


**Stiftung Stadtmuseum Berlin**  
**49. Stiftungsratssitzung**  
16. Mai 2018

**Anlage TOP 8**



# Betriebskonzept für das Museumsdorf Düppel

Finale Version  
Stiftung Stadtmuseum Berlin  
27. April 2018

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Zukunftsstrategie für das Museumsdorf Düppel als Teil des Masterplans der Stiftung Stadtmuseum Berlin</b> .....	<b>3</b>
a. Düppel gehört zum Stadtmuseum.....	3
b. Ausgangssituation im Museumsdorf Düppel.....	4
c. Vision für die Zukunft (Düppel 2023).....	6
<b>2. Inhaltliche Konzeption und Eckdaten des Geschäftsbetriebs</b> .....	<b>8</b>
a. Exkurs: Betriebskonzept als Phasenmodell .....	8
b. Ausstellungen .....	9
c. Vermittlung und Veranstaltungen .....	10
d. Ehrenamtliches, partizipatives Engagement .....	12
e. Forschung und Freilichtlabor .....	12
f. Besucher*innenfokus und Zielgruppen .....	13
g. Öffnungszeiten, Spielbetrieb und Eintrittspreise .....	14
h. Standort, Gebäude und Flächenbedarf .....	15
<b>3. Unternehmensorganisation und Personalmanagement</b> .....	<b>16</b>
a. Organisationsform und Trägerschaft.....	16
b. Aufgabenverteilung .....	17
c. Personalstruktur und -ausstattung .....	17
<b>4. Finanzplanung und Phasenmodell für den Geschäftsbetrieb</b> .....	<b>18</b>
a. Übersicht zur Entwicklung des Geschäftsbetriebs in drei Phasen.....	18
b. Phase 1: Reintegration des Betriebs in die Stiftung in 2017 und 2018 .....	19
c. Phase 2: Stabilisierung des Betriebs 2019 bis 2022 .....	22
d. Phase 3: Ganzjahresbetrieb, angedacht ab 2023 .....	24
<b>5. Fazit</b> .....	<b>26</b>
<b>6. Anhang</b> .....	<b>27</b>
a. Bericht zur Finanzplanung 2019 bis 2023 .....	27
b. Weitere Anlagen .....	28

## Zusammenfassung

Das Museumsdorf Düppel ist der einzig „grüne“ Standort des Stadtmuseums Berlin. Hier können Themen wie Ökologie und Nachhaltigkeit praktisch vermittelt werden, wodurch ein signifikanter Mehrwert für eine zukunftsorientierte Stadtentwicklung geschaffen wird. Düppel erreicht als Freilichtmuseum andere Zielgruppen als die übrigen Standorte der Stiftung. Eine Umfrage verdeutlichte, dass sie eher selten traditionelle „Vitrinenmuseen“ besuchen. Hier liegt eines der Hauptpotenziale des Museumsdorfes: Es spricht Besucher\*innengruppen an, die sonst vermutlich weniger mit kulturgeschichtlichen Inhalten in Berührung kommen.

Erst durch das Begreifen der Vergangenheit kann die Gegenwart verstanden und die Zukunft sinnvoll mitgestaltet werden. Nach diesem Prinzip soll aus dem Museumsdorf Düppel ein relevanter Museumsort für die Zukunft entstehen, an dem sich Forschung, Vermittlung und Teilhabe sinnvoll ergänzen und aufeinander aufbauen. Grundvoraussetzung für den ab 2023 angestrebten Ganzjahresbetrieb ist ein nachhaltig gestalteter Neubau mit einem grob geschätzten Flächenbedarf von rund 1.200 qm.

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung des Geschäftsbetriebs anhand der zugrundeliegenden leistungs- und erfolgswirtschaftlichen Eckdaten:

Phasenmodell zur Entwicklung des Museumsdorfes Düppel	Phase 0	Phase 1		Phase 2				Phase 3
	IST 2016	Reintegration 2017	2018	2019	2020	2021	2022	GJB ab 2023
<b>Leistungsbezogene Daten</b>								
Anzahl Öffnungstage im Berichtsjahr	67	71	129	139	149	159	169	336
Anzahl Besucher	37.600	47.000	52.000	54.000	56.000	58.000	59.000	85.000
Anzahl zahlende Besucher	23.500	21.000	26.000	27.000	29.000	30.000	31.000	52.000
Anzahl Besucher pro Öffnungstag	561	662	403	388	376	365	349	253
Anzahl zahlende Besucher pro Öffnungstag	351	296	202	194	195	189	183	155
Anzahl Führungen	180	190	240	260	260	280	300,0	400,0
Anzahl VZÄ (inkl. Kasse und Aufsicht)	5,3	7,8	9,5	10,6	10,7	10,8	11,4	14,5
<b>Erfolgswirtschaftliche Daten (Angaben in T€)</b>								
<b>Summe eigenerwirtschaftete Erlöse</b>	<b>112</b>	<b>115</b>	<b>127</b>	<b>144</b>	<b>150</b>	<b>173</b>	<b>175</b>	<b>373</b>
davon Kartenverkauf, Eintrittsgelder, ...	86	88	98	114	120	142	143	328
davon andere Erlöse	9	10	12	13	13	14	15	20
davon sonstige betriebliche Erträge (ohne Zuschuss)	17	17	17	17	17	17	17	25
<b>Summe Aufwand</b>	<b>412</b>	<b>546</b>	<b>737</b>	<b>793</b>	<b>810</b>	<b>823</b>	<b>869</b>	<b>1.071</b>
davon kulturfachl. Sachaufwand	55	65	103	104	107	106	112	151
davon Personalaufwand	215	338	490	545	559	573	611	763
davon sonstige betriebliche Aufwendungen inkl. Gebäudeaufwand	142	143	144	144	145	145	146	157
<b>Operatives Ergebnis (ohne Zuschüsse)</b>	<b>-300</b>	<b>-432</b>	<b>-610</b>	<b>-649</b>	<b>-661</b>	<b>-651</b>	<b>-694</b>	<b>-698</b>

In der Stabilisierungsphase (2019-2022) ist mit einem durchschnittlichen operativen Ergebnis von rund -650 T€ zu rechnen, das durch den institutionellen Zuschuss der Stiftung zu decken ist. Die Realisierung des Ganzjahresbetriebs hängt maßgeblich an der

strategischen Entscheidung für einen Neubau und der erfolgreichen Akquise von Investitionsmitteln für dieses Vorhaben. Mittelfristig ist am Standort Düppel mit einem operativen Ergebnis von rund -700 T€ zu planen, welches aus dem Haushalt der Stiftung gedeckt werden muss.

Mit einer erwarteten Eigenwirtschaftlichkeit von rund 35% und einem Zuschuss pro Besucher\*in von rund 8,20 € wäre Düppel sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus kulturpolitischer Perspektive ein überaus erfolgreicher Standort der Stiftung Stadtmuseum.

## **1. Zukunftsstrategie für das Museumsdorf Düppel als Teil des Masterplans der Stiftung Stadtmuseum Berlin**

### **a. Düppel gehört zum Stadtmuseum**

Das Museumsdorf Düppel ist der einzig „grüne“ Standort des Stadtmuseums Berlin. Hier können Themen wie Ökologie und Nachhaltigkeit vermittelt werden, wodurch ein deutlicher Mehrwert für eine zukunftsorientierte Stadtentwicklung einer sich verdichtenden Hauptstadt und ein grünes Naherholungsgebiet geschaffen werden kann. Nicht viele Millionenstädte haben ein Freilichtmuseum innerhalb des Stadtgebietes. Auch wenn das Museumsdorf Düppel nach der Wende etwas an den Rand gerückt ist, reicht die derzeitige und vor allem aber die zukünftige Bedeutung weit über den Bezirk Steglitz-Zehlendorf hinaus. Schulklassen kommen schon jetzt aus ganz Berlin und zu einem großen Teil auch aus Brandenburg. Der Anteil der Individual-Besucher\*innen aus Brandenburg beträgt an manchen Wochenenden über 25 %.

Der besondere Wert des Museumdorfes für die Stiftung liegt nicht nur in der Erschließung neuer Besucher\*innengruppen, sondern auch den Erfahrungswerten in gelebter Partizipation. Freilichtmuseen eignen sich besonders, auch um Besucher\*innen anzusprechen, die eher unregelmäßig oder gar nicht traditionelle Museen besuchen. Diese Chance gilt es verstärkt zu nutzen, um ein inklusives Museum als Begegnungsort zu entwickeln, in dem sich alle Zielgruppen angesprochen fühlen.

Einen weiteren Mehrwert wird ein neues Format bieten, bei dem Schulklassen über mehrere Tage drei Standorte des Stadtmuseums hintereinander besuchen können. Begonnen wird dabei im Museumsdorf Düppel. Die dort vermittelten Inhalte über die Anfänge der Besiedelung des Berliner Raumes werden dann zunächst in der Nikolaikirche und schließlich in der neuen Dauerausstellung des Märkischen Museums vertieft.

Regional- und stadtgeschichtliche Aspekte lassen sich bereits mit der bloßen Existenz eines pfostentreu rekonstruierten mittelalterlichen Dorfes in Berlin darstellen. Lag die Siedlung am Machnower Krümmen Fenn einst im Wald weit ab, so liegt sie heute innerhalb der Berliner Stadtgrenzen. Diese Entwicklung alleine ermöglicht es, damalige

und zukünftige Stadtentwicklung zu thematisieren – etwas, dass das Stadtmuseum ja auch am Köllnischen Park beschäftigt.

Weitere Bildungsformate in denen die verschiedenen Häuser des Stadtmuseums Berlin eine Rolle spielen werden, um so die Perspektiven auf einzelne stadthistorische Aspekte zu erweitern, sind geplant. Angedacht ist auch, das Vermittlungsangebot auf Wochenendworkshops und Sommerakademien für Kinder und Jugendliche in den Sommerferien zu erweitern. Denn wo könnte man Nachhaltigkeit sichtbarer vermitteln, als im Museumsdorf Düppel?

## b. Ausgangssituation im Museumsdorf Düppel

Im Folgenden soll die Ausgangssituation - also der Zustand vor der Übernahme der alltäglichen Betriebsabläufe durch die Stiftung - im Jahr 2016 kurz umrissen werden.

**Öffnungszeiten und Besucher\*innen:** 2016 gab es 67 reguläre Öffnungstage, die sich auf die Wochenenden und Feiertage zwischen Ende März und November verteilen. Schul- und Gruppenführungen konnten mit Voranmeldung ganzjährig unter der Woche und an Wochenenden gebucht werden. Insgesamt konnten 37.600 (davon 23.500 zahlende) Besucher-\*\_innen verzeichnet werden.

**Ausstellung und Vermittlung:** Die Ausstellungsebenen des Museumsdorfes Düppel verteilen sich zurzeit auf einen kleinen Dauerausstellungsbereich von ca. 50 m<sup>2</sup> in einem der Empfangscontainer am Eingang sowie auf den Freilichtbereich. Beide Bereiche müssen dringend inhaltlich, gestalterisch und grafisch überarbeitet werden. Sowohl in der Dauerausstellung als auch im Gelände beschränkten sich die erschlossenen Themen vor allem auf den Alltag, die Gewerke und die Landschaft im Mittelalter. Ein Gegenwartsbezug fehlt bislang völlig, wird aber in der Neuerschließung ein zentrales Thema, so wie auch die eisezeitliche Entwicklung der Landschaft, Ökologie und Nachhaltigkeit künftig Beachtung finden werden.

Bis Mitte 2016 wurde nur ein standardisiertes Führungsformat für Schulklassen ausschließlich von ehrenamtlichen und freigestellten Lehrkräften durchgeführt. Die Erarbeitung neuer Formate begann bereits im zweiten Halbjahr 2016, die erste Umsetzung von neuen Workshops mit Freien Mitarbeiter\*innen erfolgte seit September 2016.

**Historischer Freilichtbereich:** Im Freilichtbereich sind die historischen Häuser und die Werkstätten das Herzstück der Ausstellungs- und Vermittlungsarbeit. Die rekonstruierten mittelalterlichen Häuser haben einen sehr hohen Sanierungsrückstau, vor allem einige Reetdächer müssen dringend erneuert werden. Die belebten historischen Werkstätten in der sogenannten Handwerker-gasse, sind in den letzten 30 Jahren errichtet worden, jedoch ohne ganzheitliches Konzept. Teils in die Jahre gekommen, teils schlecht erbaut, vermitteln sie ein sehr unprofessionelles Erscheinungsbild.

Auch die Tiergehege sind in einem maroden Zustand. Die seinerzeit im Rahmen einer Kooperation mit dem polnischen Freilichtmuseum Biskupin erstellte Einfassung des

Geheges für die Düppeler Weideschweine ist zwischenzeitlich durch das natürliche Wühlverhalten der Tiere marode und wird über kurz oder lang seiner ursprünglichen Funktion nicht mehr gerecht. Ein weiterer Grund für die zunehmende Baufälligkeit der Stallungen ist das vom Gelände des Natur- und Grünflächenamtes stetig abfließende Regenwasser, das genau dort versickert.

**Gastronomie:** Ganz wesentlich zur Aufenthaltsqualität auf dem Gelände und zur Verweildauer des Publikums trägt die Etablierung der „Grapenschenke“ im Frühjahr 2016 bei. Themengerechte Angebote von Speisen und Getränken sorgen dafür, dass sich die Besucher\*innen teilweise fast den ganzen Tag auf dem Freilichtgelände aufhalten und somit das Museumsdorf auch zu einem Ausflugs- und Eventziel werden lassen.

Was der Gastronomie derzeit fehlt, ist eine Schlecht-Wetter-Variante – sprich ein Gastraum, wenn es regnet. Ein entsprechender Raum ist zwar vorhanden, wird aber zurzeit von der BIM nicht freigegeben, weil es ein Kontaminierungs-Gutachten aus dem Jahr 2015 gibt, dass die Nutzung nicht zulässt.

**Sanitäre Anlagen:** Essentiell ist die Beschaffung von zusätzlichen Toiletten für das Publikum. Derzeit stehen lediglich je zwei Toiletten für Damen und Herren in ziemlicher Entfernung vom Dorfplatz zur Verfügung. Bei teilweise bis zu 3.500 Besucher\_innen (Ritterfest) ist dies viel zu wenig.

**Bauliche Substanz und Räumlichkeiten Service/Verwaltung/Werkstätten:** Die seit Januar 2017 nun ständig in Düppel tätigen vier Mitarbeiter\*innen arbeiten in zwei miteinander verbundenen Containern, die noch aus der Gründungsphase von 1975 stammen, wobei sich drei Kolleg\*innen einen Raum von nicht einmal 20 qm teilen. Neben dem Platzproblem sind diese Container kaum isoliert, wodurch die Arbeitsbedingungen vor allem im Winter als ungenügend eingestuft werden können. Da ein Neubau erst für 2023 angedacht ist, muss besonders hier eine Interimslösung gefunden werden – entweder neue Container, oder eine Holzständerkonstruktion in Kooperation mit der Knobelsdorffschule, dem Oberstufenzentrum für Bautechnik. In jedem Fall soll die Interimslösung auch nach dem Umzug der Büros in den Neubau weiter für den Wirtschaftsbereich genutzt werden. Die Kosten der zwei Optionen werden noch ermittelt.

Die Infrastruktur im Gelände ist nicht mehr zeitgemäß. So bedarf es dringend der Sanierung und Verfestigung der Wege und der zusätzlichen frostfreien Verlegung von Wasserleitungen und zusätzlicher Stromleitungen.

Die vorhandene Wege-Beleuchtung reicht insbesondere in den dunklen Monaten nicht aus, um die Sicherheit größerer Besucher\*innenströme in den Abendstunden zu gewährleisten.

Sämtliche Funktionsflächen wie Büros, Ausstellung, Kasse, Shop, Vereinsräume und Werkstätten sind in einem Sammelsurium von über die Jahre aufgestellten Containern, Holzhäusern aus dem Baumarkt und anderen Provisorien untergebracht. Fast alle Flächen werden mit elektrischen Nachtspeicheröfen beheizt, was zu enormen Heizkosten führt (laut BIM ca. 15.000 € in 2014). Die Container sind mehr oder minder nicht ge-

dämmt, was dazu führt, dass fast das ganze Jahr – sogar im Sommer – die Heizung läuft. Der Zustand für die Mitarbeiter\*innen in den Büros, aber auch in den Werkstätten entspricht weder den allgemeinen Arbeitsschutzrichtlinien noch den spezifischen Anforderungen der Stiftung.

Ebenso unbefriedigend wie die Situation für die Mitarbeiter\*innen und Vereinsmitglieder, stellt sich die Servicesituation für das Publikum dar. Die Besucher\*innen werden in drei miteinander verbundenen Containern aus dem Jahr 1975 empfangen. Darin untergebracht sind neben der ständigen Ausstellung auch die Kassen und der Museumsshop. Gleichzeitig ist dies auch der einzige Raum, der für Schulklassen bei Regen genutzt werden kann.

Eine weitere, dringend notwendige Maßnahme ist die Beschaffung zusätzlicher Fahrradständer auf dem Parkplatzgelände vor dem derzeitigen Haupteingang. Die vorhandenen – viel zu engen – können noch eine Zeitlang genutzt werden, reichen allerdings für das zunehmend sich verändernde Mobilitätsverhalten der Zielgruppen bei weitem nicht aus.

**Personal:** Die Gründung des Museumsdorfes 1975 und der Betrieb bis 2016 beruhte auf einem außerordentlichem Bürgerengagement: Es waren die ehrenamtlichen Mitglieder des Fördererkreises, die fast eigenhändig das Museumsdorf aufgebaut und aufrechterhalten haben, auch wenn die Stiftung Stadtmuseum von 1995 bis 2014 das Tagesgeschäft verantwortet hat. Von 2014 bis Ende 2016 wurde versucht, Düppel zu verselbständigen – der Vorsitzende des Förderkreises war für das Tagesgeschäft im Museumsdorf verantwortlich. Eine Verwaltungs- und Koordinationskraft, sowie eine halbe Volontariatsstelle, zwei Tierpfleger und ein Haustechniker wurden über den Verein bezahlt. Es gab eine angestellte Aufsicht während der Saison. Die übrigen Aufsichten- und Kassenkräfte wurden auf Stundenbasis während der Saison angestellt. Alle Personalkosten wurden schon 2016 von der Stiftung an den Verein rückerstattet.

### c. Vision für die Zukunft (Düppel 2023)

Nachdem im vorigen Abschnitt die Ausgangssituation in Düppel beschrieben worden ist, soll das folgende Kapitel einen Ausblick auf die Vision des Museumsdorfes aufzeigen.

Erst durch das Begreifen der Vergangenheit kann die Gegenwart verstanden und die Zukunft sinnvoll mitgestaltet werden. Nach diesem Prinzip soll aus dem Museumsdorf Düppel ein relevanter Ort entstehen, an dem sich Forschung und Vermittlung, sowie Teilhabe sinnvoll ergänzt und aufeinander aufbaut. Die lebendige Vermittlung, Experimentelle Archäologie, Geschichte zum Anfassen und Mitmachen, die dadurch erlebte Wertigkeit für Materialien und Nahrungsmittel, Symbiosen zu Ökologie und Nachhaltigkeit stehen hier im Vordergrund. Die Vision für die Phase des Ganzjahresbetriebs mit Museumsneubau (denkbar ab 2023) kann mit folgenden Stichpunkten umrissen werden:

**Grundvoraussetzung ist ein nachhaltiger Neubau:** Als glaubhafter Ort der Nachhaltigkeit muss der Neubau ein Vorzeige- und Forschungsprojekt sein, energie- und materialtechnisch neue bzw. alte Wege gehen (Solarenergie, Lehm- und Komposttoiletten und Brauchwassernutzung). So wird ein ganzheitlicher Ansatz geschaffen, wo alte Elemente für die Zukunft neu gedacht werden. Der grob geschätzte Flächenbedarf beläuft sich auf rund 1.200 qm Nutzfläche.

**Öffnungszeiten und Besucher\*innen:** In der Phase des Ganzjahresbetriebs sollen die buchbaren Angebote für Schulklassen und Gruppen, Seminare, Vorträge und Kooperationsprojekte unter der Woche und an Wochenenden an insgesamt rund 330 bis 340 Öffnungstagen ganzjährig stattfinden. Es wird dann mit rund 85.000 Besuchern\*innen gerechnet (davon 52.000 zahlende), was mehr als einer Verdopplung der Besucherzahlen im Vergleich zum Ausgangsjahr 2016 entspricht.

**Ausstellung und Vermittlung:** Der neue Funktionsbau soll sowohl Platz für eine erweiterte Dauerausstellung als auch für eine Sonderausstellungsfläche haben. Die Dauerausstellung wird die Geschichte des Ortes erzählen, von der Landschaftsentwicklung nach der letzten Eiszeit, über die Besiedlung der Region in der Vorgeschichte und die Gründung der mittelalterlichen Siedlung am Krümmen Fenn bis zum Aufbau des Museumsdorfes Düppel durch den Fördererkreis. Die Überarbeitung des Außenbereichs mit neuer Beschilderung und partizipativen Themeninseln soll zudem spätestens mit der Fertigstellung des Neubaus vollendet sein.

Vermittlung und Veranstaltungen werden als Einheit gedacht, da schon jetzt kuratorische Ansätze für die Veranstaltungen erarbeitet werden. Inklusion und Partizipation werden immer mitgedacht und thematisch werden alle Ansätze des Museumsdorfes als handlungsorientierter Ort der Geschichte und der Natur mit einem starken Gegenwartsbezug unterstrichen. In dieser Phase wird Düppel somit ein betriebsamer Lern- und Erlebnisort für alle.

**Forschung:** Der schon begonnene Ausbau zum Freilichtlabor für Forschung und Vermittlung kann ab 2023 mit neuen Veranstaltungsreihen wie Vorträgen und Tagungen weiter ausgebaut werden. Die enge Zusammenarbeit mit den Berliner Altertumswissenschaften und die Nutzung des Geländes für experimental-archäologische Experimente soll in dieser Ausbaustufe zur Normalität geworden sein.

Die Aufarbeitung der archäologischen Grabung und des Materials ist noch nicht vollendet. Hier müssen durch Masterarbeiten und Promotionsstipendien Anreize geschaffen werden, um diese Aufarbeitung zu bewerkstelligen, die noch einen wesentlichen Beitrag zur Erschließung des Geländes leisten kann. Auch eine weitere Grabung ist in Kooperation mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) angedacht.

**Geländeerweiterungen:** Für eine durch Neugrabungen bestätigte Erweiterung des mittelalterlichen Dorfes, aber auch eine zeitliche und thematische Erweiterung des Freilichtgeländes, sowie für den Ausbau der Angebote (z.B. Wochenendworkshops, Klassenfahrten und Hochzeiten) soll das Gelände, welches zur Zeit vom Grünflächenamt genutzt wird, zum Museumsdorf gehören. Auch das Krümme Fenn soll als Natur-



schutzgebiet für ökologische Lerninhalte und ehemals natürliche Begrenzung des historischen Dorfes wieder mit einbezogen werden.

## 2. Inhaltliche Konzeption und Eckdaten des Geschäftsbetriebs

Im folgenden Kapitel wird die inhaltliche Konzeption sowie die Eckdaten des Geschäftsbetriebs in Düppel im Zuge der geplanten Ausbaustufen beschrieben.

### a. Exkurs: Betriebskonzept als Phasenmodell

Langfristiges Ziel der Stiftung ist die Etablierung eines Ganzjahresbetriebs mit Neubau am Standort Düppel. Diese letzte Ausbaustufe des Geschäftsbetriebs (angedacht ab 2023) soll durch eine schrittweise Erweiterung der inhaltlichen Angebote und der Öffnungszeiten erreicht werden. Eine fortlaufende Evaluierung (ab 2019) soll die inhaltliche Weiterentwicklung am Standort absichern.

Die Finanzierung des geplanten Neubauvorhabens ist nicht aus eigener Kraft realisierbar, sondern muss durch zusätzlich zu akquirierende Investitionsmittel gewährleistet werden. Die Rückfallebene für den dauerhaften Geschäftsbetrieb in Düppel kann jedoch auch immer eine erweiterte Freilichtsaison mit bis zu 180 Öffnungstagen sein, sollte mittelfristig keine Finanzierung für einen Neubau zustande kommen.

Der Ausbau des Betriebs hin zum Ganzjahresbetrieb soll in drei Phasen erfolgen, wobei die erste Phase der Reintegration bereits in 2017 begonnen wurde.

P0: Ausgangssituation	Phase 1: Reintegration		Phase 2: Stabilisierung				P3: Ganzjahresbetrieb
	HH 2018/19		HH 2020/21		HH 2020/23		
2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Ab 2023
<b>Eckdaten Betrieb</b> ✓ Öffnungstage ✓ Besucher  ✓ Planstellen/ BPs (Verein und SSB) ✓ Ehrenamt ✓ Erlöse Eintritt ✓ Erlöse Veranstaltungen ✓ Erlöse Führungen ✓ Kulturfachlicher Sachaufwand ✓ Personalaufwand ✓ Sonst. Aufwand	<b>Eckdaten Betrieb</b> ✓ Zusätzliche Öffnungstage p.W. ✓ Besucheranstieg  ✓ Personal bei SSB (nicht mehr im Verein) ✓ Anpassung GVPL ✓ Umwandlung Ehrenamt in Honorarkräfte (Kasse und Aufsichten, etc.) ✓ Ehrenamt ✓ Arbeitssicherheit wiederherstellen ✓ BU-Anmeldung für 2019	<b>Eckdaten Betrieb</b> ✓ Zusätzliche Öffnungstage p.W. (Evaluierung Angebot) ✓ Besucheranstieg  ✓ +1 Planstelle Hausmeister_in ✓ + 0,5 Planstelle Landschaftspflege ✓ + 0,5 Planstelle Pädagogik (ab 2022)  ✓ <b>KLÄRUNG FINANZIERUNG NEUBAU</b> (Auftrag von SR) ✓ Vorplanungsphase Neubau (Auftrag SR)	<b>Eckdaten Betrieb</b> ✓ Ziel: Ganzjahresbetrieb ✓ Mehr Bildungsformate ✓ Mehr Veranstaltungsformate ✓ Besucheranstieg				
➤ Operatives Ergebnis Düppel ➤ Ergebnis SSB	➤ Operatives Ergebnis Düppel ➤ Ergebnis SSB	➤ Operatives Ergebnis Düppel ➤ Ergebnis SSB	➤ Operatives Ergebnis Düppel ➤ Ergebnis SSB	➤ Operatives Ergebnis Düppel ➤ Ergebnis SSB	➤ Operatives Ergebnis Düppel ➤ Ergebnis SSB	➤ Operatives Ergebnis Düppel ➤ Ergebnis SSB	
➤ Investitionen	➤ Ersatz Container (BIM)	➤ Nutzung Ersatzlösung (3-5 Jahre)	➤ Nutzung Ersatzlösung (3-5 Jahre)	➤ Nutzung Ersatzlösung (3-5 Jahre)	➤ Nutzung Ersatzlösung (3-5 Jahre)	➤ <b>Neubau</b>	

## b. Ausstellungen

Das Museumsdorf Düppel erreicht als Freilichtmuseum andere Zielgruppen als die übrigen Standorte der Stiftung Stadtmuseum Berlin. Eine Umfrage verdeutlichte, dass sie eher selten traditionelle „Vitrinenmuseen“ besuchen. Hier liegt eines der Hauptpotenziale des Museumsdorfes: Es spricht Besucher\*innen-gruppen an, die sonst vermutlich weniger mit kulturgeschichtlichen Inhalten in Berührung kommen. Diese Erkenntnisse sind vor allem für die Kuratorinnen und Kuratoren der Ausstellung von Bedeutung. Ihr Anliegen ist es, die Inhalte leicht zugänglich und emotional ansprechend aufzubereiten.

Die Überarbeitung der Dauerausstellung im Kassencontainer wird zurzeit umgesetzt. Geplant ist eine Ausstellungseröffnung im Mai 2018. Die bisherige, vom Fördererkreis kuratierte Dauerausstellung präsentierte vor allem mittelalterliche Gewerke, die von den ehrenamtlichen Arbeitsgruppen im Museumsdorf praktiziert werden. Die archäologischen Funde und der kulturgeschichtliche Kontext der Zeit um 1200 fanden hingegen nur wenig Platz. Dabei erzählen die wenigen Grabungsfunde viel über die Geschichte des Alltags in einem Dorf, das sich zeitgleich mit der damaligen Doppelstadt Berlin-Cölln entwickelte. Im Innenbereich der neuen Dauerausstellung werden diese Objekte daher künftig den Kern der Narration bilden. Die Arbeit der Vereinsmitglieder kann ihre Wirkung viel lebendiger im Kontext des Freilichtbereichs mit seinen modellhaften Häusern und Werkstätten entfalten. Den Bogen zwischen Innen- und Außenbereich schlägt eine einführende Medienstation: Zum Einstieg in die Ausstellung erzählt sie anhand chronologisch geordneter Fotografien die Geschichte des Fördererkreises und des Museumsdorfes selbst.

Der Alltag im mittelalterlichen Düppel wird durch sechs fiktive Dorfbewohner\*innen zum Leben erweckt. Die Figuren stehen den Besucher\*innen als lebensgroße Illustration gegenüber und erzählen über eine Audiostation aus ihrem Alltag. Ein Zeitstrahl am Ende der Ausstellung erleichtert den Besucher\*innen die zeitliche Verortung des Mittelalters. Unter einer linearen Zeitachse werden in Schaukästen sieben Zeitabschnitte seit Ende der letzten Eiszeit präsentiert. über die waldreiche Umgebung der vorgeschichtlichen Bauern bis zu den Monokulturen der modernen Landwirtschaft.

Die Neuerschließung des Außenbereichs ist bereits in der Planungsphase und wird in mehreren Etappen sukzessive umgesetzt. Das Kernstück der Außen-Ausstellung sind die historischen Häuser in einer modelhaften Kulturlandschaft. Eine Erschließung muss also äußerst sensibel in das Erscheinungsbild eingebettet werden. Außerhalb des Dorfplatzes wird es einzelne Tafeln zu verschiedenen kleineren Themen oder Objekten geben; z.B. Langzeitexperimente, Waldarten, Tierrassen, Dreifelderwirtschaft. Die Inhalte werden gemeinsam mit den Arbeitsgruppen des Vereins erarbeitet. Der Höhepunkt und das Ziel des Rundgangs wird aber immer das mittelalterliche Dorf bleiben.

### c. Vermittlung und Veranstaltungen

Das Museumsdorf stellt einen einzigartigen Lernort im städtischen Großraum Berlin dar. Praktisches Arbeiten, haptische Erfahrungen aber auch Geruch und Gehör haben das Potenzial, Inhalte zum Leben zu erwecken und Wissen zu vermitteln. Mit praktischen Erfahrungen kann theoretisch Erlerntes verinnerlicht werden. Hier hat das Museumsdorf die einzigartige Chance, sich als handlungsorientierter Ort der Geschichte und der Natur in der Berliner Bildungs- und Museumslandschaft weiter zu etablieren.

Aus dem Selbstverständnis als „Museum für Alle“, versteht sich das Museumsdorf als Lern- und Erlebnisort für Menschen jeden Alters, Geschlechts und Herkunft. Die Vermittlung umfasst also nicht nur die Arbeit mit jungen Menschen im klassischen museumspädagogischen Sinne, sondern auch den Veranstaltungs-bereich. Die Bereiche Museumspädagogik und Veranstaltungen sollen ab 2018, unter dem Begriff Kulturvermittlung zusammen gedacht werden.

Neben den oben beschriebenen Ausstellungsebenen werden Besucher\*innen während der regulären Öffnungszeiten durch die lebendige Darstellung des mittelalterlichen Alltags durch ehrenamtliche Mitglieder des Vereins in authentischer Gewandung auch auf der emotionalen Ebene angesprochen. Die ehrenamtlich durchgeführte lebendige Darstellung kann jedoch nur an Wochenenden gewährleistet werden. Für größere Sonderveranstaltungen müssen auch an Wochenenden externe Darsteller gebucht und Händler und Handwerker eingeladen werden.

Die performative Vermittlung soll sich aber nicht nur auf den mittelalterlichen Alltag beschränken, sondern auch frühere Epochen zum Thema machen. Der Mensch wird dabei immer im Zusammenhang mit seiner Umwelt gesehen. So sollen zudem Themen wie Ökologie und Nachhaltigkeit im Museumsprofil etabliert werden.

Um die vielseitigen Möglichkeiten des Museumsdorfs zu nutzen, sollen für jede Veranstaltung, ob etabliert oder neu entwickelt, passende inhaltliche und kuratorische Ansätze definiert werden. So wurden 2016 neue Veranstaltungsformate mit starkem Gegenwartsbezug eingeführt; diese sollen weiter ausgebaut werden.

Wenn Themen wie Ökologie und Nachhaltigkeit bei Veranstaltungen im Vordergrund stehen, kann das Museumsdorf als Verhandlungsraum dienen. Die verschiedenen ökologischen und sozioökologischen Perspektiven auf Mensch und Natur im jeweiligen zeitgeschichtlichen Kontext sollen als inhaltgebende Themen Verhandlungsspielräume für die Besucher\*innen eröffnen. Auch künstlerische Interventionen können hierzu ihren Teil beitragen.

Die Vermittlungsarbeit im Museumsdorf Düppel wurde in den letzten zwei Jahren überarbeitet, um dem musealen Bildungsauftrag gerechter zu werden. Um die Anforderungen für eine individuelle Beratung, Erarbeitung und Durchführung von Angebo-

ten für Besucher\*innengruppen zu gewährleisten, wurden freie Mitarbeiter\*innen angestellt.

Das Angebot für Kitas und Schulklassen wurde um praktische Workshops und dialogisch-partizipative Führungen erweitert. Perspektivisch sollen in den kommenden Jahren weitere museumspädagogische Formate entwickelt werden. Dabei ist immer das Ziel, den Klassen fachübergreifende Lernmöglichkeiten zu bieten, die einzelne Inhalte des Lehrplans erweitern und ergänzen können. Unterrichtsinhalte sollen nicht lehrplamtreu auf den außerschulischen Lernort Düppel projiziert werden. Inhaltlich sollen die Angebote um den Gegenwartsbezug erweitert werden.

Angebote für andere Zielgruppen, wie Menschen mit Seh- oder Hörbehinderungen werden bereits geplant. Umgesetzt, in Betrieb genommen und evaluiert werden sollen sie ab 2019. Wichtige Inklusionsmaßnahmen setzen aber auch eine bauliche Veränderung (beispielsweise Wege) im Gelände voraus. So kann das volle Potenzial von Angeboten für diverse Zielgruppen durch eine komplette Überarbeitung des Geländes und der baulichen Substanz erst ab 2022/23 umgesetzt werden.

Seminare wurden bis 2016 ausschließlich mit externen Partnern angeboten, durchschnittlich sechs pro Kalenderjahr. Die Arbeit mit externen Partnern soll erhalten und ausgebaut werden. Aber auch aktive Vereinsmitglieder sollen in zukünftige Seminarplanungen eingebunden werden, um ihr Wissen zu vermitteln. In Hinblick auf die Implementierung gesellschaftlicher Diversität aber auch um neue Zielgruppen zu gewinnen, sollen daher über die nächsten drei Jahre neue Seminare konzipiert und evaluiert werden. Perspektivisch soll in Phase 2 ein vielseitiger und ansprechender Kalender mit Seminaren alle zwei Wochen veröffentlicht werden.

Im Rahmen des Projektes „Pusteblyume“ betreuen ausgebildete Pädagogen und Sozialfachkräfte der Berliner Kinderhilfe seit 2014 Flüchtlingskinder (unter der Woche) und Heimkinder (an den Wochenenden). Zu diesem Zweck wurde ein Bauwagen auf dem Gelände aufgestellt. Auf inhaltlicher Ebene werden vom Museumsdorf und der Kinderhilfe gemeinsam Formate für benachteiligte Kinder entwickelt und durchgeführt. Im Vordergrund stehen hierbei pädagogische Grundzüge wie die Förderung der Sinne, Eigenverantwortlichkeit und Umwelterziehung. Zukünftig sollen die Formate auch für Kita- und Hortgruppen buchbar sein.

Zurzeit wird erstmalig ein längerfristiges Schulprojekt durchgeführt. Schülerinnen und Schüler der Förderschule Sancta-Maria aus Berlin-Nikolassee besuchen das Dorf wöchentlich drei Stunden, betreuen einen eigens angelegten Garten und verrichteten Instandhaltungsarbeiten im historischen Gelände. Unmittelbare Naturbegegnungen und dadurch bewusste Sinnes- und Wahrnehmungsschulungen sind wichtige methodische Elemente bei der Arbeit mit Menschen mit besonderen Bedürfnissen. Das Museumsdorf bietet dafür ausreichend Möglichkeiten. In den kommenden Ausbaustufen sollen weitere schulische Kooperationen als Inklusionsmaßnahmen initiiert werden.

Seit es eine professionelle Gastronomie (März 2016) gibt, haben die Anfragen für Betriebsausflüge und private Feiern stetig zugenommen. Es ist zu erwarten, dass die Anfragen auch in den nächsten Jahren steigen werden. Der inhaltliche Rahmen der Feiern wird in enger Abstimmung zwischen den Verantwortlichen des Museumsdorfes und der Gastronomie festgelegt, um die Außenwirkung des Museums zu bewahren.

Anfang 2017 wurde im Museumsdorf eine Modulliste mit verschiedenen Aktionen erarbeitet, die für private Feiern, Betriebsausflüge, teambildende Maßnahmen und Kindergeburtstage beliebig kombiniert werden kann. Das Potenzial an möglichen praktischen Aktionen ist bei weitem nicht erschöpft und soll in den kommenden Jahren ausgebaut werden. Auch in diesem Bereich stößt das Museumsdorf personell und platztechnisch an seine Grenzen. Es gibt derzeit jedoch keine heizbaren Veranstaltungsräume, so dass viele Feiern abgesagt werden müssen.

#### **d. Ehrenamtliches, partizipatives Engagement**

„Nur ein partizipatives Museum kann ein Museum für alle werden“, so hat es der Direktor des Stadtmuseums Paul Spies in der Zukunftsstrategie für die Stiftung im Juli 2016 formuliert.

Die Gründung des Museumsdorfes 1975 aus ehrenamtlichem Bürgerengagement heraus, ist Verpflichtung für die Zukunft: das Museumsdorf ist ohne die Einbeziehung des ehrenamtlichen Engagements schwer vorstellbar. Es ist daher umso wichtiger, Strategien für ein nachhaltiges Ehrenamtsmanagement zu entwickeln. Dies ist ohne Frage eine partizipative Besonderheit des Standortes und stellt sehr spezifische Anforderungen an die hauptamtliche Belegschaft.

Das ehrenamtliche Engagement von Vereinsmitgliedern ist wichtig für den Standort, gleichzeitig ist es jedoch auch eine eher traditionelle Form der Partizipation. In Zukunft sollen auch neue Möglichkeiten der Teilhabe gelebt werden. Das Museumsdorf soll ein Ort für alle werden, an dem auch das Publikum Inhalte mitgestalten kann.

#### **e. Forschung und Freilichtlabor**

Das heutige Freilichtmuseum am Krummen Fenn verdankt seine Entstehung und Existenz dem Erkenntnisinteresse von Wissenschaft und Forschung: Die Funde der ersten Scherben in den 1930er Jahren durch den damaligen Jungen Horst Trzeciak führten später zu der umfassenden archäologischen Ausgrabung der mittelalterlichen Siedlung im Rahmen eines Forschungsprojektes der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Sämtliche „historische“ Hausmodelle basieren auf den freigelegten Grundrissen. Und die Darstellung der Gewerke durch Vereinsmitglieder während der Öffnungszeiten stützt sich auf langjährige Erfahrung in der Archäotechnik und Experimentellen Archäologie. Für die zukünftige Strategie des Standortes ist dieser Zusammenhang sehr wichtig.

Während die anderen Häuser des Stadtmuseums Berlin Archivalien und Realien sammeln und ausstellen, werden im Museumsdorf Düppel alte Techniken und Materialkunde gesammelt und – da das Wissen, das hinter den Gewerken und alten Handwerken steckt, zu großen Teilen nonverbal ist – durch direkte Weitergabe und Übung bewahrt und vermittelt. Um dem Ruf eines internationalen Zentrums für Experimentelle Archäologie wieder gerecht zu werden, aber auch neue Forschungsbereiche wie die Erforschung traditioneller Rohstoffe für die Zukunft einzubeziehen, wird ein Ausbau der Strukturen stattfinden. Durch seine Lage und sein Potenzial ist das Museumsdorf prädestiniert als Freilichtlabor für die Berliner Hochschullandschaft zu fungieren. Experimentelle Abschlussarbeiten, Dissertationen und Forschungsprojekte können hier unter kontrollierten Bedingungen durchgeführt werden. Zurzeit finden Forschungsprojekte zur eisenzeitlichen Eisenverhüttung, Materialforschung, experimentellen Getreideverarbeitung sowie mehrere Langzeitexperimente zu taphonomischen Prozessen (Taphonomie = Lehre von der Entstehung der Fossilien) auf dem Museumsgelände statt.

Nicht nur für zukünftige Ausstellungen, sondern auch für die modellhafte Erweiterung des Freilichtgeländes, ist die Aufarbeitung und Publikation der Grabungsergebnisse sowie des Fundmaterials dringend erforderlich. Nach Aufarbeitung der Altgrabung, sollen unerforschte Bereiche im Rahmen einer Lehrgrabung des Studiengangs Grabungstechnik an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) erforscht werden.

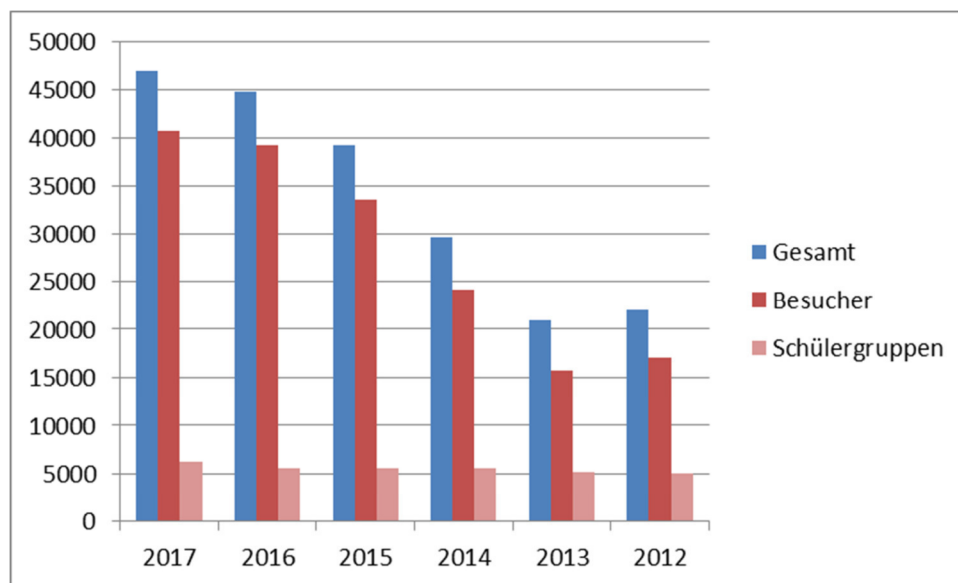
Zu einer aktiven Forschungsinstitution gehört auch die entsprechende Publikation. Im Jahr 2015 erschien das Düppel Journal zum ersten Mal – passend zum 40. Jubiläumsjahr des Museumsdorfes. Seine Beiträge befassten sich unter anderem mit mittelalterlicher Landschaftsgeschichte, Siedlungsgeschichte und Experimenteller Archäologie. Dieses Journal erscheint seither jährlich als Forum für Forschungsarbeiten der Kooperationspartner und Mitglieder.

Kooperationen bestehen zurzeit mit folgenden Institutionen: Institut für Prähistorische Archäologie der FU Berlin, Orient Abteilung des Deutschen Archäologischen Institutes, Förderkreis des Studiengangs Konservierung/Restaurierung und Grabungstechnik an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) und mit dem Rathgen Forschungslabor, das seit Jahren die wissenschaftliche Arbeit der Teerschwel-Arbeitsgruppe unterstützt und maßgeblich an der Erstellung der weltweit genutzten Pixothek (Referenzsammlung experimentell hergestellter Teer- und Pechproben) mitgewirkt hat.

#### **f. Besucher\*innenfokus und Zielgruppen**

Das Museumsdorf Düppel bietet das Potenzial, Besucher\*innen anzusprechen, die traditionelle Museen unregelmäßig oder gar nicht besuchen. Niederschwellige Veranstaltungen richteten sich in der Vergangenheit vor allem, aber nicht ausschließlich, an junge Familien. Eine Dominanz dieser Besucher\*innen-gruppe ist sicherlich auch durch den grünen Ausflugszielcharakter des Freilichtmuseums gegeben. Darauf aufbauend soll das Museumsdorf künftig auch bei jungen kinderlosen Erwachsenen als Ort der Entschleunigung beworben werden.

In den Jahren bis 2013 verzeichnete das Museumsdorf jährlich in etwa gleichbleibende Besucher\*innenzahlen um die 20.000. Zu beachten sind hierbei die saisonbedingten Öffnungszeiten. Seit 2014 steigen die Besuchszahlen jedoch deutlich.



Es ist nicht ganz überraschend, dass das „Stammpublikum“ des Museumsdorfes zu fast 65 Prozent aus den drei Berliner Bezirken Steglitz-Zehlendorf; Tempelhof-Schöneberg und Charlottenburg-Wilmersdorf stammen. Der ehemalige Ost-Teil ist mit knapp über 20 Prozent vertreten. Hier fällt der Bezirk Pankow (einschließlich Prenzlauer Berg) aus dem Rahmen, was sicher mit den sozioökonomischen Verhältnissen dort zu tun hat. Absolutes Schlusslicht und damit auch der Ausreißer nach unten ist der Bezirk Spandau mit nur einem Prozent der Besucher\*innen.

Neben der Entfernung ist sicher auch die noch nicht flächendeckende Bewerbung ein Grund für diese Zahlen. Nicht nur durch Marketingmaßnahmen sollen weitere Berliner\*innen nach Düppel eingeladen werden, sondern vor allem durch verstärkte Kooperationen mit Schulen in den östlichen Bezirken. Darüber hinaus – auch wegen der inhaltlich-thematischen Übereinstimmung – ist eine Kooperation mit der Zitadelle Spandau in Vorbereitung.

#### **g. Öffnungszeiten, Spielbetrieb und Eintrittspreise**

Schon vor der Fertigstellung des Neubaus und des kompletten Ganzjahresbetriebs, sollen die Öffnungszeiten schrittweise erweitert werden. Während 2017 die gleichen Öffnungszeiten wie im Jahr 2016 galten, werden 2018 zum ersten Mal erweiterte Öffnungszeiten während der Schulferien getestet. So wird das Museumsdorf dieses Jahr an 129 Tagen geöffnet sein. Abhängig von einer Evaluation nach den Sommerferien wird entschieden, ob die Öffnungszeiten sukzessive weiter ausgeweitet werden können.

Für einen Ganzjahresbetrieb müssen die Eintrittspreise unter der Woche günstiger ausfallen als an Wochenenden, da die Belegung des Dorfes durch Vereinsmitglieder während dieser Zeit nicht gewährleistet werden kann. In einer ersten Testphase sind folgende Intervalle geplant: Osterferien acht Tage, Sommerferien 32 Tage und Herbstferien zehn Tage.

Mit der zunehmenden Professionalisierung der Ausstellungsbereiche im Innen- und Außenbereich, sollen auch die Eintrittspreise schrittweise angepasst werden. So soll der normale Eintrittspreis ab Januar 2019 von 3,50 € auf 4,00 € angehoben werden, der ermäßigte Eintritt bleibt bei 2,50 €. Auch die Eintrittspreise für Sonderveranstaltungen werden je nach Format dementsprechend korrigiert. Ab 2021, wenn Großteile der Ausstellungsüberarbeitung im Außenbereich abgeschlossen sein sollen, werden die Preise auf 5,00 € (ermäßigt 3,00 €) angehoben. Um Stammgästen weiterhin einen regelmäßigen und kostengünstigen Besuch zu ermöglichen, soll eine Saisonkarte eingeführt werden. Mit der Eröffnung des Neubaus sollen die Eintrittspreise auf das Niveau der anderen Standorte des Stadtmuseums (7,00 € und ermäßigt 5,00 €) angehoben werden, da dann auch die größere Dauerausstellung, wechselnde Sonderausstellungen und ein deutlich erweiterter Servicebereich zur Verfügung stehen werden.

#### **h. Standort, Gebäude und Flächenbedarf**

Der allgemeine marode Ist-Zustand des Standortes wurde schon im 1. Abschnitt beschrieben, der dringende Investitionsbedarf geht daraus hervor. Die Notwendigkeit der Errichtung eines zentralen Funktionsgebäudes ist bereits seit der Zuordnung des Museumsdorfes zum Stadtmuseum Berlin 1995 unbestritten. Schon in den Materialien zur Vorlage an Senat und Abgeordnetenhaus zur Errichtung des Stadtmuseums Berlin (Drucksache 12/5497 aus der 12. Wahlperiode 1995 heißt es dazu:

*„Zusätzlich muss künftig ein gestalterisch einwandfreies neues Eingangsgebäude mit Räumen für Pädagogik und Verwaltung sowie für Gastronomie geschaffen werden, um die unbefriedigenden, aber derzeit noch unvermeidbaren Container-Propvisorien abzulösen. Das neue Eingangsgebäude könnte dann auch einige Schauräume mit frühgeschichtlichem Material, insbesondere mit den Düppeler Funden selbst aufnehmen.“ (Vgl. Jahrbuch I/1995 Stadtmuseum Berlin, S. 189).*

Seitdem sind 23 Jahre vergangen, sodass die schon 1995 als unbefriedigend beschriebene Situation, sich im Jahr 2018 bei weitem nicht verbessert hat. Das Gegenteil ist der Fall, da inzwischen vier Mitarbeiter\*innen des Stadtmuseums ganzjährig vor Ort arbeiten.

Der umfassende Investitionsbedarf im Innen- und Außenbereich ist in einer vorläufigen Planungsgrundlage beschrieben worden. Die dort benannten Bau- und Sanierungsmaßnahmen sollen unbedingt alle ab 2018 angestoßen und so zeitnah wie möglich umgesetzt werden.



Damit die Eröffnung eines neuen Gebäudes im Jahr 2023 realisiert werden kann, muss mit der Planung spätestens ab 2021 begonnen werden. In dem Museumsgebäude sollen die Büros, Vermittlungs-, Ausstellungs- und Servicebereiche unter einem Dach zusammengeführt werden. Eine gesonderte Ausstellungsfläche, sowie Seminar- und Workshop-Räume sind für eine zeitgemäße Ausstellungs- und Vermittlungsarbeit zwingend notwendig. Auch die Gastronomie soll einen zusätzlichen, wetterunabhängigen Standort bekommen. Eine Vorplanungsunterlage samt grobem Bedarfsprogramm für einen Neubau ist vom Verein unter Hinzuziehung externer Expertise bereits in den vergangenen Jahren erarbeitet worden. Die existierenden Unterlagen müssen zu gegebener Zeit aktualisiert werden.

Der momentane Eingangsbereich soll in der Phase des Ganzjahresbetriebs zum Wirtschaftsbereich mit modernen Werkstätten umfunktioniert werden. Der geplante Interims-Holzständerbau für die Büros kann so dauerhaft genutzt werden. In dem neuen Wirtschaftsbereich sollen zudem Lagerflächen für die Gastronomie und den Verein eingerichtet werden.

### **3. Unternehmensorganisation und Personalmanagement**

Das Museumsdorf Düppel ist laut Masterplan von strategischer Bedeutung für die Entwicklung des Stadtmuseums. Die bereits in 2017 begonnene Reintegration des Betriebs von Düppel folgt dieser Entscheidung, denn eine Professionalisierung im operativen Geschäftsbetrieb sowie eine Anhebung auf die inhaltlichen Standards der Stiftung in allen Museumsbereichen ist zwingend notwendig.

#### **a. Organisationsform und Trägerschaft**

Der Betrieb von Düppel ist seit 2017/18 weitgehend in die Stiftung reintegriert worden – das Stadtmuseum hat somit die Trägerschaft von Düppel (wieder) vollständig übernommen. Rechtlich gesehen ist das Museumdorf somit ein unselbständiger Teil der Stiftung, organisatorisch wird Düppel intern als einer von mehreren operativen Standorten der Stiftung betrieben.

Seit Januar 2017 ist der Verein nicht mehr für den operativen Betrieb des Standortes verantwortlich – trotzdem übernimmt er weiter sehr wichtige Aufgaben für Düppel: Der Fördererkreis ist für die Belebung des Dorfes, also für eine lebendige Vermittlung der Vergangenheit durch die praktischen Tätigkeiten der Arbeitsgruppen zuständig. Auch die Pflege der Gärten und Häuser gehört zu den Aufgabengebieten des Vereins. Soweit finanziell möglich, beteiligt sich der Verein an der Instandhaltung der historischen Häuser und dem nötigen Material für verschiedene historische Gewerke.

## b. Aufgabenverteilung

Die administrativen Aufgaben wie Buchhaltung und Controlling sowie Personalwirtschaft und Gebäudemanagement aber auch weitere Querschnittsaufgaben wie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit werden im Wesentlichen durch die zentrale Verwaltungsabteilung der Stiftung wahrgenommen. Die für den operativen Spielbetrieb notwendigen Aufgaben werden durch die Mitarbeiter\*innen vor Ort wahrgenommen.

## c. Personalstruktur und -ausstattung

Der Personalbedarf umfasst je nach Phase rund 5 bis 14,5 Vollzeitäquivalente (VZÄ):

Personalbedarf in VZÄ	Phase			
	Ausgangssituation	Re-Integration	Stabilisierung	Ganzjahresbetrieb
	2016	2017 – 2018	2019 – 2022	2023
<b>Aufgabenbereich</b>				
Teamleitung Düppel		1,0	1,0	1,0
Wissenschaftliche Mitarbeit	0,5	0,8 – 1,0	1,0	1,0
Museumspädagogik			0,0 – 0,5	1,0
Sachbearbeitung Verwaltung	0,8	0,8 – 1,0	1,0	1,0
Sachbearbeitung Vermittlung und Veranstaltungen	0,5	1,0	1,0	1,0
Archäotechnik	0,5	0,5 – 1,0	1,0	1,0
Tierpflege	1,5	1,5	1,5	1,5
Landschaftspflege		0,0 – 0,5	0,5	0,5
Haustechnik	1,0	1,0	1,0	1,0
Hausmeisterei			1,0	1,0
Kassenkraft*	0,25	0,8 – 1,0	1,0	2,0
Besucherservice*	0,25	0,5	0,6 – 0,9	2,5
<b>Summe</b>	<b>5,3</b>	<b>7,8 - 9,5</b>	<b>10,6 - 11,4</b>	<b>14,5</b>

\* je nach Phase bei Verein, Stiftung oder GmbH

Das inhaltliche Programm wird von der Teamleitung, dem/der wissenschaftlichen Mitarbeiter\*in sowie der/dem Veranstaltungs- und Museumspädagogen\*in verantwortet und in Abstimmung mit der Direktion und den Fachteams der Stiftung erarbeitet. Neben der Betreuung der Dauerausstellung sowie der Konzeption von regelmäßigen Son-

derausstellungen gehört auch die Entwicklung der museumspädagogischen Bildungsinhalte zu den wesentlichen Aufgaben dieses Teams.

Das operative Veranstaltungsmanagement sowie die weiteren Aufgabenbereiche Archäotechnik, Tier- und Landschaftspflege sowie Haustechnik und Hausmeisterei (geplant ab 2019) sorgen für den reibungslosen täglichen Betriebsablauf des Museumsdorfes.

Für die inhaltlichen Aktivitäten in Düppel steht je nach Phase ein Jahresbudget für kulturfachliche Sachaufwendungen von insgesamt rund 100 bis 150 T€ zur Verfügung. Die Mittel werden im Wesentlichen für Honorare (Guides und Veranstaltungen), Tierfutter und -pflege, Marketing/Öffentlichkeitsarbeit sowie für die Aktualisierung der Ausstellung verwendet.

Der Besucher\*innenservice soll nach aktuellem Stand über die Tochter-GmbH der Stiftung realisiert werden. Bei rund 340 Öffnungstagen und geplanten acht Öffnungstunden pro Tag im Ganzjahresbetrieb der Phase 3 ergibt sich ein Stundenbedarf von rund 7.200 Stunden pro Jahr. In Summe resultiert daraus ein maximaler Gesamtaufwand in Höhe von rund 200 T€ pro Jahr (ab 2019 steigt dieser Aufwand von rund 65 T€ bei rund 140 Öffnungstagen sukzessive analog der Erweiterung der Öffnungszeiten).

Die kaufmännische Geschäftsführung sowie die administrative Abwicklung der Geschäftsvorfälle am Standort Düppel wird wie vorher beschrieben, von der kaufmännischen Direktion der Stiftung übernommen. In dieses Aufgabengebiet fällt das Rechnungswesen samt Finanz- und Vertragsmanagement, sowie das Controlling samt Kostenrechnung. Auch die Lohnbuchhaltung wird durch die Stiftung ausgeführt.

#### **4. Finanzplanung und Phasenmodell für den Geschäftsbetrieb**

Das in den vorigen Kapiteln inhaltlich beschriebene Phasenmodell für den Geschäftsbetrieb stellt sich aus finanzieller Perspektive wie folgt dar. Die Darstellung der Finanzplanung ist auf Basis einer verursachungsgerechten Zuordnung aller Aufwendungen und Erlöse (Verein, Stiftung und GmbH) gemäß einer Kosten- und Leistungsrechnung (nicht entsprechend der Finanzbuchhaltung) erfolgt.

##### **a. Übersicht zur Entwicklung des Geschäftsbetriebs in drei Phasen**

Die folgende Tabelle zeigt die Übersicht der Entwicklung des Geschäftsbetriebs anhand der zugrundeliegenden leistungs- und erfolgswirtschaftlichen Eckdaten:

Phasenmodell zur Entwicklung des Museumsdorfes Düppel	Phase 0	Phase 1		Phase 2				Phase 3
	IST 2016	Reintegration		Stabilisierung				GJB
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	ab 2023
<b>Leistungsbezogene Daten</b>								
Anzahl Öffnungstage im Berichtsjahr	67	71	129	139	149	159	169	336
Anzahl Besucher	37.600	47.000	52.000	54.000	56.000	58.000	59.000	85.000
Anzahl zahlende Besucher	23.500	21.000	26.000	27.000	29.000	30.000	31.000	52.000
Anzahl Besucher pro Öffnungstag	561	662	403	388	376	365	349	253
Anzahl zahlende Besucher pro Öffnungstag	351	296	202	194	195	189	183	155
Anzahl Führungen	180	190	240	260	260	280	300,0	400,0
Anzahl VZÄ (inkl. Kasse und Aufsicht)	5,3	7,8	9,5	10,6	10,7	10,8	11,4	14,5
<b>Erfolgswirtschaftliche Daten (Angaben in T€)</b>								
<b>Summe eigenerwirtschaftete Erlöse</b>	<b>112</b>	<b>115</b>	<b>127</b>	<b>144</b>	<b>150</b>	<b>173</b>	<b>175</b>	<b>373</b>
davon Kartenverkauf, Eintrittsgelder, ...	86	88	98	114	120	142	143	328
davon andere Erlöse	9	10	12	13	13	14	15	20
davon sonstige betriebliche Erträge (ohne Zuschuss)	17	17	17	17	17	17	17	25
<b>Summe Aufwand</b>	<b>412</b>	<b>546</b>	<b>737</b>	<b>793</b>	<b>810</b>	<b>823</b>	<b>869</b>	<b>1.071</b>
davon kulturfachl. Sachaufwand	55	65	103	104	107	106	112	151
davon Personalaufwand	215	338	490	545	559	573	611	763
davon sonstige betriebliche Aufwendungen inkl. Gebäudeaufwand	142	143	144	144	145	145	146	157
<b>Operatives Ergebnis (ohne Zuschüsse)</b>	<b>-300</b>	<b>-432</b>	<b>-610</b>	<b>-649</b>	<b>-661</b>	<b>-651</b>	<b>-694</b>	<b>-698</b>

Die bereits im 1. Kapitel beschriebene Ausgangssituation (Phase 0) zeigt, dass der Geschäftsbetrieb auf Basis einer verursachungsgerechten Zuordnung von Aufwendungen und Erlösen bereits im Jahr 2016 mit einem operativen Ergebnis von rund -300 T€ abschloss.

Bei 67 regulären Öffnungstagen, die sich auf die Wochenenden und Feiertage zwischen April und November verteilten, konnten in 2016 rund 37.600 (davon 23.500 zahlende) Besucher\*innen verzeichnet werden.

#### b. Phase 1: Reintegration des Betriebs in die Stiftung in 2017 und 2018

Die Phase 1 der Reintegration begann bereits im Jahr 2017. An dieser Stelle soll insbesondere ein Ausblick auf das Jahr 2018 gegeben werden (Details zum Jahr 2017 befinden sich im Anhang).

Wie schon vorher beschrieben wird in 2018 zum ersten Mal mit erweiterten Öffnungszeiten an Wochentagen während der Ferienzeiten gearbeitet. In Summe sind 129 Öffnungstage – davon 49 Wochentage – geplant. An Wochentagen ist mit 80 bis 100 Personen kalkuliert worden, sodass im Summe rund 52.000 Besucher\*innen erwartet werden (davon rund 26.000 Zahlende).

Auf Basis der geltenden Eintrittspreise (siehe Tabelle) ist in 2018 mit Kartenerlösen in Höhe von rund 98 T€ zu rechnen (Kartenerlöse im IST 2017 lagen bei rund 90 T€).

<b>Erlöse</b>	pro Kopf	Anzahl	Summe in €
Eintritt Sonderveranstaltungen	5,00	13.000	65.000
Eintritt normal	3,50	4.000	14.000
Eintritt ermäßigt	2,50	5.000	12.500
Eintritt normal Woche	2,00	2.000	4.000
Eintritt ermäßigt Woche	1,00	2.000	2.000
<i>Freier Eintritt bis 18 J.</i>	<i>0,00</i>	<i>26.000</i>	
Anzahl Besucher		<b>52.000</b>	
<b>Summe Kartenerlöse</b>	<b>3,75</b>	<b>26.000</b>	<b>97.500</b>
Anzahl Öffnungstage WE/Feier		80	>> max
Anzahl Öffnungstage Woche		49	
Summe Öffnungstage		129	
Besucher pro Tag (komplett/ zahlende)		403	202
Summe zahlende Besucher		26.000	
Zahler-Quote		50%	
			Summe in €
Erlöse Führungen	50,00	240	12.000
<b>Sonstige Erlöse</b>			<b>12.000</b>
			Summe in €
Spenden Kinderprojekt (Verein)			5.000
Verpachtung Gastro (Verein)			12.000
<b>Sonstige betr. Erträge</b>			<b>17.000</b>
<b>Summe Erträge</b>			<b>126.500</b>

Auch die Erlöse aus Führungen steigen moderat auf 12 T€. Sonstige betriebliche Erträge in Höhe von rund 17 T€ sind aus Spenden sowie durch Pachteinnahmen für die Gastronomie zu erwarten, wobei diese bislang dem Verein zufließen.

Der größte Kostenblock in Düppel sind die Personalaufwendungen – diese steigen im Jahr 2018 von rund 340 auf rund 490 T€. Gründe hierfür sind die zusätzlichen Personalressourcen in den Bereichen Archäotechnik und Landschaftspflege sowie im Bereich der Verwaltung und der wissenschaftlichen Mitarbeit. In Summe bedeutet dies ein Aufwuchs von rund 1,7 VZÄ, welcher zwingend für die Professionalisierung der operativen Arbeit vor Ort benötigt wird, um das Museumsdorf langsam aber sicher auf das qualitative Niveau der anderen Standorte der Stiftung heranzuführen.

Die folgende Tabelle zeigt den geplanten Personalbedarf in 2018 (gerechnet ist mit Durchschnittssätzen für Angestellte gemäß TVöD):

<b>Aufwand</b>				
Personal		VZÄ	Arbeitgeberbrutto inkl. Sozialabgaben	
Teamleitung Düppel	E13	1,0	80.000	
wissenschaftliche Mitarbeit	E13	1,0	73.000	
Museumpädagogik	E12			
Sachbearbeitung Verwaltung	E9c	1,0	54.000	
Sachbearbeitung Veranstaltungen	E9c	1,0	54.000	
Archäotechnik	E6	1,0	44.000	
Tierpflege	E5	1,5	60.000	
Landschaftspflege	E5	0,5	20.000	
Haustechnik	E8	1,0	46.000	
Hausmeisterei	E5			
Kassenkraft	E4	1,0	40.000	GmbH
Besucherservice	E3	0,5	19.000	GmbH
<b>Personalaufwand</b>		<b>9,5</b>	<b>490.000</b>	

Die kulturfachlichen Sachaufwendungen umfassen im Wesentlichen die Honorare für Guides und die Veranstaltungen sowie Materialien für den operativen Betrieb wie Tierfutter und -pflege. Sachmittel-Budgets sind zudem für die Aktualisierung der Ausstellung (in Höhe von rund 25 T€) und für Marketing/Öffentlichkeitsarbeit (zentral bewirtschaftet, rund 20 T€) eingeplant.

Honorare Guides	12.000	
Honorare Veranstaltungen	33.000	
Tierfutter und -pflege	6.500	
Sonstiges Material	3.500	
Marketing und OÄ	20.000	
Ticketrohlinge	3.000	
Aktualisierung Ausstellung	25.000	
<b>Summe Kulturfachl. Sachaufwand</b>	<b>103.000</b>	
Wartung und Instandhaltung	15.000	>> Historische Häuser
Betriebskosten	70.000	
Miete	42.000	
<b>Summe Gebäudeaufwand</b>	<b>127.000</b>	
Versicherungen	1.000	
Bezogene Leistungen	2.000	Lohnbüro
Geschäftsbedarf/ GWG	3.000	
Wartung EDV	2.000	
Infoline	3.500	
Sonstiges (z.B. Porto, Telekommunikation)	5.000	
<b>Summe SBA</b>	<b>16.500</b>	
<b>AfA für Geschäftsaustattung</b>		
<b>Summe Aufwand</b>	<b>736.500</b>	

Das Grundstück und die Gebäude werden durch die BIM betreut, der Gebäudeaufwand umfasst rund 127 T€ (wobei die BIM nicht für die Unterhaltung der historischen Häuser zuständig ist). Der sonstige betriebliche Aufwand ist mit rund 17 T€ auf dem Niveau des IST 2017 geplant.

In Summe ergibt sich somit für 2018 ein Gesamtaufwand von rund 737 T€ und ein operatives Ergebnis von rund -610 T€ ohne Berücksichtigung von öffentlichen Zuschüssen.

Dieses operative Defizit ist bereits Teil des vom Stiftungsrat verabschiedeten Wirtschaftsplanes 2018 für die gesamte Stiftung.

### c. Phase 2: Stabilisierung des Betriebs 2019 bis 2022

Die Phase 2 der Stabilisierung baut ab dem Jahr 2019 auf die erfolgreich durchgeführte Reintegration des Geschäftsbetriebs in die Stiftung auf. An dieser Stelle soll insbesondere ein Ausblick auf das Jahr 2021 gegeben werden (Details zu den Jahren 2019 bis 2020 sowie 2022 befinden sich im Anhang).

Die Öffnungszeiten an Wochentagen sind über die Jahre sukzessive erweitert worden, sodass nun in Summe 169 Öffnungstage – davon 89 Wochentage – geplant sind. An Wochentagen ist weiter mit 80 bis 100 Personen kalkuliert worden, sodass in Summe rund 58.000 Besucher\*innen erwartet werden (davon rund 30.000 Zahlende).

Auf Basis der moderat angepassten Eintrittspreise (siehe Tabelle) ist in 2021 mit Kartenerlösen in Höhe von rund 142 T€ zu rechnen.

<b>Erlöse</b>	pro Kopf	Anzahl	Summe in €
Eintritt Sonderveranstaltung	7,00	13.000	91.000
Eintritt normal	5,00	5.000	25.000
Eintritt ermäßigt	3,00	5.000	15.000
Eintritt normal Woche	2,00	3.500	7.000
Eintritt ermäßigt Woche	1,00	3.500	3.500
<i>Freier Eintritt bis 18 J.</i>	<i>0,00</i>	<i>28.000</i>	<i>-</i>
<b>Anzahl Besucher</b>		<b>58.000</b>	
<b>Summe Kartenerlöse</b>	<b>4,72</b>	<b>30.000</b>	<b>141.500</b>
Anzahl Öffnungstage WE/Feier		80	
Anzahl Öffnungstage Woche		79	
Summe Öffnungstage		159	
Besucher pro Tag (komplett/ zahlende)		365	189
Summe zahlende Besucher		30.000	
Zahler-Quote		52%	
			Summe in €
Erlöse Führungen	50,00	280	14.000
<b>Sonstige Erlöse</b>			<b>14.000</b>
			Summe in €
Spenden Kinderprojekt (Verein)			5.000
Verpachtung Gastro (Verein)			12.000
<b>Sonstige betr. Erträge</b>			<b>17.000</b>
<b>Summe Erträge</b>			<b>172.500</b>

Auch die Erlöse aus Führungen steigen moderat auf 14 T€. Sonstige betriebliche Erträge in Höhe von rund 17 T€ sind weiterhin aus Spenden sowie durch Pachteinahmen für die Gastronomie zu erwarten.

Die Personalaufwendungen steigen im Jahr 2021 auf rund 573 T€. Gründe hierfür sind die zusätzlichen Personalressourcen in den Bereichen Hausmeisterei (geplant ab 2019) sowie bei den Kassen- und Aufsichtskräften wegen der zusätzlichen Öffnungstage. In Summe werden in 2021 rund 10,8 VZÄ für die Arbeit vor Ort benötigt. Die folgende Tabelle zeigt den geplanten Personalbedarf in 2021 (gerechnet ist mit Durchschnittssätzen für Angestellte gemäß TVöD):

<b>Aufwand</b>				2%
Personal		VZÄ	Arbeitgeberbrutto inkl. Sozialabgaben	
Teamleitung Düppel	E13	1,0	84.897	
wissenschaftliche Mitarbeit	E13	1,0	77.468	
Museumpädagogik	E12		-	
Sachbearbeitung Verwaltung	E9c	1,0	57.305	
Sachbearbeitung Veranstaltungen	E9c	1,0	57.305	
Archäotechnik	E6	1,0	46.693	
Tierpflege	E5	1,5	63.672	
Landschaftspflege	E5	0,5	21.224	
Haustechnik	E8	1,0	48.816	
Hausmeisterei	E5	1,0	43.510	
Kassenkraft	E4	1,0	42.448	GmbH
Besucherservice	E3	0,8	29.277	GmbH
<b>Personalaufwand</b>		<b>10,8</b>	<b>572.615</b>	

Die kulturfachlichen Sachaufwendungen umfassen weiterhin die Honorare für Guides und die Veranstaltungen sowie Materialien für den operativen Betrieb wie Tierfutter und -pflege.

Honorare Guides	14.000	
Honorare Veranstaltungen	33.000	
Tierfutter und -pflege	7.000	
Sonstiges Material	4.000	
Marketing und OÄ	20.000	
Ticketrohlinge	3.000	
Aktualisierung Ausstellung	25.000	
<b>Summe Kulturfachl. Sachaufwand</b>	<b>106.000</b>	
Wartung und Instandhaltung	15.000	>> Historische Häuser
Betriebskosten	70.000	
Miete	42.000	
<b>Summe Gebäudeaufwand</b>	<b>127.000</b>	
Versicherungen	1.000	
Bezogene Leistungen	2.000	
Geschäftsbedarf/ GWG	3.000	
Wartung EDV	3.000	
Infoline	3.500	
Sonstiges (z.B. Porto, Telekommunikation)	5.000	
<b>Summe SBA</b>	<b>17.500</b>	
<b>AfA für Geschäftsaustattung</b>		
<b>Summe Aufwand</b>	<b>823.115</b>	

Sachmittel-Budgets sind für die Aktualisierung der Ausstellung (rund 25 T€) und für Marketing/Öffentlichkeitsarbeit (zentral bewirtschaftet, rund 20 T€) eingeplant.



Das Grundstück und die Gebäude werden durch die BIM betreut, der Gebäudeaufwand umfasst weiter rund 127 T€. Der sonstige betriebliche Aufwand ist mit rund 18 T€ geplant. Hier sind schließlich leichte inflationsbedingte Kostensteigerungen eingeplant.

In Summe ergibt sich somit für 2021 ein Gesamtaufwand von rund 823 T€ und ein operatives Ergebnis von rund -651 T€ ohne Berücksichtigung von öffentlichen Zuschüssen. Dieses operative Defizit muss in den Wirtschaftsplan 2021 der Stiftung eingearbeitet werden.

#### d. Phase 3: Ganzjahresbetrieb, angedacht ab 2023

Grundvoraussetzung für den ab 2023 angestrebten Ganzjahresbetrieb ist – wie schon vorher ausgeführt – ein nachhaltig gestalteter Neubau mit einem grob geschätzten Flächenbedarf von rund 1.200 qm.

Beim Ganzjahresbetrieb ist von 336 Öffnungstagen (davon 240 Wochentage – ohne wöchentlichen Schließtag) ausgegangen worden. An Wochentagen ist mit mindestens 100 Personen kalkuliert worden, sodass in Summe rund 85.000 Besucher\*innen erwartet werden (davon rund 52.000 Zahlende). Dies wäre mehr als eine Verdoppelung der Besucher\*innen im Vergleich zum Ausgangsjahr 2016.

Auf Basis der wiederum moderat angepassten Eintrittspreise (wegen neuer Dauerausstellung etc.) ist in 2023 mit Kartenerlösen in Höhe von rund 328 T€ zu rechnen.

<b>Erlöse</b>	pro Kopf	Anzahl	Summe in €
Eintritt Sonderveranstaltung	10,00	16.000	160.000
Eintritt normal	7,00	6.000	42.000
Eintritt ermäßigt	5,00	6.000	30.000
Eintritt normal Woche	5,00	12.000	60.000
Eintritt ermäßigt Woche	3,00	12.000	36.000
Freier Eintritt bis 18 J.	0,00	33.000	-
Anzahl Besucher		<b>85.000</b>	
<b>Summe Kartenerlöse</b>	<b>6,31</b>	<b>52.000</b>	<b>328.000</b>
Anzahl Öffnungstage WE/Feier		96	
Anzahl Öffnungstage Woche		240	
Summe Öffnungstage		336	
Besucher pro Tag (komplett/ zahlende)		253	155
Summe zahlende Besucher		52.000	
Zahler-Quote		61%	
			Summe in €
Erlöse Führungen	50,00	400	20.000
<b>Sonstige Erlöse</b>			<b>20.000</b>

Auch die Erlöse aus Führungen steigen moderat auf 20 T€. Sonstige betriebliche Erträge in Höhe von rund 25 T€ sind weiterhin aus Spenden sowie durch erhöhte Pachteinahmen für die Gastronomie zu erwarten.

Die Personalaufwendungen steigen im Jahr 2023 auf rund 747 T€. Gründe hierfür sind die zusätzlichen Personalressourcen im Bereich Museumspädagogik (geplant ab 2022) sowie bei den Kassen- und Aufsichtskräften wegen des Ganzjahresbetriebs (plus rund 4,0 VZÄ im Vergleich zu 2016) . In Summe werden in 2023 rund 14,5 VZÄ für die Arbeit vor Ort benötigt. Die folgende Tabelle zeigt den geplanten Personalbedarf in 2023:

Aufwand				2%
Personal		VZÄ	Arbeitgeberbrutto inkl. Sozialabgaben	
Teamleitung Düppel	E13	1,0	84.897	
wissenschaftliche Mitarbeit	E13	1,0	77.468	
Museumspädagogik	E12	1,0	68.340	
Sachbearbeitung Verwaltung	E9c	1,0	57.305	
Sachbearbeitung Veranstaltungen	E9c	1,0	57.305	
Archäotechnik	E6	1,0	46.693	
Tierpflege	E5	1,5	63.672	
Landschaftspflege	E5	0,5	21.224	
Haustechnik	E8	1,0	48.816	
Hausmeisterei	E5	1,0	44.380	
Kassenkraft	E4	2,0	88.332	GmbH
Besucherservice	E3	2,5	104.882	GmbH
<b>Personalaufwand</b>		<b>14,5</b>	<b>763.314</b>	

Die kulturfachlichen Sachaufwendungen umfassen weiterhin die Honorare für Guides und die Veranstaltungen sowie Materialien für den operativen Betrieb wie Tierfutter und -pflege.

Honorare Guides	20.000	
Honorare Veranstaltungen	45.000	
Tierfutter und -pflege	8.000	
Sonstiges Material	5.000	
Marketing und OÄ	35.000	
Ticketrohlinge	3.000	
Aktualisierung Ausstellung	35.000	
<b>Summe Kulturfachl. Sachaufwand</b>	<b>151.000</b>	
Wartung und Instandhaltung	15.000	>> Historische Häuser
Betriebskosten	75.000	
Miete	42.000	
<b>Summe Gebäudeaufwand</b>	<b>132.000</b>	
Versicherungen	1.000	
Bezogene Leistungen	2.000	
Geschäftsbedarf/ GWG	5.000	
Wartung EDV	5.000	
Infoline	4.500	
Sonstiges (z.B. Porto, Telekommunikation)	7.500	
<b>Summe SBA</b>	<b>25.000</b>	
<b>AfA für Geschäftsaustattung</b>		
<b>Summe Aufwand</b>	<b>1.071.314</b>	

Sachmittel-Budgets sind für die Aktualisierung der Ausstellung (rund 35 T€) und für Marketing/Öffentlichkeitsarbeit (zentral bewirtschaftet, Erhöhung um rund 15 T€ auf 35 T€) eingeplant.

Der planerische sonstige betriebliche Aufwand ist um 7 T€ auf rund 25 T€ erhöht worden. Hier sind wieder inflationsbedingte Kostensteigerungen und Mehraufwendungen durch den Ganzjahresbetrieb eingeplant.

In Summe ergibt sich für den Ganzjahresbetrieb in 2023 ein Gesamtaufwand von rund 1.055 T€ und ein operatives Ergebnis von rund -698 T€ ohne Berücksichtigung von öffentlichen Zuschüssen.

Die Finanzierung des Neubaus ist - wie vorher ausgeführt - nicht im operativen Ergebnis enthalten, sondern muss über andere Instrumente sichergestellt werden.

## 5. Fazit

Das vorliegende Betriebskonzept für einen ganzjährigen Geschäftsbetrieb in Düppel zeigt einen inhaltlich absolut tragfähigen sowie betriebswirtschaftlich darstellbaren Entwicklungspfad in Phasen für das Museumsdorf.

Als Freilichtmuseum kann Düppel andere Zielgruppen als die übrigen Standorte der Stiftung erreichen und genau hier liegt eines der Hauptpotenziale des Standorts.

Die Finanzierung des geplanten Neubauvorhabens ist nicht aus eigener Kraft realisierbar, sondern muss durch zusätzlich zu akquirierende Investitionsmittel gewährleistet werden. Die Rückfallebene für den dauerhaften Geschäftsbetrieb in Düppel kann jedoch auch immer eine erweiterte Freilichtsaison mit bis zu 180 Öffnungstagen sein, sollte mittelfristig keine Finanzierung für einen Neubau zustande kommen.

Mit einer erwarteten Eigenwirtschaftlichkeit von rund 35% und einem Zuschuss pro Besucher\*in von rund 8,20 € wäre Düppel sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus kulturpolitischer Perspektive ein überaus erfolgreicher Standort der Stiftung Stadtmuseum.

## 6. Anhang

### a. Bericht zur Finanzplanung 2019 bis 2023

## Finanzplanung 2019-2023

### Museumsdorf Düppel

	Phase 0 IST 2016	Phase 1 Reintegration 2017   2018		Phase 2 Stabilisierung 2019   2020   2021   2022				Phase 3 GJB ab 2023	
<b>Leistungsbezogene Daten</b>									
1	Anzahl Öffnungstage im Berichtsjahr	67	71	129	139	149	159	169	336
2	Anzahl Besucher	37.600	47.000	52.000	54.000	56.000	58.000	59.000	85.000
3	Anzahl zahlende Besucher	23.500	21.000	26.000	27.000	29.000	30.000	31.000	52.000
4	Besucher unter 18 Jahre (ohne Eintritt)	14.100	26.000	26.000	27.000	27.000	28.000	28.000	33.000
5	Anzahl Besucher pro Öffnungstag	561	662	403	388	376	365	349	253
6	Anzahl zahlende Besucher pro Öffnungstag	351	296	202	194	195	189	183	155
7	Anzahl Führungen	180	190	240	260	260	280	300,0	400,0
8	Anzahl VZÄ (inkl. Kasse und Aufsicht)	5,3	7,8	9,5	10,6	10,7	10,8	11,4	14,5
<b>Erfolgswirtschaftliche Daten (Angaben in T€)</b>									
9	<b>Summe eigenerwirtschaftete Erlöse</b>	<b>112</b>	<b>115</b>	<b>127</b>	<b>144</b>	<b>150</b>	<b>173</b>	<b>175</b>	<b>373</b>
10	davon Kartenverkauf, Eintrittsgelder, ...	86	88	98	114	120	142	143	328
11	davon andere Erlöse	9	10	12	13	13	14	15	20
12	davon sonstige betriebliche Erträge (ohne Zuschuss)	17	17	17	17	17	17	17	25
13	<b>Summe Aufwand</b>	<b>412</b>	<b>546</b>	<b>737</b>	<b>793</b>	<b>810</b>	<b>823</b>	<b>869</b>	<b>1.071</b>
14	davon kulturfachl. Sachaufwand	55	65	103	104	107	106	112	151
15	davon Personalaufwand	215	338	490	545	559	573	611	763
17	davon sonstige betriebliche Aufwendungen inkl. Gebäudeaufwand	142	143	144	144	145	145	146	157
18	<b>Summe öffentliche Zuschüsse</b>	<b>300</b>	<b>432</b>	<b>610</b>	<b>649</b>	<b>661</b>	<b>651</b>	<b>694</b>	<b>698</b>
20	davon institutionelle Förderung aus dem Haushalt SSB	300	432	610	649	661	651	694	698
21	davon Projektmittel								
26	<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
26	<b>Investitionsbedarf Ersatz in T€</b>	<b>52</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>150</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
27	<b>Investitionsbedarf Erweiterung in T€</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.500</b>
<b>Kennzahlen</b>									
28	Kostendeckung durch eigenerwirtschaftete Erlöse in %	27%	21%	17%	18%	18%	21%	20%	35%
29	Zahlerquote in %	63%	45%	50%	50%	52%	52%	53%	61%
30	Ø Kartenerlös in €	3,65 €	4,19 €	3,75 €	4,22 €	4,12 €	4,72 €	4,61 €	6,31 €
31	Zuschuss pro Besucher in €	7,99 €	9,18 €	11,73 €	12,02 €	11,80 €	11,22 €	11,76 €	8,22 €
32	Zuschuss pro zahlendem Besucher in €	12,78 €	20,55 €	23,46 €	24,04 €	22,79 €	21,69 €	22,38 €	13,43 €
<b>&gt; Bemerkungen</b>									

**b. Weitere Anlagen**

Excel-Modell zur Finanzplanung 2016 bis 2023

Phasenmodell zur Entwicklung des Museumsdorfes Düppel	Phase 0 IST	Phase 1 Reintegration		Phase 2 Stabilisierung				Phase 3 GJB
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	ab 2023
<b>Leistungsbezogene Daten</b>								
Anzahl Öffnungstage im Berichtsjahr	67	71	129	139	149	159	169	336
Anzahl Besucher	37.600	47.000	52.000	54.000	56.000	58.000	59.000	85.000
Anzahl zahlende Besucher	23.500	21.000	26.000	27.000	29.000	30.000	31.000	52.000
Anzahl Besucher pro Öffnungstag	561	662	403	388	376	365	349	253
Anzahl zahlende Besucher pro Öffnungstag	351	296	202	194	195	189	183	155
Anzahl Führungen	180	190	240	260	260	280	300,0	400,0
Anzahl VZÄ (inkl. Kasse und Aufsicht)	5,3	7,8	9,5	10,6	10,7	10,8	11,4	14,5
<b>Erfolgswirtschaftliche Daten (Angaben in T€)</b>								
<b>Summe eigenerwirtschaftete Erlöse</b>	<b>112</b>	<b>115</b>	<b>127</b>	<b>144</b>	<b>150</b>	<b>173</b>	<b>175</b>	<b>373</b>
davon Kartenverkauf, Eintrittsgelder, ...	86	88	98	114	120	142	143	328
davon andere Erlöse	9	10	12	13	13	14	15	20
davon sonstige betriebliche Erträge (ohne Zuschuss)	17	17	17	17	17	17	17	25
<b>Summe Aufwand</b>	<b>412</b>	<b>546</b>	<b>737</b>	<b>793</b>	<b>810</b>	<b>823</b>	<b>869</b>	<b>1.071</b>
davon kulturfachl. Sachaufwand	55	65	103	104	107	106	112	151
davon Personalaufwand	215	338	490	545	559	573	611	763
davon sonstige betriebliche Aufwendungen inkl. Gebäudeaufwand	142	143	144	144	145	145	146	157
<b>Operatives Ergebnis (ohne Zuschüsse)</b>	<b>-300</b>	<b>-432</b>	<b>-610</b>	<b>-649</b>	<b>-661</b>	<b>-651</b>	<b>-694</b>	<b>-698</b>

# Finanzplanung 2019-2023

## Museumsdorf Düppel

		Phase 0 IST 2016	Phase 1 Reintegration 2017   2018		Phase 2 Stabilisierung 2019   2020   2021   2022				Phase 3 GJB ab 2023
<b>Leistungsbezogene Daten</b>									
1	Anzahl Öffnungstage im Berichtsjahr	67	71	129	139	149	159	169	336
2	Anzahl Besucher	37.600	47.000	52.000	54.000	56.000	58.000	59.000	85.000
3	Anzahl zahlende Besucher	23.500	21.000	26.000	27.000	29.000	30.000	31.000	52.000
4	Besucher unter 18 Jahre (ohne Eintritt)	14.100	26.000	26.000	27.000	27.000	28.000	28.000	33.000
5	Anzahl Besucher pro Öffnungstag	561	662	403	388	376	365	349	253
6	Anzahl zahlende Besucher pro Öffnungstag	351	296	202	194	195	189	183	155
7	Anzahl Führungen	180	190	240	260	260	280	300,0	400,0
8	Anzahl VZA (inkl. Kasse und Aufsicht)	5,3	7,8	9,5	10,6	10,7	10,8	11,4	14,5
<b>Erfolgswirtschaftliche Daten (Angaben in T€)</b>									
9	<b>Summe eigenerwirtschaftete Erlöse</b>	<b>112</b>	<b>115</b>	<b>127</b>	<b>144</b>	<b>150</b>	<b>173</b>	<b>175</b>	<b>373</b>
10	davon Kartenverkauf, Eintrittsgelder, ...	86	88	98	114	120	142	143	328
11	davon andere Erlöse	9	10	12	13	13	14	15	20
12	davon sonstige betriebliche Erträge (ohne Zuschuss)	17	17	17	17	17	17	17	25
13	<b>Summe Aufwand</b>	<b>412</b>	<b>546</b>	<b>737</b>	<b>793</b>	<b>810</b>	<b>823</b>	<b>869</b>	<b>1.071</b>
14	davon kulturfachl. Sachaufwand	55	65	103	104	107	106	112	151
15	davon Personalaufwand	215	338	490	545	559	573	611	763
17	davon sonstige betriebliche Aufwendungen inkl. Gebäudeaufwand	142	143	144	144	145	145	146	157
18	<b>Summe öffentliche Zuschüsse</b>	<b>300</b>	<b>432</b>	<b>610</b>	<b>649</b>	<b>661</b>	<b>651</b>	<b>694</b>	<b>698</b>
20	davon institutionelle Förderung aus dem Haushalt SSB	300	432	610	649	661	651	694	698
21	davon Projektmittel								
26	<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
26	<b>Investitionsbedarf Ersatz in T€</b>	<b>52</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>150</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
27	<b>Investitionsbedarf Erweiterung in T€</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.500</b>
<b>Kennzahlen</b>									
28	Kostendeckung durch eigenerwirtschaftete Erlöse in %	27%	21%	17%	18%	18%	21%	20%	35%
29	Zahlerquote in %	63%	45%	50%	50%	52%	52%	53%	61%
30	Ø Kartenerlös in €	3,65 €	4,19 €	3,75 €	4,22 €	4,12 €	4,72 €	4,61 €	6,31 €
31	Zuschuss pro Besucher in €	7,99 €	9,18 €	11,73 €	12,02 €	11,80 €	11,22 €	11,76 €	8,22 €
32	Zuschuss pro zahlendem Besucher in €	12,78 €	20,55 €	23,46 €	24,04 €	22,79 €	21,69 €	22,38 €	13,43 €
<b>&gt; Bemerkungen</b>									

Betriebskonzept Düppel >> Phase 0 >> Ausgangssituation >> Jahr 2016

Aufwand			
Personal		VZÄ	Arbeitgeberbrutto inkl. Sozialabgaben
Teamleitung Düppel	E13		
wissenschaftliche Mitarbeit	E13	0,5	35.000
Museumspädagogik	E12		
Sachbearbeitung Verwaltung	E9c	0,8	33.000
Sachbearbeitung Veranstaltungen	E5	0,5	34.000
Archäotechnik	E6	0,5	15.000
Tierpflege	E5	1,5	45.000
Landschaftspflege	E5		
Haustechnik	E6	1,0	28.000
Hausmeisterei	E5		
Kasse und Aufsicht	beim Verein	0,5	25.000
<b>Personalaufwand (Verein und SSB)</b>		<b>5,3</b>	<b>215.000</b>
Honorarkräfte/ bez. Leistungen		39.000	>> Honorare Führungen u. Veranstaltungen
Sonstige Dienstleistungen		2.000	
Tierfutter und -pflege		6.300	
Sonstiges Material		700	
Marketing und OÄ		4.000	
Ticketrohlinge	beim Verein	3.000	
Aktualisierung Ausstellung			
<b>Summe Kulturfachl. Sachaufwand</b>		<b>55.000</b>	
Wartung und Instandhaltung		15.000	>> davon 10 Pallisade
Betriebskosten		70.000	
Miete		42.000	
<b>Summe Gebäudeaufwand</b>		<b>127.000</b>	
Versicherungen		700	
Bezogene Leistungen StB/LB		2.300	
Geschäftsbedarf/ GWG			
Wartung EDV		4.500	
Infoline		3.700	
Sonstiges (z.B. Porto, Telekommunikation)		3.800	
<b>Summe SBA</b>		<b>15.000</b>	
<b>AfA für Geschäftsaustattung</b>			
<b>Summe Aufwand</b>		<b>412.000</b>	

Erlöse	pro Kopf	Anzahl	Summe in €
Eintritt Sonderveranstaltungen	5,00	9.000	45.000
Eintritt normal	3,50	4.500	15.750
Eintritt ermäßigt	2,50	10.000	25.000
<b>Freier Eintritt bis 12 J.</b>	<b>0,00</b>	<b>14.100</b>	<b>-</b>
<b>Anzahl Besucher</b>		<b>37.600</b>	
<b>Summe Kartenerlöse</b>	<b>3,65</b>	<b>23.500</b>	<b>85.750</b>
Anzahl Öffnungstage WE/Feier		67	
Anzahl Öffnungstage Woche			
Summe Öffnungstage		67	
Besucher pro Tag (komplett/ zahlende)		561	351
Summe zahlende Besucher		23.500	
Zahler-Quote		63%	
			Summe in €
Erlöse Führungen (Verein)	50,00	180	9.000
<b>Sonstige Erlöse</b>			<b>9.000</b>
			Summe in €
Spenden Kinderprojekt (Verein)			5.000
Verpachtung Gastro (Verein)			12.000
<b>Sonstige betr. Erträge</b>			<b>17.000</b>
<b>Summe Erträge</b>			<b>111.750</b>
<b>Summe Aufwand</b>			<b>412.000</b>
<b>Operatives Ergebnis (ohne Zuschuss)</b>			<b>- 300.250</b>
<b>Investitionen</b>			
<b>Ersatzinvestitionen</b>			<b>52.400</b>
Erweiterungsinvestitionen			
<b>Ergebnis inkl. Invest</b>			<b>- 352.650</b>

>> Achtung: anders als SSB (bis 18J)



Betriebskonzept Düppel >> Phase 1 >> Jahr 2017

Aufwand			
Personal		VZÄ	Arbeitgeberbrutto inkl. Sozialabgaben
Teamleitung Düppel	E13	1,0	80.000
wissenschaftliche Mitarbeit	E13	0,8	53.000
Museumspädagogik	E12		
Sachbearbeitung Verwaltung	E9c	0,8	33.000
Sachbearbeitung Veranstaltungen	E5	1,0	34.000
Archäotechnik	E6	0,5	15.000
Tierpflege	E5	1,5	45.000
Landschaftspflege	E5		
Haustechnik	E6	1,0	28.000
Hausmeisterei	E5		
Kassenkraft	E5	0,8	30.000 über SSB
Aufsichten	beim Verein	0,5	20.000
<b>Personalaufwand</b>		<b>7,8</b>	<b>338.000</b>
Honorarkräfte/ bez. Leistungen		39.000	>> Honorare Führungen u. Veranstaltungen
Sonstige Dienstleistungen		3.500	
Tierfutter und -pflege		6.500	
Sonstiges Material		4.000	
Marketing und OÄ		9.000	
Ticketrohlinge		3.000	
Aktualisierung Ausstellung			
<b>Summe Kulturfachl. Sachaufwand</b>		<b>65.000</b>	
Wartung und Instandhaltung		15.000	
Betriebskosten		70.000	
Miete		42.000	
<b>Summe Gebäudeaufwand</b>		<b>127.000</b>	
Versicherungen		700	
Bezogene Leistungen StB/LB		2.700	
Geschäftsbedarf/ GWG		3.100	
Wartung EDV		3.000	
Infoline		3.700	
Sonstiges (z.B. Porto, Telekommunikation)		2.800	
<b>Summe SBA</b>		<b>16.000</b>	
<b>AfA für Geschäftsaustattung</b>			
<b>Summe Aufwand</b>		<b>546.000</b>	

Erlöse	pro Kopf	Anzahl	Summe in €
Eintritt Sonderveranstaltungen	5,00	13.000	65.000
Eintritt normal	3,50	3.000	10.500
Eintritt ermäßigt	2,50	5.000	12.500
<b>Freier Eintritt bis 18 J.</b>	<b>0,00</b>	<b>26.000</b>	<b>-</b>
Anzahl Besucher		<b>47.000</b>	
<b>Summe Kartenerlöse</b>	<b>4,19</b>	<b>21.000</b>	<b>88.000</b>
Anzahl Öffnungstage WE/Feier		71	
Anzahl Öffnungstage Woche			
Summe Öffnungstage		71	
Besucher pro Tag (komplett/ zahlende)		662	296
Summe zahlende Besucher		21.000	
Zahler-Quote		45%	
Erlöse Führungen	50,00	190	9.500
<b>Sonstige Erlöse</b>			<b>9.500</b>
			Summe in €
Spenden Kinderprojekt (Verein)			5.000
Verpachtung Gastro (Verein)			12.000
<b>Sonstige betr. Erträge</b>			<b>17.000</b>
<b>Summe Erträge</b>			<b>114.500</b>
<b>Summe Aufwand</b>			<b>546.000</b>
<b>Operatives Ergebnis (ohne Zuschuss)</b>			<b>- 431.500</b>
<b>Investitionen</b>			
Ersatzinvestitionen			
Erweiterungsinvestitionen			
<b>Ergebnis inkl. Invest</b>			<b>- 431.500</b>

>> Achtung: Regelung an SSB angepasst

Betriebskonzept Düppel >> Phase 1 >> Jahr 2018

Aufwand			
Personal		VZÄ	Arbeitgeberbrutto inkl. Sozialabgaben
Teamleitung Düppel	E13	1,0	80.000
wissenschaftliche Mitarbeit	E13	1,0	73.000
Museumpädagogik	E12		
Sachbearbeitung Verwaltung	E9c	1,0	54.000
Sachbearbeitung Veranstaltungen	E9c	1,0	54.000
Archäotechnik	E6	1,0	44.000
Tierpflege	E5	1,5	60.000
Landschaftspflege	E5	0,5	20.000
Haustechnik	E8	1,0	46.000
Hausmeisterei	E5		
Kassenkraft	E4	1,0	40.000 GmbH
Besucherservice	E3	0,5	19.000 GmbH
<b>Personalaufwand</b>		<b>9,5</b>	<b>490.000</b>
Honorare Guides		12.000	
Honorare Veranstaltungen		33.000	
Tierfutter und-pflege		6.500	
Sonstiges Material		3.500	
Marketing und OÄ		20.000	
Ticketrohlinge		3.000	
Aktualisierung Ausstellung		25.000	
<b>Summe Kulturfachl. Sachaufwand</b>		<b>103.000</b>	
Wartung und Instandhaltung		15.000	>> Historische Häuser
Betriebskosten		70.000	
Miete		42.000	
<b>Summe Gebäudeaufwand</b>		<b>127.000</b>	
Versicherungen		1.000	
Bezogene Leistungen		2.000	Lohnbüro
Geschäftsbedarf/ GWG		3.000	
Wartung EDV		2.000	
Infoline		3.500	
Sonstiges (z.B. Porto, Telekommunikation)		5.000	
<b>Summe SBA</b>		<b>16.500</b>	
<b>AfA für Geschäftsaustattung</b>			
<b>Summe Aufwand</b>		<b>736.500</b>	

Erlöse	pro Kopf	Anzahl	Summe in €
Eintritt Sonderveranstaltungen	5,00	13.000	65.000
Eintritt normal	3,50	4.000	14.000
Eintritt ermäßigt	2,50	5.000	12.500
Eintritt normal Woche	2,00	2.000	4.000
Eintritt ermäßigt Woche	1,00	2.000	2.000
Freier Eintritt bis 18 J.	0,00	26.000	
<b>Anzahl Besucher</b>		<b>52.000</b>	
<b>Summe Kartenerlöse</b>	<b>3,75</b>	<b>26.000</b>	<b>97.500</b>
Anzahl Öffnungstage WE/Feier		80	>> max
Anzahl Öffnungstage Woche		49	
Summe Öffnungstage		129	
Besucher pro Tag (komplett/ zahlende)		403	202
Summe zahlende Besucher		26.000	
Zahler-Quote		50%	
			Summe in €
Erlöse Führungen	50,00	240	12.000
<b>Sonstige Erlöse</b>			<b>12.000</b>
			Summe in €
Spenden Kinderprojekt (Verein)			5.000
Verpachtung Gastro (Verein)			12.000
<b>Sonstige betr. Erträge</b>			<b>17.000</b>
			Summe in €
<b>Summe Erträge</b>			<b>126.500</b>
<b>Summe Aufwand</b>			<b>736.500</b>
			Summe in €
<b>Operatives Ergebnis (ohne Zuschuss)</b>			<b>- 610.000</b>
<b>Investitionen</b>			
Ersatzinvestitionen			
Erweiterungsinvestitionen			
			Summe in €
<b>Ergebnis inkl. Invest</b>			<b>- 610.000</b>

>> rund 80 Besucher pro Wochentag

3.920

Betriebskonzept Düppel >> Phase 2a >> Jahr 2019

Aufwand				2%
Personal		VZÄ	Arbeitgeberbrutto inkl. Sozialabgaben	
Teamleitung Düppel	E13	1,0	81.600	
wissenschaftliche Mitarbeit	E13	1,0	74.460	
Museumspädagogik	E12		-	
Sachbearbeitung Verwaltung	E9c	1,0	55.080	
Sachbearbeitung Veranstaltungen	E9c	1,0	55.080	
Archäotechnik	E6	1,0	44.880	
Tierpflege	E5	1,5	61.200	
Landschaftspflege	E5	0,5	20.400	
Haustechnik	E8	1,0	46.920	
<b>Hausmeisterei</b>	<b>E5</b>	<b>1,0</b>	<b>41.820</b>	
Kassenkraft	E4	1,0	40.800	GmbH
Besucherservice	E3	0,6	23.256	GmbH
<b>Personalaufwand</b>		<b>10,6</b>	<b>545.496</b>	
Honorare Guides		13.000		
Honorare Veranstaltungen		33.000		
Tierfutter und -pflege		6.500		
Sonstiges Material		3.500		
Marketing und OÄ		20.000		
Ticketrohlinge		3.000		
Aktualisierung Ausstellung		25.000		
<b>Summe Kulturfachl. Sachaufwand</b>		<b>104.000</b>		
Wartung und Instandhaltung		15.000	>> Historische Häuser	
Betriebskosten		70.000		
Miete		42.000		
<b>Summe Gebäudeaufwand</b>		<b>127.000</b>		
Versicherungen		1.000		
Bezogene Leistungen		2.000	Lohnbüro	
Geschäftsbedarf/ GWG		3.000		
Wartung EDV		2.000		
Infoline		3.500		
Sonstiges (z.B. Porto, Telekommunikation)		5.000		
<b>Summe SBA</b>		<b>16.500</b>		
<b>AfA für Geschäftsaustattung</b>				
<b>Summe Aufwand</b>		<b>792.996</b>		

Erlöse	pro Kopf	Anzahl	Summe in €
Eintritt Sonderveranstaltungen	6,00	13.000	78.000
Eintritt normal	4,00	4.000	16.000
Eintritt ermäßigt	2,50	5.000	12.500
Eintritt normal Woche	2,00	2.500	5.000
Eintritt ermäßigt Woche	1,00	2.500	2.500
<i>Freier Eintritt bis 18 J.</i>	<i>0,00</i>	<i>27.000</i>	<i>-</i>
<b>Anzahl Besucher</b>		<b>54.000</b>	
<b>Summe Kartenerlöse</b>	<b>4,22</b>	<b>27.000</b>	<b>114.000</b>
Anzahl Öffnungstage WE/Feier		80	
Anzahl Öffnungstage Woche		59	
Summe Öffnungstage		139	
Besucher pro Tag (komplett/ zahlende)		388	194
Summe zahlende Besucher		27.000	
Zahler-Quote		50%	
			Summe in €
Erlöse Führungen	50,00	260	13.000
<b>Sonstige Erlöse</b>			<b>13.000</b>
			Summe in €
Spenden Kinderprojekt (Verein)			5.000
Verpachtung Gastro (Verein)			12.000
<b>Sonstige betr. Erträge</b>			<b>17.000</b>
<b>Summe Erträge</b>			<b>144.000</b>
<b>Summe Aufwand</b>			<b>792.996</b>
<b>Operatives Ergebnis (ohne Zuschuss)</b>			<b>- 648.996</b>
<b>Investitionen</b>			
<b>Ersatzinvestitionen</b>			<b>150.000</b>
Erweiterungsinvestitionen			
<b>Ergebnis inkl. Invest</b>			<b>- 798.996</b>

Preise angepasst

>> rund 80 Besucher pro Wochentag

Betriebskonzept Düppel >> Phase 2a >> Jahr 2020

Aufwand				2%
Personal		VZÄ	Arbeitgeberbrutto inkl. Sozialabgaben	
Teamleitung Düppel	E13	1,0	83.232	
wissenschaftliche Mitarbeit	E13	1,0	75.949	
Museumpädagogik	E12		-	
Sachbearbeitung Verwaltung	E9c	1,0	56.182	
Sachbearbeitung Veranstaltungen	E9c	1,0	56.182	
Archäotechnik	E6	1,0	45.778	
Tierpflege	E5	1,5	62.424	
Landschaftspflege	E5	0,5	20.808	
Haustechnik	E8	1,0	47.858	
Hausmeisterei	E5	1,0	42.656	
Kassenkraft	E4	1,0	41.616	GmbH
Besucherservice	E3	0,7	26.093	GmbH
<b>Personalaufwand</b>		<b>10,7</b>	<b>558.778</b>	
Honorare Guides			13.000	
Honorare Veranstaltungen			35.000	
Tierfutter und-pflege			7.000	
Sonstiges Material			4.000	
Marketing und OÄ			20.000	
Ticketrohlinge			3.000	
Aktualisierung Ausstellung			25.000	
<b>Summe Kulturfachl. Sachaufwand</b>			<b>107.000</b>	
Wartung und Instandhaltung			15.000	>> Historische Häuser
Betriebskosten			70.000	
Miete			42.000	
<b>Summe Gebäudeaufwand</b>			<b>127.000</b>	
Versicherungen			1.000	
Bezogene Leistungen			2.000	
Geschäftsbedarf/ GWG			3.000	
Wartung EDV			3.000	
Infoline			3.500	
Sonstiges (z.B. Porto, Telekommunikation)			5.000	
<b>Summe SBA</b>			<b>17.500</b>	
<b>AfA für Geschäftsaustattung</b>				
<b>Summe Aufwand</b>			<b>810.278</b>	

Erlöse	pro Kopf	Anzahl	Summe in €
Eintritt Sonderveranstaltungen	6,00	13.000	78.000
Eintritt normal	4,00	5.000	20.000
Eintritt ermäßigt	2,50	5.000	12.500
Eintritt normal Woche	2,00	3.000	6.000
Eintritt ermäßigt Woche	1,00	3.000	3.000
Freier Eintritt bis 18 J.	0,00	27.000	-
<b>Anzahl Besucher</b>		<b>56.000</b>	
<b>Summe Kartenerlöse</b>	<b>4,12</b>	<b>29.000</b>	<b>119.500</b>
Anzahl Öffnungstage WE/Feier		80	
Anzahl Öffnungstage Woche		69	
Summe Öffnungstage		149	
Besucher pro Tag (komplett/ zahlende)		376	195
Summe zahlende Besucher		29.000	
Zahler-Quote		52%	
			Summe in €
Erlöse Führungen	50,00	260	13.000
<b>Sonstige Erlöse</b>			<b>13.000</b>
			Summe in €
Spenden Kinderprojekt (Verein)			5.000
Verpachtung Gastro (Verein)			12.000
<b>Sonstige betr. Erträge</b>			<b>17.000</b>
<b>Summe Erträge</b>			<b>149.500</b>
<b>Summe Aufwand</b>			<b>810.278</b>
<b>Operatives Ergebnis (ohne Zuschuss)</b>			<b>- 660.778</b>
<b>Investitionen</b>			
Ersatzinvestitionen			
Erweiterungsinvestitionen			
<b>Ergebnis inkl. Invest</b>			<b>- 660.778</b>

>> rund 80 Besucher pro Wochentag

Betriebskonzept Düppel >> Phase 2b >> Jahr 2021

Aufwand			
Personal		VZÄ	Arbeitgeberbrutto inkl. Sozialabgaben 2%
Teamleitung Düppel	E13	1,0	84.897
wissenschaftliche Mitarbeit	E13	1,0	77.468
Museumspädagogik	E12		-
Sachbearbeitung Verwaltung	E9c	1,0	57.305
Sachbearbeitung Veranstaltungen	E9c	1,0	57.305
Archäotechnik	E6	1,0	46.693
Tierpflege	E5	1,5	63.672
Landschaftspflege	E5	0,5	21.224
Haustechnik	E8	1,0	48.816
Hausmeisterei	E5	1,0	43.510
Kassenkraft	E4	1,0	42.448 GmbH
Besucherservice	E3	0,8	29.277 GmbH
<b>Personalaufwand</b>		<b>10,8</b>	<b>572.615</b>
Honorare Guides		14.000	
Honorare Veranstaltungen		33.000	
Tierfutter und-pflege		7.000	
Sonstiges Material		4.000	
Marketing und OÄ		20.000	
Ticketrohlinge		3.000	
Aktualisierung Ausstellung		25.000	
<b>Summe Kulturfachl. Sachaufwand</b>		<b>106.000</b>	
Wartung und Instandhaltung		15.000	>> Historische Häuser
Betriebskosten		70.000	
Miete		42.000	
<b>Summe Gebäudeaufwand</b>		<b>127.000</b>	
Versicherungen		1.000	
Bezogene Leistungen		2.000	
Geschäftsbedarf/ GWG		3.000	
Wartung EDV		3.000	
Infoline		3.500	
Sonstiges (z.B. Porto, Telekommunikation)		5.000	
<b>Summe SBA</b>		<b>17.500</b>	
<b>AfA für Geschäftsaustattung</b>			
<b>Summe Aufwand</b>		<b>823.115</b>	

Erlöse	pro Kopf	Anzahl	Summe in €
Eintritt Sonderveranstaltung	7,00	13.000	91.000
Eintritt normal	5,00	5.000	25.000
Eintritt ermäßigt	3,00	5.000	15.000
Eintritt normal Woche	2,00	3.500	7.000
Eintritt ermäßigt Woche	1,00	3.500	3.500
Freier Eintritt bis 18 J.	0,00	28.000	-
Anzahl Besucher		<b>58.000</b>	
<b>Summe Kartenerlöse</b>	<b>4,72</b>	<b>30.000</b>	<b>141.500</b>
Anzahl Öffnungstage WE/Feier		80	
Anzahl Öffnungstage Woche		79	
Summe Öffnungstage		159	
Besucher pro Tag (komplett/ zahlende)		365	189
Summe zahlende Besucher		30.000	
Zahler-Quote		52%	
			Summe in €
Erlöse Führungen	50,00	280	14.000
<b>Sonstige Erlöse</b>			<b>14.000</b>
			Summe in €
Spenden Kinderprojekt (Verein)			5.000
Verpachtung Gastro (Verein)			12.000
<b>Sonstige betr. Erträge</b>			<b>17.000</b>
			Summe Erträge
			<b>172.500</b>
			Summe Aufwand
			<b>823.115</b>
			Operatives Ergebnis (ohne Zuschuss)
			<b>- 650.615</b>
<b>Investitionen</b>			
Ersatzinvestitionen			
Erweiterungsinvestitionen			
			Ergebnis inkl. Invest
			<b>- 650.615</b>

Preise angepasst

>> rund 80 Besucher pro Wochentag

Betriebskonzept Düppel >> Phase 2b >> Jahr 2022

Aufwand				2%
Personal		VZÄ	Arbeitgeberbrutto inkl. Sozialabgaben	
Teamleitung Düppel	E13	1,0	84.897	
wissenschaftliche Mitarbeit	E13	1,0	77.468	
Museumspädagogik	E12	0,5	67.000	34.170
Sachbearbeitung Verwaltung	E9c	1,0	57.305	
Sachbearbeitung Veranstaltungen	E9c	1,0	57.305	
Archäotechnik	E6	1,0	46.693	
Tierpflege	E5	1,5	63.672	
Landschaftspflege	E5	0,5	21.224	
Haustechnik	E8	1,0	48.816	
Hausmeisterei	E5	1,0	44.380	
Kassenkraft	E4	1,0	42.448	GmbH
Besucherservice	E3	0,9	32.848	GmbH
<b>Personalaufwand</b>		<b>11,4</b>	<b>611.227</b>	
Honorare Guides		15.000		
Honorare Veranstaltungen		37.000		
Tierfutter und -pflege		7.500		
Sonstiges Material		4.500		
Marketing und OÄ		20.000		
Ticketrohlinge		3.000		
Aktualisierung Ausstellung		25.000		
<b>Summe Kulturfachl. Sachaufwand</b>		<b>112.000</b>		
Wartung und Instandhaltung		15.000	>> Historische Häuser	
Betriebskosten		70.000		
Miete		42.000		
<b>Summe Gebäudeaufwand</b>		<b>127.000</b>		
Versicherungen		1.000		
Bezogene Leistungen		2.000		
Geschäftsbedarf/ GWG		3.000		
Wartung EDV		3.000		
Infoline		3.500		
Sonstiges (z.B. Porto, Telekommunikation)		6.000		
<b>Summe SBA</b>		<b>18.500</b>		
<b>AfA für Geschäftsaustattung</b>				
<b>Summe Aufwand</b>				<b>868.727</b>

Erlöse	pro Kopf	Anzahl	Summe in €
Eintritt Sonderveranstaltungen	7,00	13.000	91.000
Eintritt normal	5,00	5.000	25.000
Eintritt ermäßigt	3,00	5.000	15.000
Eintritt normal Woche	2,00	4.000	8.000
Eintritt ermäßigt Woche	1,00	4.000	4.000
Freier Eintritt bis 18 J.	0,00	28.000	-
Anzahl Besucher		<b>59.000</b>	
<b>Summe Kartenerlöse</b>	<b>4,61</b>	<b>31.000</b>	<b>143.000</b>
Anzahl Öffnungstage WE/Feier		80	
Anzahl Öffnungstage Woche		89	
Summe Öffnungstage		169	
Besucher pro Tag (komplett/ zahlende)		349	183
Summe zahlende Besucher		31.000	
Zahler-Quote		53%	
			Summe in €
Erlöse Führungen	50,00	300	15.000
<b>Sonstige Erlöse</b>			<b>15.000</b>
			Summe in €
Spenden Kinderprojekt (Verein)			5.000
Verpachtung Gastro (Verein)			12.000
<b>Sonstige betr. Erträge</b>			<b>17.000</b>
			Summe in €
<b>Summe Erträge</b>			<b>175.000</b>
<b>Summe Aufwand</b>			<b>868.727</b>
<b>Operatives Ergebnis (ohne Zuschuss)</b>			<b>- 693.727</b>
<b>Investitionen</b>			
Ersatzinvestitionen			
Erweiterungsinvestitionen			
<b>Ergebnis inkl. Invest</b>			<b>- 693.727</b>

Betriebskonzept Düppel >> Phase 3 >> Jahr 2023ff

Aufwand			
Personal		VZÄ	Arbeitgeberbrutto inkl. Sozialabgaben 2%
Teamleitung Düppel	E13	1,0	84.897
wissenschaftliche Mitarbeit	E13	1,0	77.468
Museumspädagogik	E12	1,0	68.340
Sachbearbeitung Verwaltung	E9c	1,0	57.305
Sachbearbeitung Veranstaltungen	E9c	1,0	57.305
Archäotechnik	E6	1,0	46.693
Tierpflege	E5	1,5	63.672
Landschaftspflege	E5	0,5	21.224
Haustechnik	E8	1,0	48.816
Hausmeisterei	E5	1,0	44.380
Kassenkraft	E4	2,0	88.332 GmbH
Besucherservice	E3	2,5	104.882 GmbH
<b>Personalaufwand</b>		<b>14,5</b>	<b>763.314</b>
Honorare Guides		20.000	
Honorare Veranstaltungen		45.000	
Tierfutter und -pflege		8.000	
Sonstiges Material		5.000	
Marketing und OÄ		35.000	
Ticketrohlinge		3.000	
Aktualisierung Ausstellung		35.000	
<b>Summe Kulturfachl. Sachaufwand</b>		<b>151.000</b>	
Wartung und Instandhaltung		15.000	>> Historische Häuser
Betriebskosten		75.000	
Miete		42.000	
<b>Summe Gebäudeaufwand</b>		<b>132.000</b>	
Versicherungen		1.000	
Bezogene Leistungen		2.000	
Geschäftsbedarf/ GWG		5.000	
Wartung EDV		5.000	
Infoline		4.500	
Sonstiges (z.B. Porto, Telekommunikation)		7.500	
<b>Summe SBA</b>		<b>25.000</b>	
<b>AfA für Geschäftsaustattung</b>			
<b>Summe Aufwand</b>		<b>1.071.314</b>	

Erlöse	pro Kopf	Anzahl	Summe in €
Eintritt Sonderveranstaltungen	10,00	16.000	160.000
Eintritt normal	7,00	6.000	42.000
Eintritt ermäßigt	5,00	6.000	30.000
Eintritt normal Woche	5,00	12.000	60.000
Eintritt ermäßigt Woche	3,00	12.000	36.000
Freier Eintritt bis 18 J.	0,00	33.000	-
Anzahl Besucher		<b>85.000</b>	
<b>Summe Kartenerlöse</b>	<b>6,31</b>	<b>52.000</b>	<b>328.000</b>
Anzahl Öffnungstage WE/Feier		96	
Anzahl Öffnungstage Woche		240	
Summe Öffnungstage		336	
Besucher pro Tag (komplett/ zahlende)		253	155
Summe zahlende Besucher		52.000	
Zahler-Quote		61%	
Erlöse Führungen	50,00	400	Summe in € 20.000
<b>Sonstige Erlöse</b>			<b>20.000</b>
Spenden Kinderprojekt (Verein)			Summe in € 5.000
Verpachtung Gastro (Verein)			20.000
<b>Sonstige betr. Erträge</b>			<b>25.000</b>
<b>Summe Erträge</b>			<b>373.000</b>
<b>Summe Aufwand</b>			<b>1.071.314</b>
<b>Operatives Ergebnis (ohne Zuschuss)</b>			<b>- 698.314</b>
<b>Investitionen</b>			
Ersatzinvestitionen			
Erweiterungsinvestitionen			3.500.000
<b>Ergebnis inkl. Invest</b>			<b>- 4.198.314</b>

Preise angepasst

>> Jahresticket?

>> rund 100 Besucher pro Wochentag

330 Tage 7 Tage pro Woche

24.000

Düppel - Kasse und Aufsichten - Vergleich feste Stellen/ externer Partner

129

Jahr 2018 129 **Wochentage:** 80 **Tage** 10 - 18 Uhr **Wochentage:** 49 **Tage** 10 - 18 Uhr

Angestellte MA	Mo - Do	Mo - Do	Fri -So	Fri -So	Summe Mo-Do	Summe Fri-So	Summe h pro Jahr	h pro VZÄ	Soll-VZÄ	Eingruppierung	AG-Brutto	Summe €
Kasse	10		20		280	914	1194	1550	0,8	E4	40.000	30.820
					0	0	0	1550	0,0			-
Aufsichten	10		20		280	914	1194	1550	0,8	E3	38.000	29.279
Springer					0	0	0	1550	0,0	E3	38.000	-
<b>Summe</b>					0	0	<b>2.389</b>		<b>1,5</b>	E3	<b>116.000</b>	<b>60.100</b>

	Summe €
Kasse	20.900
Aufsichten	20.900
	<b>41.800</b>

Externer DL	Summe h pro Jahr		Lohn pro h in €	€ pro h	Summe €
Kasse	1194		9,00	17,50	20.900
Shop	0		9,00	17,50	-
Aufsichten	1194		9,00	17,50	20.900
Springer	0		9,00	17,50	-
<b>Summe</b>	<b>2.389</b>				<b>41.800</b>

Jahr 2019 139 **Wochentage:** 80 **Tage** 10 - 18 Uhr **Wochentage:** 59 **Tage** 10 - 18 Uhr

Angestellte MA	Mo - Do	Mo - Do	Fri -So	Fri -So	Summe Mo-Do	Summe Fri-So	Summe h pro Jahr	h pro VZÄ	Soll-VZÄ	Eingruppierung	AG-Brutto	Summe €
Kasse	10		20		337	914	1251	1550	0,8	E4	40.800	32.941
					0	0	0	1550	0,0			-
Aufsichten	10		20		337	914	1251	1550	0,8	E3	38.760	31.294
Springer					0	0	0	1550	0,0	E3	38.760	-
<b>Summe</b>					0	0	<b>2.503</b>		<b>1,6</b>	E3	<b>118.320</b>	<b>64.235</b>

	Summe €
Kasse	22.526
Aufsichten	22.526
	<b>45.051</b>

Externer DL	Summe h pro Jahr		Lohn pro h in €	€ pro h	Summe €
Kasse	1251		9,00	18,00	22.526
Shop	0		9,00	18,00	-
Aufsichten	1251		9,00	18,00	22.526
Springer	0		9,00	18,00	-
<b>Summe</b>	<b>2.503</b>				<b>45.051</b>