherInnen-bereinigt* dividiert durch die Ausstellungsfläche)	35	17	7	Eff.		Wirk.
VZÄ Kommunikation/Medienarbeit je 50.000 BesucherInnen-bereinigt* (VZÄ Komm./Medienarbeit dividiert durch BesucherInnen-bereinigt* mal 50.000)	1,80	1,47	1,51	Eff.		Wirk.
Views Website je BesucherIn-gesamt (Views Website dividiert durch Anzahl der BesucherInnen-gesamt)	2,09	1,21	0,83			Wirk.
Followers-gesamt je BesucherIn-gesamt (Followers-gesamt dividiert durch gesamte BesucherInnen)	0,48	0,23	0,09			Wirk.

* BesucherInnen bereinigt: AMB ohne Skulpturhalle (freier Eintritt), Neuchâtel ohne Archäologiepark (freier Eintritt)

** Bereinigte VZA: ohne Gastronomie und Reinigung, da bei mehreren Vergleichsmuseen extern

*** **Legende zur Bewertung der Werte AMB:**

Grün abgestuft: überdurchschnittlich

Rot abgestuft: unterdurchschnittlich

Eff.: bei Effizienzbetrachtung

Qu.: bei Betrachtung mit Qualitätsfokus

Wirk.: bei Betrachtung mit Wirkungsfokus

Erläuterungen zu einzelnen Kenngrößen:

- BesucherInnen je m² Ausstellungsfläche: Hier wirkt sich ein Vergleichswert (Höchstwert) besonders aus. Der Medianwert beträgt 13.
- Views Website und Followers je BesucherIn: Hier wirkt sich jeweils ein Vergleichswert (Höchstwert) besonders aus. Der Medianwert beträgt 0,83 bzw. 0,13. Zu berücksichtigen ist auch, dass das AMB erst seit 2019 einen Stellenanteil für Social Media führt.



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Mittelausstattung
8	Anhang

DAS AMB HAT SEINEN LEISTUNGS-AUFTRAG IM UNTERSUCHUNGS-ZEITRAUM MIT DEN VORHANDENEN MITTELN ERFÜLLT



Der Leistungsauftrag konnte trotz schwieriger gewordener Rahmenbedingungen (neben der Kürzung des Globalbudgets v.a. ein gesellschaftlicher Bedeutungsverlust der Antike, aber auch ein schwierigeres Fundraising-Umfeld bei großer Abhängigkeit der Sonderausstellungen von Drittmitteln) im Untersuchungszeitraum 2016 bis 2019* mit den vorhandenen Mitteln erfüllt werden.

Dies gelang v.a. durch:

- konzeptionelle Weiterentwicklung (u.a. zeitgemäße Überarbeitung wichtiger Teile der Dauerausstellung, Entwicklung hochwertiger Sonderausstellungen, häufigere Sonderausstellungen, stärkere Besucherorientierung),
- Reorganisation (u.a. stärkere Management-Ausrichtung, Verbesserung von Strukturen und Abläufen),
- sehr effizientes Wirtschaften (Einsparungen bei den Sachkosten und Optimierungen beim Personal)

*Wegen der Reorganisation ab 2016 war ein üblicher fünfjähriger Untersuchungszeitraum (ab 2015) nicht sinnvoll; 2020 wäre aufgrund der Corona-Pandemie nicht repräsentativ.

ZENTRALES ZUKUNFTSTHEMA DES AMB IST EINE NACHHALTIG PUBLIKUMSWIRKSAME AUSRICHTUNG 1/2



In der Auswertung der von ICG geführten Interviews (s. Anhang) wird deutlich, dass es für das AMB trotz Weiterentwicklung seines Angebots und Auftritts (u.a. zeitgemäße Überarbeitung wichtiger Teile der Dauerausstellung, Entwicklung hochwertiger Sonderausstellungen, häufigere Sonderausstellungen, stärkere Besucherorientierung, Modernisierung Marketing & Kommunikation) schwierig geworden ist, sein Besuchsniveau zu halten.

Hier wirkt sich neben einem gesellschaftlichen Bedeutungsverlust der Antike und einem schwieriger gewordenen Fundraising-Umfeld bei großer Abhängigkeit der Sonderausstellungen von Drittmitteln auch die Einsparvorgabe des Kantons aus.

Als zentrales Zukunftsthema für das AMB wird von den InterviewpartnerInnen denn auch eine nachhaltig publikumswirksame Ausrichtung gesehen.

Die Analyse von ICG bestätigt diesen Befund:

- Die Besuchsentwicklung spiegelt die erwähnten schwierigeren Rahmenbedingungen: 2019 lagen die Gesamtbesuche (rd. 48.000) um knapp 10.000 bzw. rd. 17 % unter dem Schnitt der Jahre 2012 bis 2019 (rd. 57.000) (die Zielvorgaben des Kantons wurden im gesamten Zeitraum erreicht)
- Dabei wurden die Öffnungszeiten mit freiem Eintritt seit 2017 mit dem Ziel der Erhöhung der Besucherattraktivität und Teilhabe bereits erweitert, der Anteil der freien Besuche ist schon hoch
- Der Anteil der SchülerInnen an den Gesamtbesuchen fällt beim AMB deutlich niedriger aus als im Museumsvergleich (rd. 9 % vs. im Schnitt rd. 14 %)

ZENTRALES ZUKUNFTSTHEMA DES AMB IST EINE NACHHALTIG PUBLIKUMSWIRKSAME AUSRICHTUNG 2/2



Es ist möglich, dass das mit dem Leistungsauftrag verbundene Besuchsniveau (45.000 p.a.) mit den vorhandenen Ressourcen auch in Zukunft erreicht werden kann. Angesichts der Herausforderungen des AMB, sein Besuchsniveau zu halten, ist es aus Sicht von ICG jedoch ratsam, relevante Ressourcen zu stärken.

Zu empfehlen ist eine Stärkung im Bereich Bildung/Vermittlung um 0,5 Vollzeitäquivalente (VZÄ), wobei die dafür erforderlichen Mittel alternativ auch für die Zusammenarbeit mit Externen bzw. externen Dienstleistern eingesetzt werden könnten (zur Berechnung siehe S. 69). Damit würde auf Basis der Erkenntnisse aus dem Museumsvergleich eine Erhöhung des Anteils der SchülerInnen an den Gesamtbesuchen ermöglicht (dann 6.700 statt 4.200 in 2019), auch wäre eine höhere Anzahl geführter/pädagogisch betreuter Schulklassen und Kitagruppen möglich.

Nicht aus dem Vergleich abgeleitet werden kann eine Beurteilung des Stellenumfangs im Bereich Fundraising, dafür sind die Bedingungen der Vergleichsmuseen zu unterschiedlich. Das AMB hat mit dem Aufbau einer die Direktion unterstützenden Fundraisingstruktur (40%-Stelle) gute Erfahrungen gemacht. Ob und in welchem Maß hier eine Aufstockung oder alternativ ein höherer Mitteleinsatz in der Zusammenarbeit mit Externen bzw. externen Dienstleistern erforderlich ist, müsste die Direktion aus der Analyse des sich bei ihr für Fundraising ansammelnden Zeiteinsatzes ermitteln.

Ein eventueller Mehrbedarf des Betriebs am zukünftigen Standort (Berri-Bau) konnte mangels konkreter Planungsgrundlagen nicht berücksichtigt werden.

ANREGUNGEN ZUR WEITEREN STÄRKUNG DER PUBLIKUMSSEITIGEN AKTIVITÄT /1



Die InterviewpartnerInnen regen eine klarere Profilierung und Zielgruppenausrichtung, eine Intensivierung der Ansprache jüngerer Zielgruppen, eine weitere Attraktivierung der Ausstellungen, eine weitere Digitalisierung (digitales Museum) und eine Intensivierung von Marketing und Kommunikation an. Gleichzeitig werden knappe Ressourcen in Marketing, Kommunikation und Vermittlung konstatiert.

Das von ICG im Rahmen des Museumsvergleichs durchgeführte Benchlearning bestätigt die Einschätzungen zur Stärkung der publikumsseitigen Aktivität und liefert wertvolle Beispiele für eine solche Ausrichtung. Das AMB unternimmt hier vor allem seit 2019 einiges. Die folgende Liste ist daher zur möglichen Anregung (auch hinsichtlich Qualitäten, Intensitäten, einzelnen Aspekten) zu verstehen:

- Abstufung zwischen einer großen Sonderausstellung und kleineren Ausstellungen p.a. (Leiden)
- Eine klassische Sonderausstellung + eine Familienausstellung p.a. (Familienorientierung entscheidend in der heutigen Gesellschaft, Multiplikatorenwirkung) (Mannheim)
- Storytelling, Einbettung in emotionale Umgebung und Interaktion entscheidend für die Ausstellungskonzeption (Mannheim); Einbeziehung junger Menschen in die Konzeption (Neuchâtel), Arbeit mit über Schulen rekrutierte Kinderkuratoren (Mannheim)
- Umfangreiche, verschiedenartige Betreuungs- und Vermittlungsprogramme für Schulklassen (Leiden); vielfältige Begleitaktionen und -programme mit regionalen Partnern (Mannheim)

ANREGUNGEN ZUR WEITEREN STÄRKUNG DER PUBLIKUMSSEITIGEN AKTIVITÄT /2



- Öffnung des Museums für Events und übergreifende Kooperationsveranstaltungen mit stark zeitgenössischem Bezug – das Museum als Ort der Begegnung zum Thema Antike (Leiden)
- Starker Fokus auf Marketing, Kommunikation, Vermittlung und Ausstellungs-Projektmanagement (Leiden)
- Schwerpunkt digitale Kommunikation mit Online-Vermittlungsprogrammen und -Führungen, virtuellen Veranstaltungen/Vorträgen, Webshop (Leiden)
- Storytelling, Multiplikation über soziale Medien (bis hin zu Ausstellungen mit besonderem Multiplikationsanreiz wie „Mit dem Handy in die Römerzeit“), Familiennewsletter (Mannheim)
- Strategische Partnerschaften mit Medien (z.B. Geolino), Schulen (persönliche Beziehungsarbeit), Akteuren für Begleitaktionen und -programme (auch in der Region) (Mannheim)
- Integrale Digitalisierungsstrategie (besuchs- wie arbeitsseitig) zur Schaffung einer zweiten, digitalen Existenz (Hannover)
- Mehr Besucher/-innen mit Ausstellungen im Ausland als im Museum selbst (Verleih von Ausstellungen) (Leiden)

FÜR EINE STEIGERUNG DER BESUCHE WÄRE EINE GEZIELTE RESSOURCENSTÄRKUNG NÖTIG 1/3



Eine Steigerung der Besuchszahlen würde eine gezielte Stärkung relevanter Personalressourcen oder alternativ entsprechende Mittel für die Zusammenarbeit mit Externen bzw. externen Dienstleistern über die auf S. 63 empfohlenen hinaus erfordern, wobei das Mehr an Ressourcen mit einer Entwicklung der entsprechenden Leistungsinhalte und -qualitäten verbunden wäre. Damit würden auch die generellen Voraussetzungen zur Stärkung der publikumsseitigen Aktivität verbessert.

Eine Erhöhung des Besuchsziels hängt vom strategischen Wirkungsanspruch des Museums und seines Trägers ab. Die Ressourcenausstattung wäre abhängig davon auszurichten.

ICG hat mit den Erkenntnissen aus dem Museumsvergleich für eine beispielhafte Mehrbesuchszahl von 24.000 entsprechende Herleitungen gemacht (entspricht einer Steigerung von rd. 26% gegenüber dem Besuchsschnitt 2012 bis 2019 (rd. 57.000) bzw. von rd. 50% gegenüber 2019 (rd. 48.000)) – zur Berechnung siehe die übernächste Seite:

- **Ausstellungsentwicklung/-projektmanagement:** Wie der Museumsvergleich gezeigt hat, verfügt das AMB seitens des wissenschaftlichen Personals über ausreichende Ressourcen; im Bereich Projektmanagement von Ausstellungen liegen die Personalressourcen, bezogen auf die Gesamtbesuche, auf dem Niveau des Referenzmuseums in diesem Vergleichspunkt (Leiden/NL) – um das Erreichen der beispielhaften Mehrbesuche zu unterstützen, wären auf Basis des Museumsvergleichs zusätzliche 0,5 VZÄ im Ausstellungs-Projektmanagement erforderlich.
- **Im Bereich Kommunikation/Medienarbeit (inkl. Marketing)** schneidet das AMB mit seinem Personal im Museumsvergleich bezogen auf die Gesamtbesuche durchschnittlich ab; zur Erreichung einer höheren Besuchszahl bräuchte das AMB mehr Personal, zumal die Anforderungen in diesem Bereich, insbesondere hinsichtlich der fortlaufenden Entwicklung von Content, immer noch steigen – aus dem Vergleich ergäben sich für die beispielhaften Mehrbesuche zusätzliche 0,7 VZÄ.

FÜR EINE STEIGERUNG DER BESUCHE WÄRE EINE GEZIELTE RESSOURCENSTÄRKUNG NÖTIG 2/3



- Bildung/Vermittlung: Die Empfehlung einer Stärkung um 0,5 VZÄ zur Erreichung des Durchschnittswerts der Vergleichsmuseen hinsichtlich des Anteils der SchülerInnen an den Gesamtbesuchen unabhängig von der Mehrbesuchsbetrachtung wurde bereits ausgeführt (S. 63). – Für die beispielhaften Mehrbesuche errechnet sich ein zusätzlicher Personalbedarf von 0,8 VZÄ (dann rd. 10.200 SchülerInnen).
- Aufsicht/Sicherheit: Hier ist das AMB im Museumsvergleich in Relation zur Ausstellungsfläche personell durchschnittlich ausgestattet. Da die Besuchszahl bezogen auf die Ausstellungsfläche vergleichsweise niedrig ist, dürfte mit dem vorhandenen Personal die Beaufsichtigung der Mehrbesuche möglich sein, wobei die komplexe räumliche Situation des AMB, Besuchsspitzen und der Einsatz des Personals auch bei Events zu berücksichtigen sind.

In Summe würden die ausgeführten Stärkungen in Ausstellungs-Projektmanagement, Kommunikation/Medienarbeit und Bildung/Vermittlung 2,0 VZÄ betragen. Alternativ könnten die dafür erforderlichen Mittel auch für die Zusammenarbeit mit Externen bzw. externen Dienstleistern eingesetzt werden.

FÜR EINE STEIGERUNG DER BESUCHE WÄRE EINE GEZIELTE RESSOURCENSTÄRKUNG NÖTIG 3/3



Eine Steigerung der Besuchszahlen hätte entsprechend positive Auswirkungen auf die Einnahmen:

- Bei Annahme der beispielhaften 24.000 Mehrbesuche wären den Mehrkosten für die ermittelten 2,0 VZÄ Eintritte, Führungsentgelte und Shopgewinne zwischen 120 und 144 T CHF p.a. gegenzurechnen (Annahme von 5 bis 6 CHF pro BesucherIn – Durchschnitt AMB 2016 bis 2019 bei 5,5 CHF), wobei der Eintrittseffekt mit Abstand am höchsten wäre. Die Kalkulation berücksichtigt einen höheren Shopumsatz pro BesucherIn gegenüber 2019 (wobei der Mehrgewinn aufgrund des abgehenden Wareneinsatzes verhältnismäßig gering ausfällt).
- Gelänge es, im Zuge der stärkeren publikumsseitigen Aktivität auch den Anteil der Vollzahler zu steigern, wären weitere Effekte hinzuzurechnen. Hinzu kämen positive Effekte beim Bistro und bei Veranstaltungen.
- Möglicherweise würde sich die Besuchssteigerung auch stabilisierend auf die Drittmittelakquise auswirken – sicher ist dies nicht: das bereits festgestellte schwieriger gewordene Fundraising-Umfeld wird schwierig bleiben.

Die Mehreinnahmen würden die Mehrkosten sehr wahrscheinlich aber nicht kompensieren. Aufgrund der Risiken auf der Einnahmeseite (Erreichung der Mehrbesuche und Mehreinnahmen) wäre eine Mehrausstattung des AMB mit Ressourcen hinreichend von Einnahmeerwartungen zu entkoppeln.

HERLEITUNGEN



Ausstellungs-Projektmanagement (Sonderausstellungen)		AMB	Leiden		
VZÄ je 50.000 BesucherInnen - Mittelwert Vergleich	1,04	1,05	1,02		
VZÄ für 72.000 BesucherInnen - Hochrechnung vom MW Vergleich	1,50				
VZÄ AMB Ist (48.000 BesucherInnen)*	1,00				
Differenz (= zusätzliche VZÄ)	0,5	gerundet			
Kommunikation/Medienarbeit		AMB	Vgl.mus.	Vgl.mus.	Vgl.mus.
VZÄ je 50.000 BesucherInnen - Mittelwert Vergleich	1,47	1,51	1,80	nicht vglb.	1,09
VZÄ für 72.000 BesucherInnen - Hochrechnung vom MW Vergleich	2,11				
VZÄ AMB Ist (48.000 BesucherInnen)**	1,43				
Differenz (= zusätzliche VZÄ)	0,7	gerundet			
Bildung/Vermittlung		AMB	Vgl.mus.	Vgl.mus.	Vgl.mus.
Anteil SchülerInnen an bereinigten Besuchen - Mittelwert Vergleich	14,2%	8,9%	17,8%	16,1%	14,0%
SchülerInnen AMB Ist	4.222				
SchülerInnen AMB - Hochrechnung vom MW Vergleich	6.747				
VZÄ je 1.000 SchülerInnen - Mittelwert Vergleich	0,23	0,26	0,28	0,15	nicht vglb.
VZÄ für 6.747 SchülerInnen - Hochrechnung vom MW Vergleich	1,57				
VZÄ AMB Ist (bei 4.222 SchülerInnen)***	1,10				
Differenz (= zusätzliche VZÄ)	0,5	gerundet			
SchülerInnen bei 72.000 Bes. u. Anteil an Bes. wie MW Vergleich	10.225				
VZÄ für 10.225 SchülerInnen - Hochrechnung vom MW Vergleich	2,37				
Differenz (= zusätzliche VZÄ)	0,8	gerundet			

*Stelle Projektleitung Sonderausstellungen

**Stelle Komm. (90%), 1/3 Stelle IT/Mediamatik/SM (80%), 1/3 Stelle Szenografie/Grafik (80%)

***Stellen Museumspädagogik

WEITERE THEMEN



Das AMB verleiht regelmäßig Ausstellungen an andere Museen. Das Vergleichsmuseum in Leiden, wo mit dem Ausstellungsverleih attraktive Beträge erwirtschaftet werden, könnte Anlass für eine Überprüfung des Potentials in diesem Bereich sein.

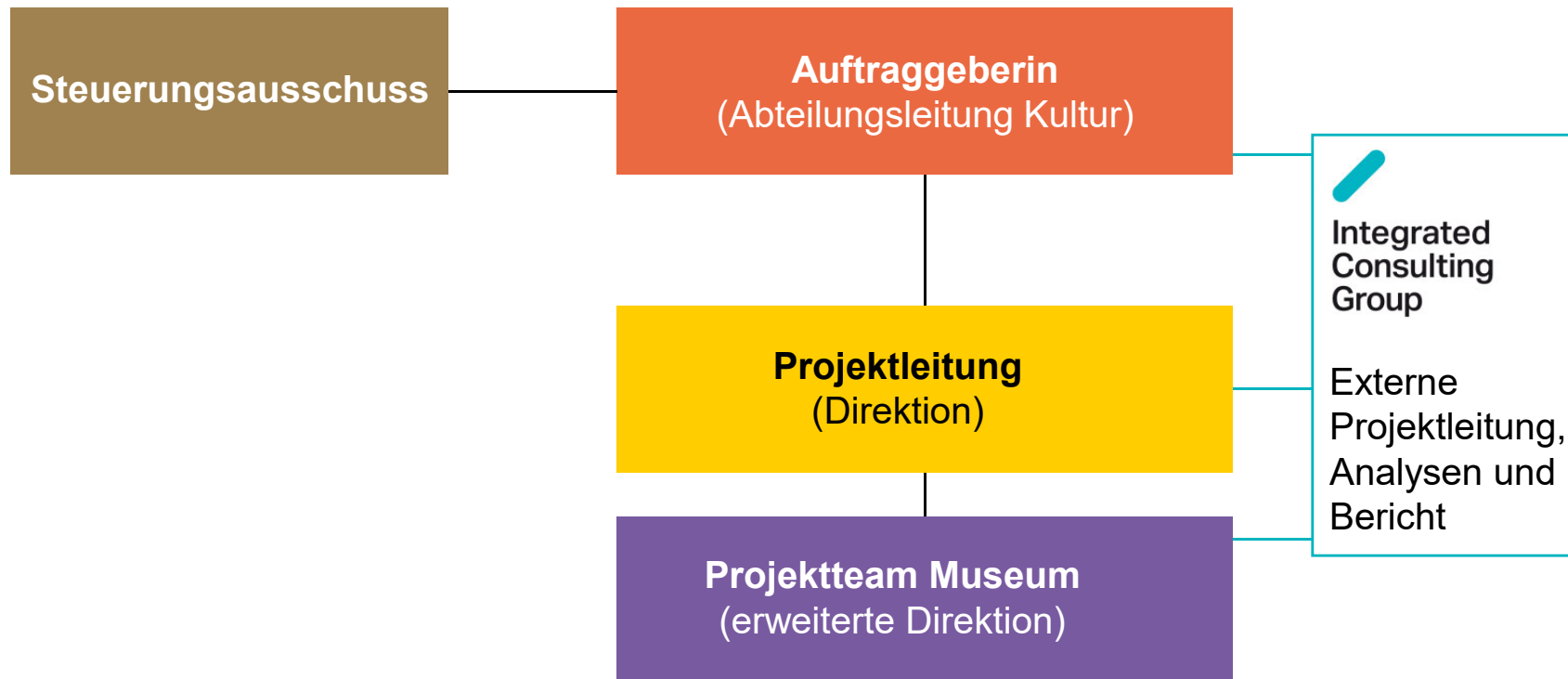
Auch die Erfahrungswerte hinsichtlich des Leihens von Ausstellungen anderer Museen anstelle der eigenen Konzeption und Entwicklung könnten anlässlich der Beispiele aus dem Benchlearning auf eventuelle Potentiale überprüft werden.

Ein Thema für sich ist die Provenienzforschung. Hier hat das AMB aktuell den Auftrag, eine Strategie für den Umgang mit Provenienzen zu erarbeiten. Erst auf dieser Basis können Einschätzungen über den Ressourcenbedarf gemacht werden.



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Mittelausstattung
8	Anhang

PROJEKTSTRUKTUR



LISTE DER EXTERNEN GESPRÄCHSPARTNER



- Dr. Dr. h.c. Daniel Vasella, Präsident Kommission AMB
- Dr. Bernhard Berger, Vizepräsident Kommission AMB, Vizepräsident Stiftung AMB
- Prof. Dr. Georg von Schnurbein, Mitglied Kommission AMB, Präsident Stiftung AMB
- Dr. Stephan Feldhaus, Mitglied Kommission AMB
- Peter Forcart, ehem. Mitglied Kommission AMB
- Joël Thüring, Vorsitz SubKo (BKK) des AMB
- Stefan Schmid-Stürm, Co-Eigner Mathys Schmid Partner Advokatur und Notariat
- Matthias Böhm, Geschäftsführer Pro Innerstadt
- Daniel Burkhardt, Teilhaber & GL Bank Baumann
- Daniel Suter, Leiter Römerstadt Augusta Raurica

Im Rahmen des Benchmarkings:

- Marc-Antoine Kaeser, Direktor Laténium Neuchâtel
- Wim Weijland, Direktor Rijksmuseum Von Outheden, Leiden/NL
- Prof. Dr. Thomas Schwark, Direktor Museen für Kulturgeschichte Hannover
- Prof. Dr. Wilfried Rosendahl, Generaldirektor Reiss-Engelhorn Museen Mannheim

Auswertung Interviews

DAS AMB HAT UNTER DER AKTUELLEN DIREKTION WICHTIGE ENTWICKLUNGSSCHRITTE UNTERNOMMEN /1



Aus Sicht der InterviewpartnerInnen wurden hinsichtlich **Angebot und Auftritt** erreicht:

- Zeitgemäße Überarbeitung wichtiger Teile der Dauerausstellung (Orient, Griechen, Ägypten)
- Entwicklung hochwertiger Sonderausstellungen mit interessanten thematischen Bezügen
- Erhöhung der Ausstellungstätigkeit (häufigere Sonderausstellungen)
- Erhalt der Skulpturhalle
- Etablierung als professioneller Kooperationspartner (Ausstellungen, Events, Werbeaktionen)
- Attraktives Bistro mit Gartenbewirtschaftung & Verbindung Kultur und Kulinarik
- Entwicklung des AMB auch als Eventlocation

- Stärkere Besucherorientierung (Familien- und Freizeitangebote, Einsatz von Technologie wie z.B. Audioguides, Social Media Marketing)
- Modernisierung Marketing & Kommunikation (u.a. neuer Auftritt / Corporate Identity, Social Media Marketing)

DAS AMB HAT UNTER DER AKTUELLEN DIREKTION WICHTIGE ENTWICKLUNGSSCHRITTE UNTERNOMMEN /2



Aus Sicht der InterviewpartnerInnen wurden – vor allem aufgrund des Reorganisationsprojekts* – wesentliche Verbesserungen **in Organisation und Wirtschaftlichkeit** erreicht:

- Stärkere Management-Ausrichtung, hier auch die Einführung der erweiterten Direktion
- Verbesserung von Strukturen und Abläufen hin zu größerer Klarheit und Effizienz
- Professionalisierung im Facility Management
- Aufbau einer unterstützenden Fundraisingstruktur (40%-Stelle)
- Stärkere Entwicklungsausrichtung (Personalentwicklung, Organisationsentwicklung)

- Positive finanzielle Entwicklung

*Mehrjähriges, noch anhaltendes Projekt angestoßen durch die Einsparvorgabe des Kantons i.H. CHF 200.000

NEGATIV WERDEN VOR ALLEM DER BESUCHERRÜCKGANG UND SCHWIERIGE RAHMENBEDINGUNGEN GESEHEN



Negative Aspekte aus Sicht der InterviewpartnerInnen:

- Besucherinteresse am AMB tendenziell abnehmend
- AMB transportiert seinen Wert nicht ausreichend/nicht innovativ genug nach außen
- Die Öffnung des Hauses über den Kern-Museumsbetrieb hinaus (Vorträge, Seminare, Buchpräsentationen, Aktionen etc.) ist noch nicht ausreichend gelungen
- Gesellschaftlicher Bedeutungsverlust der Antike
- Ungünstige Auswirkungen der Baustelle vor dem Haus (vorübergehend)
- Steigende Kosten werden nicht automatisch über das Globalbudget ausgeglichen
- Fundraising in Basel deutlich schwieriger geworden
- Provenienz-Risiken in der Sammlung

ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS AMB AUS SICHT DER INTERVIEWPARTNER/-INNEN /1



● **Strategische Ausrichtung**

- Publikumswirksame(re) Ausrichtung (bei gesellschaftlichem Bedeutungsverlust der Antike)
- Klarere Profilierung und Zielgruppenausrichtung
- Intensivierung der Ansprache jüngerer Zielgruppen
- Weitere Attraktivierung der Ausstellungen (Inszenierung, Storytelling, Interaktion, Unterhaltung)
- Verstärkung internationaler Kooperationen (v.a. bei großen Sonderausstellungen; im Idealfall Konzeption als internationale Wanderausstellungen und Zusammenarbeit mit spezialisierten Ausstellungsagenturen)
- Digitales Museum (v.a. Kommunikation, Vermittlung)
- Intensivierung Marketing und Kommunikation für größere Medienwirksamkeit

● **Umsetzung der strategischen Weiterentwicklung**

- Stärkung und Erweiterung Fundraising/Drittmittelbeschaffung
- Aufgrund des fehlenden Ausgleichs steigender Kosten strukturelles Defizit wahrscheinlich
- Ressourcen in Marketing, Kommunikation, Vermittlung knapp
- Bewältigung der Zusatzaufgabe Provenienzforschung

ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS AMB AUS SICHT DER INTERVIEWPARTNER/-INNEN /2



- **Organisatorische Weiterentwicklung**

- Noch bessere Nutzung des kreativen Potentials, Stärkung und Förderung des Personals
- Personal- und Organisationsentwicklung angesichts wachsender Anforderungen
- Verbesserung der Schnittstellen mit der Kantonsverwaltung (IT, Personal, Rechnungswesen)
- Bessere Definition der Rolle der Museumskommission im Zusammenwirken mit Präsidialdepartement/Abteilung Kultur und Direktion

- **Bauliche Verbesserungen**

- Verbesserung der Eingangssituation
- Umsetzung notwendiger Renovierungs- und Modernisierungsmaßnahmen

Museumsvergleich:

- Profile Vergleichsmuseen und Ergebnisse Benchlearning

ANTIKENMUSEUM BASEL UND SAMMLUNG LUDWIG



- **Träger:** Kanton Basel-Stadt, Eröffnung als Antikenmuseum 1966, Neueröffnung als Antikenmuseum Basel und Sammlung Ludwig 1986
- **Sammlung:** Rd. 12.000 Objekte, zur Gänze digitalisiert
- **Besuche:** Zuletzt (2019) rd. 48.000, davon knapp 3.000 Schüler/-innen
- **Ausstellungen:** Dauerausstellung mit den Bereichen Ägypten, Orient/Zypern/frühes Griechenland, griechische Vasen, griechische und römische Skulpturen; Skulpturhalle (dezentral; Gipsabgüsse bedeutender griechischer und römischer Skulpturen); durchschnittlich zwei Sonderausstellungen p.a.
- **Mitarbeitende:** 43 Festangestellte (Köpfe)
- **Jahresbudget:** ca. 6,9 Mio. CHF



RIJKSMUSEUM VAN OUDHEDEN – LEIDEN/NL (NATIONALES MUSEUM DER ALTERTÜMER)



- **Träger:** 1818 als archäologisches Museum der Universität Leiden gegründet, seit 1. Juli 1995 rechtlich selbstständiges, nationales Museum der Archäologie, Direktor Wim Wejland (seit 2006 – vorher im Rundfunk tätig)
- **Sammlung:** ca. 200.000 Objekte, zur Gänze digital erfasst, großteils (80 %) mit Foto
- **Besuche:** Zuletzt (2019) rd. 212.000, davon rd. 34.000 Schüler/-innen, der Anteil aller Kinder und Jugendlichen an den Gesamtbesuchen erreichte rd. 27 %; 2006 betragen die Gesamtbesuche noch rd. 75.000
- **Ausstellungen:** 1 große Blockbuster-Sonderausstellung in den Wintermonaten – mehrere kleinere, risikoärmere Sonderausstellungen aus der eigenen Sammlung in den übrigen Monaten (anfangs ab 2006 nur diese kleineren Sonderausstellungen)
- **Mitarbeitende:** 62 Festangestellte (Köpfe), 75 % jünger als 40
- **Jahresbudget:** ca. € 10,5 Mio.





Ausstellungswesen

- Besonderer Mix an mehreren kleineren und einer großen Blockbuster-Sonderausstellung pro Jahr
- Mehr Besucher/-innen mit Ausstellungen im Ausland als im Museum selbst (Verleih von Ausstellungen)

Kommunikation und Vermittlung

- Starker Fokus auf Marketing, Kommunikation, Vermittlung und Ausstellungs-Projektmanagement (12 Mitarbeiter/-innen in Direktverantwortung des Direktors)
- Besondere Betreuungs- und Vermittlungsprogramme für Schulklassen (25 verschiedene Programme, Workshops, Führungen)
- Öffnung des Museums für Events und übergreifende Kooperationsveranstaltungen mit stark zeitgenössischem Bezug – auch Buchpräsentationen, Vorträge (je 200 - 700 Besucher/-innen) – Museum als Ort der Begegnung zum Thema Antike (nicht „nur“ für Ausstellungen)
- Schwerpunkt digitale Kommunikation mit Online-Vermittlungsprogrammen und -Führungen, virtuellen Veranstaltungen/Vorträgen, Webshop

LATÉNIUM – NEUCHÂTEL/CH (ARCHÄOLOGISCHES MUSEUM)



- **Träger:** Kanton Neuenburg, Eröffnung September 2001 (ersetzte das kantonale Archäologiemuseum von 1962); fortlaufende archäologische Grabungen durch die Kantonsarchäologie
- **Sammlung:** Ca. 530.000 Objekte, davon rd. 121.000 digital erfasst
- **Besuche:** Zuletzt rd. 75.000 pro Jahr (2019), davon rd. 7.000 Schüler/-innen; etwa die Hälfte der Besuche entfiel auf den Archäologiepark
- **Ausstellungen:** Dauerausstellung mit 8 Etappen (von der Renaissance bis zu den Lagern der paläolithischen Jäger, darunter auch eine Etappe zu den Römern); durchschnittlich eine Sonderausstellung p.a. und eine Fotoausstellung; Archäologiepark
- **Mitarbeitende:** 19 Festangestellte (Köpfe)
- **Jahresbudget:** ca. CHF 2,6 Mio.





Lage / Gebäude

- Populäres Museum mit großem Einzugsgebiet und touristischer Bedeutung und Anerkennung
- Imponierendes Gebäude und Archäologiepark in sehr attraktiver Lage am Seeufer

Ausstellungswesen

- Nach modernen Gesichtspunkten konzipierte Dauerausstellung (verschiedene Etappen / Abschnitte mit zusammenhängender Storyline, Orientierungsmarken, Hörerlebnissen, Modellen, leicht verständlichen Texten, Mini-Labors, Lernspielen für Kinder, Videoscreens und interaktive Terminals)
- Geschichten und Zusammenhänge wichtiger als die Objekte, aber großer Respekt vor/Valorisierung von den Objekten; Ästhetik und Authentizität
- Einbeziehung junger Menschen in die Konzeption von Sonderausstellungen (z.B. Studierende von Hochschulen für Gestaltung), strategische Zusammenarbeit mit Studierenden und ProfessorInnen

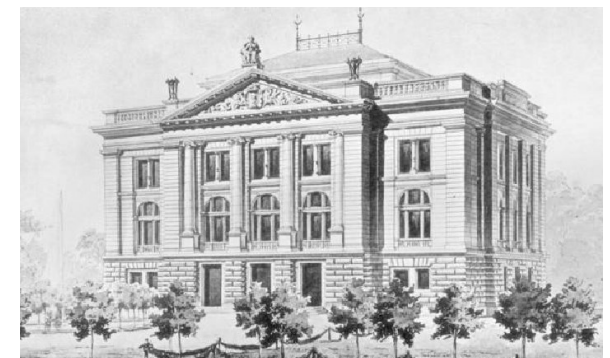
Wissenschaft

- Starke wissenschaftliche Persönlichkeiten mit Ausbildung in Archäologie und Wissenschaftsgeschichte für eine kritische Auseinandersetzung mit den wissenschaftlichen Themen des Museums
- Eng mit Kantonsarchäologie verbunden, Lehrstuhl für Urgeschichte und Räume der Archäologie im Museumsgebäude, Archäologie und Museum teilen sich die Bibliothek

MUSEUM AUGUST KESTNER – HANNOVER/DE (MUSEUM FÜR ANGEWANDTE KUNST)



- **Träger:** Stadt Hannover, ältestes städtisches Museum (Eröffnung 1889); seit November 2014 zusammen mit dem Historischen Museum Hannover und dem Museum Schloss Herrenhausen im Verbund „Museen für Kulturgeschichte Hannover“
- **Sammlung:** Ca. 130.000 Objekte, 4 Sammlungsbereiche (Ägyptische Kunst, Antike Kulturen, Angewandte Kunst/Design, Numismatik), Ägypten und Antike zusammen ca. 10.000 Objekte
- **Besuche:** Zuletzt rd. 23.000 pro Jahr (2019), davon rd. 3.000 Schüler/-innen
- **Ausstellungen:** Dauerausstellung überwiegend zu Ägypten und Antike, nur in geringem Umfang Highlights aus den beiden anderen Sammlungsbereichen; mehrere Sonderausstellungen pro Jahr
- **Mitarbeitende:** 30 Festangestellte (Köpfe)
- **Jahresbudget:** Museen für Kulturgeschichte Hannover insgesamt ca. € 7,5 Mio.





Standort / Positionierung

- Kultur hat in der zukunftsorientierten Metropole und Messestadt Hannover keinen leichten Stand
- Ungleiche Verhältnisse zwischen städtischen Museen und vom Land (mit-)getragenen Museen in der Landeshauptstadt (Landesmuseum Hannover, Sprengel Museum Hannover)
- Verbund „Museen für Kulturgeschichte Hannover“ als Strategie zur Bündelung von Kräften
- Angewandte Kunst nicht (mehr) sehr publikumswirksam → Fokussierung der Dauerausstellung auf Ägypten und Antike, Sonderausstellungen sammlungsübergreifend mit Bezügen zu aktuellen gesellschaftlichen Themen

Organisation

- Mit dem Museumsverbund neue Ausrichtung begonnen: Historisches Museum und Museum August Kestner zusammen bekamen vier Abteilungen/Sachgebiete (Sammlungen, Ausstellungen, Bildung und Kommunikation sowie Verwaltung); übergeordnet ist die Generaldirektion, das Museum August Kestner hat eine Museumspädagogin als Hausleitung (Vizedirektorin)
- Projektbezogene Arbeit in gemischten Teams aus den drei Abteilungen, die Sammlungsabteilung in dienstleistender Rolle; erfolgreicher Einsatz von Museologen (FH-Abschluss)

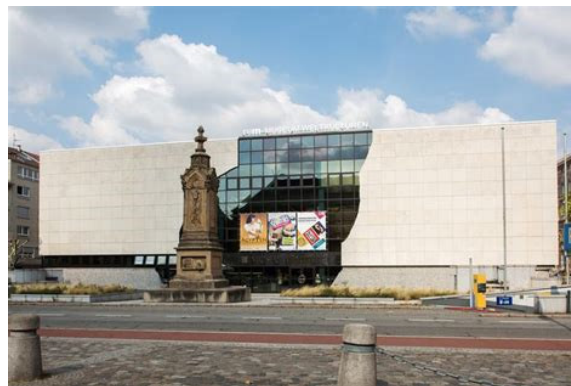
Zukunftsorientierung

- Integrale Digitalisierungsstrategie (Umsetzung bis 2025) zur Schaffung einer zweiten, digitalen Existenz des Museumsverbunds und seiner Museen, besuchs- wie arbeitsseitig, unter Entwicklung und ggf. Erweiterung des Teams (Rollen IT-Leitung, digitale Kuration, online Redaktion)
- Weitere Stärkung der Partizipation und damit Identifikation der BesucherInnen

REISS-ENGELHORN MUSEEN – MANNHEIM/D (KULTURGESCHICHTLICHER MUSEUMSKOMPLEX)



- **Träger:** Stadt Mannheim (Eigenbetrieb), einzelne Einrichtungen / Gesellschaften des Komplexes in Trägerschaft verschiedener zusammengehöriger Stiftungen (darunter mehrere Forschungsinstitute)
- **Sammlung:** Ca. 1,2 Mio. Objekte
- **Besuche:** Durchschnittlich ca. 250.000
- **Ausstellungen:** 4 bis 6 Ausstellungen p.a. (davon 2 große) an 4 Ausstellungsorten: Museum Zeughaus (mit Forum Internationale Photographie), Museum Weltkulturen (Archäologie und Weltkulturen), Museum Bassermannhaus für Musik und Kunst (mit Fotogalerie ZEPHYR), Literaturforum Schillerhaus
- **Mitarbeitende:** ca. 140 Personen (im Eigenbetrieb 35 Vollzeit / 10 Teilzeit), 231 Ehrenamtliche
- **Jahresbudget:** Ca. € 8,8 Mio. (Eigenbetrieb)





Ausstellungswesen

- Sonderausstellungen auf geeigneten Flächen zentral für modernes Ausstellungswesen, Dauerausstellungen Basis
- Familienausstellung und generell Familienorientierung entscheidend in der veränderten Gesellschaft (Freizeitgesellschaft), Multiplikatorenwirkung
- Wandel der Gesellschaft und ihres Freizeitverhaltens
 - kleines Bildungsbürgertum gibt es nicht mehr (jedenfalls nicht mehr wie früher)
 - 20- bis 50-Jährige haben kaum noch Interesse an klassischer Bildung (u. Darstellungs- / Vermittlungsweise)
 - ältere Generation heute sehr breit orientiert
 - das Museumspublikum möchte Unterhaltung statt Bildung, aber Erfrischendes für den Geist – über Unterhaltung Wissen vermitteln, nicht über Belehrung
- REM bietet eine klassische Sonderausstellung & eine Familienausstellung p.a. – BesucherInnen sehen sich auch die Dauerausstellungen an (Kombi-Eintrittskarte)
- Storytelling, Einbettung in emotionale Umgebung, Interaktion entscheidend
 - Beispiel Sonderausstellung „Mit dem Handy in die Römerzeit“:
 - Weltreise in vergangene Zeiten
 - Handybenutzung zentrales Element: 18 großformatige Bilder zu Römerthemen mit 3D-Effekt -> BesucherInnen machten Selfies, posteten in sozialen Medien
 - Ausgewählte Objekte in Vitrinen, spannende Geschichten dazu, und die großformatigen Bilder – jede/r konnte in Interaktion treten
 - 40.000 Besuche in vier Monaten bei geringen Kosten (u.a. keine aufwändigen Transporte, Versicherungen, keine besonderen klimatischen Anforderungen), im Ergebnis attraktives Plus (bezogen auf die variablen Kosten)
 - Ausstellung so konzipiert, dass sie touren kann (Lizenzgebühr)

BEST PRACTICES REISS-ENGELHORN MUSEUM MANNHEIM /2



- Beispiel aktuelle Sonderausstellung „Eiszeit Safari“ (statt „...Klimawandel“):
 - Titel und Aufmachung machen neugierig, erzeugen Spannung – Verweis auf Untersuchungen im Buchhandel: 50% des Verkaufs eines Buches hängen an Titel und Cover
 - Story: Zeitmaschine zurück in die Vergangenheit
 - am Ende des Parcours animierter Comic zum Klimawandel
- Auf die Rezeptionsgewohnheiten der heutigen Generation eingehen
 - es reichen viel weniger Objekte – Prinzip: mehr Drum und Dran (Inszenierung, Aura) für weniger, was da steht (auch geringere Textmengen)
 - Kinder sind schwierigster Kunde – was bei ihnen gut ankommt, kommt auch bei den Älteren gut an
 - Arbeit mit über Schulen rekrutierte Kinderkuratoren
- „Was ist Was“-Themen (wie z.B. Gladiatoren) zu bevorzugen, weil jede/r was damit anfangen kann

Kommunikation und Vermittlung

- Storytelling, Multiplikation über soziale Medien (vgl. Ausstellungsbeispiel Vorseite), Familiennewsletter
- Digitales zur Vorbereitung (Appetizer), zur Begleitung und zur Nachbereitung, nicht als Ersatz für das Vor-Ort-Erlebnis
- Strategische Partnerschaften mit Medien (z.B. Geolino), Schulen (persönliche Beziehungsarbeit), Akteuren für Begleitaktionen und -programme (regionale Perspektive)
- Museumsmobil (fährt zu Schulen, ist regelmäßig in der Stadt präsent), Projektmobil



Vergleich Schulklassen/Kitagruppen Staatliche Museen Basel

VERGLEICH SCHULKLASSEN/KITAGRUPPEN STAATLICHE MUSEEN BASEL – ANTEIL MIT VERMITTLUNGSANGEBOT



Staatliche Museen Basel Schulklassen/Kitagruppen	2015			2016			2017			2018			2019		
	gesamt	mit VA	in %	gesamt	mit VA	in %	gesamt	mit VA	in %	gesamt	mit VA	in %	gesamt	mit VA	in %
Antikenmuseum	406	143	35,2%	386	121	31,3%	335	136	40,6%	312	136	43,6%	347	152	43,8%
Historisches Museum	602	262	43,5%	390	168	43,1%	462	242	52,4%	271	147	54,2%	256	131	51,2%
Kunstmuseum	522	164	31,4%	889	288	32,4%	1.115	427	38,3%	951	324	34,1%	1.007	343	34,1%
Museum der Kulturen	210	90	42,9%	224	111	49,6%	323	166	51,4%	241	129	53,5%	223	120	53,8%
Naturhistorisches Museum	1.272	33	2,6%	1.507	37	2,5%	1.410	66	4,7%	1.587	62	3,9%	1.909	132	6,9%
Total	3.012	692	23,0%	3.396	725	21,3%	3.645	1.037	28,4%	3.362	798	23,7%	3.742	878	23,5%

VA = Vermittlungsangebot (Führung, Workshop etc.)

Hinweis: Die hiesigen Zahlen zum AMB weichen in punkto Schulklassen/Kitagruppen mit Vermittlungsangebot von den im Hauptberichtsteil verwendeten Zahlen des AMB aufgrund anderer Zählweise ab