



Landesstelle für
die nichtstaatlichen
Museen in Bayern

Die museumsfachliche Machbarkeitsstudie – eine Grundlagenermittlung für die Zukunftsfähigkeit von Museen

Eine Arbeitshilfe der Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern

Ziele einer Machbarkeitsstudie und übliche Einsatzfelder

Eine Machbarkeitsstudie ist ein wichtiges Instrument, das sowohl den Museumsmitarbeitern, dem Museumsträger wie auch den Zuwendungsgebern eine objektive und auf einer ausführlichen Analyse beruhende **Entscheidungsgrundlage** an die Hand gibt. Insbesondere bei **Neugründungen**, aber auch bei **Neuaufstellungen** und **Museumserweiterungen** soll die Studie abklären, ob die vom Museum, dem Träger, den politischen Entscheidern und der interessierten Öffentlichkeit gewünschten und erhofften Potentiale tatsächlich gegeben und welche positiven Veränderungseffekte zu erwarten sind. Die Studie soll aber nicht nur die **tatsächliche Machbarkeit** abklären, sondern auch **Entwicklungsoptionen** aufzeigen, die das Museum zukunftsfähig machen. Sie wird stets von externen, museumsfachlich erfahrenen Fachleuten erstellt.

1

Verwendung

Eine Machbarkeitsstudie dient somit nicht nur als Entscheidungsinstrument nach innen, in die Institution Museum hinein, sondern soll ebenso nach außen, z.B. bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern, als Leitlinie gelten. Nicht zuletzt stellen ihre Ergebnisse eine wichtige Entscheidungshilfe für Träger und Förderer dar. Aus den Ergebnissen der Machbarkeitsstudie lässt sich in einem Diskussionsprozess zwischen Museum und Träger der Handlungsrahmen formulieren, der für alle, die an Neugründung, Neuaufstellung oder Erweiterung beteiligt sind, verbindlich sein sollte.

Museumsfachliche Machbarkeitsstudie und bauliche Machbarkeitsstudie – der wichtige Unterschied

Eine museumsfachliche Machbarkeitsstudie befasst sich insofern mit dem Gebäude, als sie aufzeigen soll, welche Aufgaben, Funktionen und Inhalte mit dem vorhandenen oder künftig notwendigen Raumangebot realisierbar sind. Sie ersetzt auf keinen Fall eine ggf. notwendige, bauliche Machbarkeitsstudie, die prüft, ob, mit welchem Aufwand und welchen Kosten beispielsweise die baulichen Anforderungen an die Statik, den Brandschutz, die Barrierefreiheit oder den Museumsbetrieb erreicht werden können. Idealerweise sollte die museumsfachliche Machbarkeitsstudie der baulichen vorangestellt sein.

Phasen

Eine Machbarkeitsstudie setzt sich zusammen aus drei Phasen:

1. **Bestands-Analyse**
In dieser Phase werden der Ist-Zustand erhoben sowie die Stärken und Schwächen des Museums analysiert.
2. **Strategische Ziele**
Auf der Grundlage der Ist-Analyse werden die Entwicklungsoptionen herausgearbeitet und die strategischen Ziele benannt.
3. **Wege zur Umsetzung**
Um die formulierten Ziele erreichbar zu machen, werden für den operationellen Bereich Handlungsfelder definiert und Maßnahmen vorgeschlagen.

Die vorliegende Arbeitshilfe listet im Folgenden all jene Einzelleistungen und Teilbereiche auf, die in einer Machbarkeitsstudie enthalten sein sollen.

Phase 1: Bestands-Analyse

Sofern es sich bei dem geplanten Projekt nicht um die Gründung eines Museums handelt, sondern um die Neuausrichtung einer bereits vorhandenen Institution, steht am Anfang der Bestands-Analyse die Ermittlung der historischen Grundlagen (Geschichte des Museums). Einleitend sollen auch die Gründe für eine geplante Neukonzeption, Erweiterung oder Gründung des Museums dargestellt werden.

2

Phase 1 /Modul 1: Institutionelle Grundlagen

Zu berücksichtigen sind bei der Darstellung des institutionellen Kontextes neben **Trägerschaft, Rechtsform** und **Organisation** sowie **Öffnungszeiten** vor allem auch der **Stellenplan** und die aktuelle **Personalsituation** sowie die Frage, ob die Sammlung und das Gebäude langfristig verfügbar sind. Dabei werden auch ein ggf. vorhandenes Leitbild, ein ggf. vorhandenes Sammlungskonzept sowie die Region bzw. der lokale Standort einbezogen. Ggf. muss hier auch das **Finanzbudget** des Museums (etwa für Ankauf oder Sonderausstellungen) aufgeführt werden.

Phase 1 /Modul 2: Sammlungsanalyse

Zentraler Ausgangspunkt für alle Überlegungen ist die Sammlung des Museums. Die Machbarkeitsstudie soll

- die bisherige Sammlungspolitik und -strategie darstellen,
- den historischen Wert der Sammlungen herausarbeiten,
- die Bestände hinsichtlich ihrer Aussagekraft summarisch bewerten und
- Aussagen zum Stand der Erforschung und Publikation der Sammlungsbestände treffen.

Dabei werden sowohl

- herausragende Objekte bzw. Objektgruppen identifiziert wie auch
- mögliche Präsentationsthemen aus der Sammlung abgeleitet.

Bei der Sammlungsübersicht sollen alle

- Objektbestände,
- archivalischen Bestände oder
- medialen Bestände (z.B. AV-Medien, digitale Speichermedien) summarisch erfasst und bewertet werden.

Bewertet werden müssen ferner

- der Stand der Inventarisierung,
- die Erschließungstiefe (Kurzinventar/ wissenschaftliches Inventar) und
- der eventuelle Inventarisierungsbedarf.

Festgestellt werden sollten nach Möglichkeit auch

- die Eigentumsverhältnisse, vor allem auch die ungeklärten Fälle, und
- die Anzahl an Leihgaben und Leihgebern.

Klarzustellen sind summarisch

- der konservatorische Zustand der Sammlung und
- der eventuelle Konservierungs- und Restaurierungsbedarf.

Phase 1 / Modul 3: Gebäude-/Standort-Analyse

Das/die bereits genutzte/n oder zur Nutzung ins Auge gefasste/n Gebäude muss/müssen bewertet werden hinsichtlich

- der Eignung für eine Museumsnutzung aus museumsfachlicher Sicht (Raumstruktur und Wegeführung, Klima, Statik, Brandschutz und Sicherheitstechnik, Erschließung und Barrierefreiheit etc.),
- der Verkehrserschließung (Erreichbarkeit bei Anreise mit öffentlichen und privaten Verkehrsmitteln, Parkplätze etc.).

Eventuell vorhandene externe Museumsgebäude, beispielsweise Depots, sind in die Bewertung einzubeziehen.

Phase 1 / Modul 4: Marktanalyse

Bei der Marktanalyse sollen folgende Kriterien und Daten erhoben und dargestellt werden:

- die demografischen Daten der Gemeinde und der Region,
- das potentielle Einzugsgebiet des Museums,
- die regionale Museumslandschaft und andere konkurrierende Freizeiteinrichtungen unter thematischen Gesichtspunkten und unter Berücksichtigung bei der Überschneidung von Zielgruppen,
- ggf. die Tourismusedwicklung der letzten Jahre und die bestehenden touristischen Einrichtungen,
- die Bildungseinrichtungen (Schulen, Kindergärten, Horte, Jugendzentren, VHS etc.),
- die vorhandenen Kooperationen und Netzwerke des Museums und ggf. anderer Kultur- und Bildungseinrichtungen,
- kommunale und regionale Entwicklungskonzepte und Programme,
- die bisherige Vermarktungsstrategie des Museums und deren Erfolg.

Phase 1 / Modul 5: Besucher- und Zielgruppen-Analyse

Differenziert dargestellt werden sollen nach Möglichkeit sowohl die bisherigen vorhandenen Besuchszahlen und Besuchergruppen wie auch die bislang **nicht** erreichten Zielgruppen. Bei der Analyse der letzten 5-10 Jahre geht es darum darzustellen

- ob und welche saisonalen Schwankungen feststellbar sind,
- für welche Zielgruppen differenzierte Angebote (z.B. Führungen, Workshops) bestehen,
- welche Zielgruppen und Besuchszahlen Konkurrenzeinrichtungen in der Region erreichen.

Phase 1 / Modul 6: Analyse des Ausstellungs-, Vermittlungs- und Veranstaltungsangebots

Warum soll sich jemand für das Museum interessieren? (Relevanz)

Analysiert werden für die letzten fünf Jahre folgende Themenfelder

- das Kernthema und das inhaltliche Profil der Dauerausstellung,
- das zielgruppenspezifische Profil der Dauerausstellung,
- die Kernthemen der Sonderausstellungen und das inhaltliche Profil des Sonderausstellungsprogramms,
- das zielgruppenspezifische Profil des Sonderausstellungsprogramms und die vorhandene Zielgruppenstrategie,
- die Vermittlungsangebote unter dem Aspekt der Zielgruppenspezifik und der Nachfrage,
- die Veranstaltungen unter dem Aspekt der Zielgruppenspezifik und der Nachfrage.

4

Phase 1 / Modul 7: Besucherorientierung

Zu betrachten sind hierbei

- das Erscheinungsbild des Museums in der Öffentlichkeit,
- der Internetauftritt,
- die Aktivitäten in den sozialen Netzwerken,
- der Empfangsbereich mit Kasse und Infotheke,
- der Shop und sein Angebot (Publikationen, Merchandising etc.),
- die Mitarbeiterkompetenz im Bereich Besucherservice (z.B. fremdsprachliche Kompetenz),
- die Orientierungssysteme (z. B. digitales oder analoges Leitsystem durchs Gebäude und die Ausstellung),
- die Zusatzangebote wie Apps,
- die barrierefreie Gebäudeerschließung und inklusive Angebote,
- die Einbindung in kommunale/regionale Strukturen des Kulturmarketings und des Tourismusmarketings.

Neben den vorhandenen Angeboten zur Besucherorientierung sollen zur späteren Ableitung von Empfehlungen auch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung mit dem Ziel eines besucherfreundlichen Museums dargestellt werden.

Phase 2: Strategische Ziele

Die in der Ist-Analyse herausgearbeiteten Faktoren werden in ihrer Wechselwirkung dargestellt. Zentral ist die Festlegung wesentlicher Projektziele, wie

- die Identifizierung von Alleinstellungsmerkmalen,
- Möglichkeiten der Profilbildung /Profilschärfung,
- die Positionierung innerhalb der Museumslandschaft und im touristischen Bereich,
- die Identifizierung und das Aufzeigen ungenutzter Potentiale,
- die Behebung baulicher, struktureller und vermittlungstechnischer Defizite.

Mit der klassischen SWOT-Analyse (Stärken/Strength – Schwächen/Weakness – Möglichkeiten/Opportunities – Gefahren/Threats = Stärken-Schwächen-Analyse) wird in Phase 2 bei bereits bestehenden Museen der Veränderungsbedarf festgestellt.

Phase 3: Wege zur Umsetzung

Auf der Grundlage der Ergebnisse von Phase 1 und 2 werden in der folgenden Phase Wege zur Umsetzung der strategischen Ziele herausgearbeitet.

5

Phase 3 / Modul 1: Definition von Handlungsfeldern und Maßnahmen

Folgende Punkte müssen berücksichtigt bzw. bearbeitet werden:

- Trägerschaft,
- Personal- und Betriebskonzept,
- Finanzierung,
- Diskussion des Selbstverständnisses (ggf. Erarbeitung des Leitbildes oder des Museumsnamens),
- Weiterentwicklung der Sammlung,
- thematische Ausrichtung der Dauerausstellung (inkl. Grobkonzept) und dazugehöriger Recherchebedarf,
- thematische Ausrichtung der Sonderausstellungen,
- Definition von Präsentationsspezifika und Festlegung des didaktischen Profils (z.B. Medieneinsatz, interaktive Elemente),
- inhaltliche Ausrichtung der sonstigen ergänzenden Vermittlungsangebote,
- Zieldefinition und Zielgruppenansprache,
- Netzwerkbildung und Kooperationsmöglichkeiten,
- Öffentlichkeitsarbeit und Marketing,
- Corporate Identity,
- Besucherservice,
- Sammlungserschließung und -management.

Phase 3 / Modul 2: Raum- und Flächenkonzept

Darzustellen sind hier

- der Flächenbedarf (Ausstellungsräume, Büros, Foyer, Eingangsbereich, Shop, Depotflächen, museumspädagogische Werkstatt, Veranstaltungsräume, Lagerräume etc.),
- notwendige bauliche Eingriffe (Denkmalschutz, Sanierung, Barrierefreiheit etc.)
- die räumliche Funktionsstruktur unter Berücksichtigung sicherheitsrelevanter, konservatorischer und gestalterischer Aspekte

Phase 3 / Modul 3: Kosten- und Finanzierungskonzept, Zeitplan

Die Machbarkeitsstudie soll zudem enthalten:

- die voraussichtlichen **Investitionskosten** und entsprechende Finanzierungsvorschläge,
- die voraussichtlichen Kosten für den **laufenden Betrieb** (Personalkosten etc.) auf der Grundlage prognostizierter Besucherzahlen (best case und worst case Szenarien im Sinne eines Business-Plans für den Zeitraum von 3-5 Jahren) und einen entsprechenden Finanzierungs- und Wirtschaftsplan,
- Anknüpfungspunkte für die Einbindung bürgerschaftlichen Engagements sowie von Sponsoren in die Finanzierung des Betriebs,
- einen **Zeitplan** für Maßnahmen und einzelne Projektschritte

6

Empfehlungen zur Datenerhebung und zu Darstellungsformen

Die endgültige Auswahl der Methoden ist abhängig vom lokalen Anforderungsprofil der musealen Machbarkeitsstudie und muss deshalb im Einzelfall vom Auftragnehmer in Rücksprache mit dem Auftraggeber und der Landesstelle entwickelt werden. Die Vorstellung des geplanten Vorgehens kann dem Auftraggeber bei Präsentationsgesprächen helfen, das für die Durchführung des Projektes fachlich richtige Büro zu ermitteln.

Geeignete Methoden zur Datenerhebung können beispielsweise sein:

- die Nutzung aktueller Erhebungen wie Besucherzahlen, Besucherbefragungen, qualitative Interviews mit Besuchern,
- protokollierte Interviews und/oder dokumentierte Workshops mit dem Auftraggeber, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Museums und/oder lokalen Vertretern (Stakeholder) aus Politik und Kultur.

Geeignete Formen der Darstellung der Untersuchungsergebnisse können beispielsweise sein:

- die Dokumentation und Visualisierung des Raumplans mit aussagekräftigen Fotos,
- die Visualisierung der Kernaussagen (z.B. Zeitplan, Jahreskosten) in grafisch geeigneten Standarddiagrammen.

Im Zeitplan ist aufzuzeigen, wie die einzelnen Handlungsfelder sinnvoll aufeinander folgen bzw. welche Maßnahmen parallel erfolgen können/müssen.

Wir empfehlen zudem, die strikte Trennung der verschiedenen Funktionsbereiche und -Abläufe zu beachten (Sicherheitsbereiche, konservatorische und öffentliche Bereiche etc.) und die Räumlichkeiten in der Machbarkeitsstudie in vier Zonen zu unterscheiden:

- öffentlich mit Sammlung,
- öffentlich ohne Sammlung,
- nicht öffentlich mit Sammlung,
- nicht-öffentlich ohne Sammlung.

Die fachliche Einschätzung eines Depots kann nur von einem Depotplaner/ Restaurator geleistet werden, da hier neben konservatorischen Aspekten, Raumklimafragen und bauphysikalischen Aspekten auch die fachgerechte Lagertechnik (inkl. Mengengerüst) und weitere Fachfragen zu berücksichtigen sind.

Das Büro, das die Machbarkeitsstudie erstellt, sollte über nachgewiesene wissenschaftliche und museumsfachliche Kenntnisse und einschlägige praktische Erfahrungen verfügen. Beim Auswahlverfahren sollte neben den Kosten auch die spezifische Vorgehensweise und die Methodenwahl der Bearbeiter die Entscheidung bestimmen.