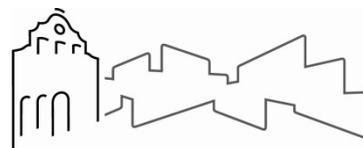


Machbarkeitsstudie

„Das neue Buddenbrookhaus“

Auftraggeber:

Kulturstiftung Hansestadt Lübeck
Die LÜBECKER MUSEEN
Schildstraße 12
23552 Lübeck



Buddenbrookhaus
Heinrich-und-Thomas-Mann-Zentrum

Erstellt von:

Vota Freizeit und Spezialimmobilien
Beratung GmbH

in Zusammenarbeit mit

NIT Institut für Tourismus- und
Bäderforschung in Nordeuropa GmbH

Hamburg, Dezember 2016



Wir fördern Wirtschaft



Landesprogramm Wirtschaft: Gefördert durch
die Europäische Union - Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung (EFRE), den Bund
und das Land Schleswig-Holstein



Anschrift der Verfasser:

Vota Freizeit und Spezialimmobilien Beratung GmbH
Arndtstraße 23
22085 Hamburg
E-Mail: info@vota.biz
www.vota.biz

in Zusammenarbeit mit:

NIT Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH
Fleethörn 23
24103 Kiel
E-Mail: info@nit-kiel.de
www.nit-kiel.de

Hinweis / Disclaimer:

Die vorliegende Studie / Ausarbeitung, insbesondere die darin enthaltenen Prognosen, wurden von Vota Freizeit und Spezialimmobilien Beratung GmbH, Hamburg, im Rahmen des Auftrags unter Beachtung allgemeiner branchenspezifischer Grundsätze nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und verfasst. Die Ausarbeitungen basieren auf projektspezifischen Recherchen und Einschätzungen, vom Auftraggeber zur Verfügung gestellten Informationen (deren Richtigkeit vorausgesetzt wird) und einschlägigen Erfahrungen von Vota Freizeit und Spezialimmobilien Beratung GmbH, Hamburg. Die Untersuchungsergebnisse basieren auf einer Vielzahl von Annahmen, Schätzungen und Prognosen. Zukünftige Ereignisse und Entwicklungen wie auch eine später unzureichende Berücksichtigung der genannten Erfolgsvoraussetzungen und Empfehlungen (z.B. hinsichtlich Standort, Konzept, Betriebsführung, Marketing etc.) können zu signifikanten Abweichungen von den Prognoseergebnissen führen. Da die Richtigkeit der Ergebnisse, Prognosen und Einschätzungen nicht objektiv garantiefähig ist, kann daraus keine Haftung von Vota Freizeit und Spezialimmobilien Beratung GmbH, Hamburg, und / oder des Verfassers abgeleitet werden. Die Ausarbeitungen wurden von Vota Freizeit und Spezialimmobilien Beratung GmbH, Hamburg, als unabhängiges Unternehmen erstellt.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden im vorliegenden Bericht bei Personenbezeichnungen meist männliche Substantive verwendet. Gemeint ist in diesen Fällen stets auch die weibliche Form der Begriffe.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	7
1.1	Aufgabe und Aufbau der Studie.....	7
2.	Das Buddenbrookhaus.....	8
2.1	Bedarf zur Erweiterung und Erneuerung.....	9
2.1.1	Platzmangel.....	9
2.1.2	Veraltete Ausstellungsgestaltung.....	9
2.1.3	Veralteter Forschungsstand.....	10
2.1.4	Funktionale Defizite.....	10
2.2	Inhalte des Projektes „Das neue Buddenbrookhaus“.....	10
2.3	Ziele des Projektes „Das neue Buddenbrookhaus“.....	11
2.3.1	Kultur- und zeitgeschichtliches Erbe bewahren und erlebbar machen.....	11
2.3.2	Modernes, markt- und zielgruppenorientiertes Museum.....	12
2.3.3	Stärkung der Tourismusstandorte Lübeck und Schleswig -Holstein.....	13
3.	Mikro-Standortanalyse.....	14
3.1	Lage und Erreichbarkeit.....	14
3.2	Image und Nutzungen des Umfeldes.....	15
3.3	Nutzbare Flächen.....	16
3.4	Externe Einflüsse.....	16
3.5	Fazit.....	16
4.	Einzugsgebietsanalyse und Nachfragepotenzial.....	17
4.1	Nachfragepotenzial Einwohnermarkt.....	18
4.2	Nachfragepotenzial Urlaubermarkt.....	20
5.	Erlebnisorientierung.....	22
5.1	Merkmale einer Erlebnisausstellung.....	23

5.1.1 Inhaltliche Anforderungen.....	23
5.1.2 Allgemeine Anforderungen.....	24
5.1.3 Fazit.....	25
6. Good Practice-Beispiele.....	26
6.1 Grimmwelt, Kassel.....	26
6.2 Europäisches Hansemuseum, Lübeck.....	29
6.3 Richard Wagner Museum, Bayreuth.....	31
6.4 Kleist-Museum, Frankfurt (Oder).....	34
6.5 Fazit.....	36
7. Wettbewerbsanalyse.....	37
8. Zielgruppenanalyse	43
8.1 Besuchsstatistik des Buddenbrookhauses.....	43
8.2 Nutzung und Nutzungsinteresse ausgewählte Kategorien von Kultureinrichtungen im deutschen Quellmarkt.....	44
8.2.1 Während der Haupturlaubsreise besuchte Einrichtungen / Veranstaltungen.....	44
8.2.2 Allgemeines Interesse an kulturellen Einrichtungen / Veranstaltungen (zu Hause und auf Reisen).....	45
8.3 Museen als Besuchsgegenstand im Rahmen von Aktivitäten während des Aufenthalts in Schleswig-Holstein /an der schleswig-holsteinischen Ostsee.....	46
8.3.1 Profil der Nutzer des Buddenbrookhauses 2013.....	46
8.3.2 Besuchte/ genutzte Angebote während des Lübeck- Aufenthaltes.....	47
8.4 Nutzung und Bewertung besuchter Kulturangebote in den schleswig- holsteinischen Großstädten laut Gästebefragung Schleswig- Holstein 2015.....	47
9. Neukonzeption.....	48

9.1	Ausstellungsnarrativ.....	48
9.2	Vermittlungsform.....	50
9.3	Reattraktivierung.....	51
9.4	Sonderausstellungen.....	51
9.5	Kooperationen im Bereich der Forschung.....	52
9.6	Veranstaltungen / Vermittlungsangebote.....	52
9.7	Vermietungen.....	52
9.8	Museumsshop.....	53
9.9	Abgleich mit den Kriterien der Erlebnisorientierung	53
10.	Marketingkonzeption.....	55
10.1	Derzeitige Aktivitäten.....	55
10.1.1	Instrumente der Kundenbindung.....	56
10.2	Zukünftige Marketingaktivitäten.....	58
10.2.1	Kooperationen.....	58
10.2.2	Digitale Strategien.....	58
11.	Besuchsprognose.....	61
11.1	Plausibilisierung über Benchmark-Vergleich.....	65
12.	Investitionsbedarf.....	65
13.	Wirtschaftlichkeitsberechnung.....	67
13.1	Erlöse.....	68
13.2	Laufende Betriebskosten.....	70
14.	Regionalwirtschaftliche Effekte.....	75
15.	Energieeffizienz.....	80
16.	Trägerschaft.....	81
17.	Finanzierung.....	82
18.	Gutachterliche Bewertung des Projektes.....	82
18.1	Kriterien der Förderfähigkeit.....	88

190. Gesamtfazit.....	90
Literaturverzeichnis.....	92
Internetquellen.....	94
Anhang.....	95

1. Einleitung

Das „Buddenbrookhaus. Heinrich- und Thomas-Mann-Zentrum“ in Lübeck ist seit seiner Gründung im Jahr 1993 ein erfolgreiches Literaturmuseum und Forschungszentrum.

Als sich die Möglichkeit bot, das Buddenbrookhaus um sein Nachbargrundstück zu erweitern und der Bund zugleich von der Notwendigkeit, das Museum zu vergrößern, überzeugt war, stellte der Bund Fördermittel zur Verfügung, um der Kulturstiftung Hansestadt Lübeck als Trägerin des Buddenbrookhauses den Ankauf des Nachbarhauses Mengstraße 6 zu ermöglichen. Durch den ab 2018 geplanten Umbau beider Häuser wird das Museum seine Fläche verdoppeln. Gleichzeitig erhält es die Chance, seine Dauerausstellung zu aktualisieren, gestalterisch und museumspädagogisch zu erneuern sowie technisch und energetisch auf den neuesten Stand zu bringen. Auch für die Wissenschaft wird mehr Raum für Forschung und Austausch entstehen.

1.1 Aufgabe und Aufbau der Studie

Um für das Großprojekt „Das neue Buddenbrookhaus“ GRW-Fördermittel beantragen zu können, hat die Kulturstiftung Hansestadt Lübeck das Beratungsunternehmen VOTA mit der Erstellung einer Machbarkeitsstudie beauftragt. Die Aufgabenstellung der Studie besteht darin, die Realisierungsfähigkeit des Projektes anhand marktseitiger und betriebswirtschaftlicher Aspekte zu untersuchen und im Hinblick auf die Übereinstimmung mit der Förderrichtlinie zu überprüfen.

Die Machbarkeitsstudie gliedert sich in folgende Bearbeitungsbausteine:

- Darstellung des Bedarfs, der Inhalte und Ziele des Projektes
- Basisanalysen: Mikro-Standortanalyse, Einzugsgebietsanalyse und Ermittlung des Nachfragepotenzials
- Erlebnisorientierung, Merkmale einer Erlebnisausstellung
- Basisanalysen: Good Practice-Beispiele, Wettbewerbsanalyse, Zielgruppenanalyse
- Neukonzeption
- Besuchsprognose (inkl. Flächen- und Investitionsbedarf)
- Wirtschaftlichkeitsberechnung
- Regionalwirtschaftliche Effekte
- Umsetzungsplanung: Energieeffizienz, Trägerschaft, Finanzierung

Die Bearbeitung der Studie erfolgte in Arbeitsgemeinschaft mit dem NIT, Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH, aus Kiel. Das NIT verfügt mit der Reiseanalyse der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen, der Gästebefragung Schleswig-Holstein sowie der Gästebefragung Lübeck/Travemünde (2013) über eine Fülle von Marktforschungsdaten, die exklusiv für das vorliegende Projekt ausgewertet und analysiert wurden.

Ebenso zeichnet das NIT im Rahmen der vorliegenden Studie für die Analyse der regionalwirtschaftlichen Wertschöpfungseffekte, die von der Weiterentwicklung des Buddenbrookhauses voraussichtlich ausgehen, verantwortlich.

Das Kapitel „Neukonzeption“ stellt den derzeitigen Stand des neuen inhaltlichen Konzeptes dar, das seit 2013 in einem intensiven Dialog zwischen den wissenschaftlichen Mitarbeitern des Buddenbrookhauses, dem wissenschaftlichen Beirat und nationalen und internationalen Experten verschiedener Disziplinen entwickelt wurde.

2. Das Buddenbrookhaus

Lübeck ist weltbekannt für sein Marzipan, das Holstentor, die als UNESCO-Welterbe anerkannte Altstadt und für Thomas Mann. Mit seinem 1901 erschienenen, nobelpreisgekrönten und in 40 Sprachen übersetzten Debütroman „Buddenbrooks“ hat Thomas Mann seinem Geburtsort Lübeck sowie dem Haus in der Mengstraße 4, dem einstigen Stammsitz der Familie Mann und Schauplatz des Romans, ein bleibendes Denkmal gesetzt.

Nach einer wechselvollen Geschichte gelangte das Gebäude 1991 in den Besitz der Hansestadt Lübeck. Zwei Jahre später wurde das „Buddenbrookhaus. Heinrich- und Thomas-Mann-Zentrum“ eingeweiht, das sich seitdem als weit über die Grenzen Lübecks bekannter Ausstellungs-, Wissenschafts- und Bildungsort etabliert hat. Das Buddenbrookhaus ist eine der wichtigsten Stätten der nationalen und internationalen Familie Mann-Forschung. Es beherbergt ein Archiv, eine Präsenzbibliothek, vier literarische Gesellschaften (die Thomas Mann-, die Heinrich Mann-, die Golo Mann- und die Erich Mühsam-Gesellschaft) und nicht zuletzt die im Jahr 2000 eingerichteten zwei Dauerausstellungen, die eine zum Roman „Buddenbrooks“, die andere zur Schriftstellerfamilie Mann.

„Die Manns – eine Schriftstellerfamilie“ bietet einen Überblick über die wichtigsten Werk- und Lebensstationen der Familienmitglieder, von den Lübecker Anfängen bis in die heutige Zeit. Die Ausstellung „Die Buddenbrooks – ein Jahrhundertroman“ präsentiert Entstehung, Produktion, Handlung und Wirkung des Romans sowie die Belétage mit Speisesaal und Landschaftszimmer, den Hauptorten des Romans. Die Belétage trägt großen Anteil an der Beliebtheit und dem Erfolg des Museums, denn die zwei Zimmer sind getreu der Romanvorlage gestaltet, so dass die Besucher in die fiktionale Lebenswelt der Buddenbrooks und in das Lübeck des späten 19. Jahrhunderts förmlich eintauchen können. Die Belétage als inszenierter „begehrter Roman“ macht die Romanwelt für die Besucher zu einer realen Sinneserfahrung.

Sonderausstellungen mit Schwerpunkt „Leben und Werk der Manns“ und ein umfangreiches Veranstaltungsprogramm zur Literaturvermittlung ergänzen das Angebot des Hauses.

Das Buddenbrookhaus ist die einzige Erinnerungsstätte an die Manns in Deutschland. Mit ca. 90 Prozent auswärtigen Besuchern ist es einer der beliebtesten Anlaufpunkte von Kulturtouristen in Lübeck und damit ein maßgeblicher touristischer Attraktionsfaktor und gewichtiger Wirtschaftsfaktor für die Hansestadt.

2.1 Bedarf zur Erweiterung und Erneuerung

2.1.1 Platzmangel

Mittlerweile hat das Buddenbrookhaus die Grenzen seiner Kapazität erreicht, so dass es dringend einer Erweiterung und Erneuerung bedarf. Längst reicht der Platz nicht mehr aus, um den **Besucherguppen**, die museumspädagogische Angebote wie Führungen, Fortbildungen und Workshops nutzen möchten, gerecht zu werden. Es fehlt sowohl an museumspädagogischen Räumen als auch an ausreichend Platz für Veranstaltungen. Der einzige Veranstaltungsraum im Gewölbekeller fasst nur maximal 50 Personen und erweist sich auch hinsichtlich der Beleuchtung, Klimatisierung und Durchgangssituation als sehr nachteilig. Vernissagen, Tagungen und Symposien des Forschungszentrums müssen deshalb meist außerhalb des Buddenbrookhauses stattfinden.

Auch fehlt es an Platz für den kontinuierlich anwachsenden Bestand der Bibliothek und des Archivs. Bereits jetzt müssen Teile der aus Exponaten unterschiedlicher Kunstrichtungen bestehenden Sammlung in externe Räume ausgelagert werden. Da aber das Ausstellen und Vermitteln neben dem Sammeln, Bewahren und Forschen zu den Kern-Aufgaben des Museums gehört, braucht es folglich auch mehr Platz für die Dauerausstellung und für künftige Sonderausstellungen.

2.1.2 Veraltete Ausstellungsgestaltung

Wie die Ergebnisse der Ausstellungsevaluation des Buddenbrookhauses nahelegen, entspricht die Dauerausstellung aus dem Jahr 2000 nicht mehr den veränderten Wahrnehmungsweisen und Ansprüchen der Besucher. Sie wird von ihnen als zu textlastig empfunden und lässt den Einsatz multimedialer Techniken und interaktiver Ausstellungseinheiten vermissen. Gerade aber das Prinzip der Interaktivität, das Wissensvermittlung als selbstgesteuertes Lernen durch Erleben bzw. Ansprache aller Sinne ermöglicht, gehört heute zum Ausstellungsstandard.

2.1.3 Veralteter Forschungsstand

Die jetzige Dauerausstellung spiegelt den Stand der Mann-Forschung zur Jahrtausendwende wider. In den letzten 16 Jahren sind jedoch eine Fülle von Forschungsarbeiten zu Leben und Werk der Schriftstellerfamilie Mann sowie zum Roman „Buddenbrooks“ veröffentlicht worden, um die die Ausstellung inhaltlich erweitert werden muss, will sie ihren Bildungsauftrag auch in Zukunft erfüllen.

2.1.4 Funktionale Defizite

Auch in funktionaler Hinsicht weist das Haus eine Reihe von Defiziten auf. Der Umstand, dass die Dauerausstellung über zwei Treppenhäuser betreten werden kann, führt zum einen dazu, dass Besucher ohne Eintritt zu bezahlen in die Ausstellung gelangen können. Zum anderen erschweren die zwei Treppenhäuser eine Besucherlenkung im Sinne eines Rundlaufs, was bei vielen Besuchern Irritationen und Orientierungslosigkeit hervorruft.

Haus und Ausstellung sind nicht barrierefrei. Es gibt zwar einen Fahrstuhl, aber für das Rangieren mit Rollstühlen und dergleichen vor dem Fahrstuhl reicht der Platz nicht aus. Hinzu kommt, dass das Buddenbrookhaus energetisch und technisch nicht auf dem neuesten Stand ist, so dass der Energieverbrauch und die damit verbundenen Kosten überdurchschnittlich hoch sind.

2.2 Inhalte des Projektes „Das neue Buddenbrookhaus“

Um den dargelegten baulichen, inhaltlichen und gestalterischen Erfordernissen zu begegnen, sind die folgenden attraktivitätssteigernden Maßnahmen geplant:

- Inhaltlich neue Dauerausstellung, die erstmals die Geschichte der gesamten Familien Mann vom 19. Jahrhundert bis in die Gegenwart erzählt
- Gestalterische, technische und museumspädagogische Neukonzeption der Dauerausstellung
- Schaffung von Räumen für das museumspädagogische und sonstige Veranstaltungsprogramm und einer sinnvollen Anbindung an die Ausstellungsflächen
- Erweiterung und attraktive räumliche Anbindung der Bibliothek
- Herstellen von historischen Raumdimensionen in der Tradition eines Lübecker Kaufmannshauses u.a. durch
 1. Wiederherstellung der alten Deckenhöhen (im Jahr 2000 wurde zwecks Vergrößerung der Ausstellungsfläche eine Zwischendecke eingezogen)
 2. Wiederherstellung der alten, kaufmannsgeprägten Dielensituation im Foyer
 3. Bau einer großzügigen Freitreppe von der Diele in die Belétage des Hauses

Aufgrund der Komplexität denkmalgeschützter und denkmalwürdiger Bauteile - die Fassaden der beiden Häuser sowie der Gewölbekeller der Mengstr. 6 sind denkmalgeschützt - erfordert der Umbau einen respektvollen Umgang mit der Bausubstanz unter Beibehaltung der traditionellen Parzellierung. Es ist beabsichtigt, durch einen ökonomisch und ökologisch nachhaltigen Bau den heutigen technischen und energetischen Standards zu genügen, so dass künftig ein ressourcenschonender und kostengünstiger Betrieb des Museums sichergestellt ist.

2.3 Ziele des Projektes „Das neue Buddenbrookhaus“

2.3.1 Kultur- und zeitgeschichtliches Erbe bewahren und erlebbar machen

„Museen sind das sammelnde, speichernde und verarbeitende Gedächtnis des kulturellen Erbes unserer Gesellschaft.“¹

Das Buddenbrookhaus bewahrt als Gedenkstätte und vermittelt als Museum das kulturelle Vermächtnis der Schriftstellerfamilie Mann, das nicht nur aufs engste mit Lübeck und Schleswig-Holstein verbunden ist, sondern auch ein nationales Kulturerbe und ein Stück Weltliteratur darstellt. Gleichermäßen fungiert das Buddenbrookhaus als gebauter, begehbare Roman, der die Besucher in die Lebenswelt der Kaufmannsfamilie Buddenbrook eintauchen lässt. Durch den Umbau soll dem Roman die größte Ausstellungsfläche und damit eine noch exponiertere Stellung eingeräumt werden. Der Roman „Buddenbrooks“ und die Familiengeschichte der Manns lassen die hanseatische Kaufmannswelt lebendig werden. Gleichzeitig bietet Heinrich Manns Roman „Professor Unrat“ einen Blick in die weniger etablierten Häuser der Stadt, auf die Abgehängten der Gesellschaft, auf das Heimliche, in die Hinterhöfe und Etablissements. Das Buddenbrookhaus kann so ein kontrastreiches Bild des historischen Lübeck bieten.

Für die Einheimischen stellt dies ein wichtiges Identifikationsmerkmal dar, das damit weiter gestärkt wird. Gleichzeitig soll das „neue“ Kulturangebot mehr kulturaffine Gäste in die Region locken und helfen, Lübeck und Schleswig-Holstein als kulturelles Urlaubsziel stärker zu profilieren.

Das Buddenbrookhaus liegt in der Pufferzone des UNESCO-Welterbes „Lübecker Altstadt“. Die Erhaltung dieses einmaligen baukulturellen Erbes, das sowohl ein identitätsstiftendes Merkmal für die Lübecker als auch ein wichtiger Magnet für die Besucher ist, sieht die Stadt als vorrangige Aufgabe an. Gemäß dem Integrierten Stadtentwicklungskonzept Lübeck (ISEK, 2010) soll das historische und kulturelle Erbe der Stadt lebendig weiterentwickelt werden, so dass Lübeck sich mit seiner „Kultur-Landschaft“ gegenüber anderen Städten weiter hervorheben kann.² Mit dem denkmalgerechten Umbau des Buddenbrook-

¹ Vgl. Deutscher Museumsbund e.V., 2011, S.4

² Vgl. Jahn, Mack & Partner (im Auftrag der Hansestadt Lübeck), 2010, S. 26

hauses, der mit seiner Architektur eine Brücke zwischen Tradition und Moderne schlagen will, wird dieser Zielsetzung entsprochen.

2.3.2 Modernes, markt- und zielgruppenorientiertes Museum

Museen bewahren nicht nur das Kultur- und Naturerbe der Menschheit für die nachkommenden Generationen, sondern stellen es auch aus und vermitteln es. Gerade letzteres Aufgabenfeld hat in den letzten Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die Museen stehen vor der Frage, wie sie die veränderten Nachfragemuster und Seh-/Wahrnehmungsgewohnheiten der Besucher in der Präsentation und Vermittlung berücksichtigen können, um ihnen mit dem Ausstellungsbesuch eine adäquate Erlebnisqualität zu bieten.

So ist es auch das erklärte Ziel des Projektes „Das neue Buddenbrookhaus“, das Museums- und Ausstellungskonzept stärker als bisher an die **Bedürfnisse und Wünsche seiner Besucher** anzupassen. Zu diesem Zweck erfolgt die Neukonzeption in einem transparenten und partizipativen Verfahren. Die Besucher sind aufgerufen, sich im Rahmen der öffentlichen Tagungen oder mit (Online-) Kommentaren aktiv am Dialog zu beteiligen.

Außerdem wurden im Museum Ende 2013 für zwei Jahre zwei online-basierte **Evaluationsgeräte zur Besucherforschung** installiert. Das eine Gerät fragte bei den Besuchern das Feedback zur Ausstellung, zum Museumsbesuch allgemein und Wünsche an die neue Dauerausstellung ab, das andere erhob die Wünsche der Besucher in Bezug auf den Museumshop. Da die Daten in Echtzeit ausgewertet werden konnten, erhielten die Kuratoren ein direktes Feedback zu Inhalt und Gestaltung der Dauer- und der jeweiligen Sonderausstellung.

Ebenfalls Gegenstand der Besucherforschung sind die **Laborausstellungen** des Buddenbrookhauses. In diesen seit 2015 jährlich stattfindenden Sonderausstellungen werden neue Themen und Gestaltungselemente für die künftige Dauerausstellung einem ersten Praxistest unterzogen. Ihre Besucher-Tauglichkeit wird dabei anhand der Evaluationsmethoden Befragung und Beobachtung ermittelt.

Damit auch die wichtige Zielgruppe der Jugendlichen von vornherein in den Prozess der Umgestaltung des Buddenbrookhauses einbezogen wird, gibt es seit September 2015 das **Bildungsprojekt „Literatur als Ereignis. Die Manns und wir“**. Im Rahmen des von der Commerzbank-Stiftung geförderten Projektes werden Schüler der St. Jürgen Gemeinschaftsschule Lübeck Teil des Ausstellungsteams, indem sie selbst Module konzipieren und gestalten. Die entstandenen Ausstellungselemente werden zunächst in den Laborausstellungen gezeigt und sollen später in die neue Dauerausstellung übernommen werden.

Die Laborausstellungen, das Projekt „Literatur als Ereignis“, die Ergebnisse der unterschiedlichen Besucherbefragungen und der öffentliche Dialog sollen

sicherstellen, dass mit dem neuen Buddenbrookhaus eine zeitgemäße und zukunftsfähige Ausstellung geschaffen wird, die ihren Besuchern auf erlebnisorientierte und interaktive Weise das Leben und Werk der Schriftstellerfamilie Mann vermittelt.

2.3.3 Stärkung der Tourismusstandorte Lübeck und Schleswig-Holstein

Lübeck beansprucht die „Kulturhauptstadt des Nordens“³ und die meistbesuchte Stadt in Schleswig-Holstein zu sein.⁴ Dies ist nicht allein dem UNESCO-Weltkulturerbe Lübecker Altstadt zu verdanken, sondern auch den zahlreichen kulturellen Sehenswürdigkeiten, dem breiten kulturellen Angebot und nicht zuletzt den zwei Literatur-Nobelpreisträgern Thomas Mann und Günter Grass.

Das Buddenbrookhaus ist eines von Lübecks Alleinstellungsmerkmalen und ein kulturtouristisches Highlight, das 90 Prozent auswärtige Besucher aufweist. Mit dem dringend erforderlichen Umbau soll erreicht werden, dass es seiner kulturtouristischen Bedeutung und seinem Bildungsauftrag auch in Zukunft gerecht werden kann. Ziel des Umbaus ist es, dass das Buddenbrookhaus sich im Wettbewerb mit anderen Ausstellungsangeboten und anderen Angeboten zur Freizeitgestaltung durchsetzen kann. Gleichermäßen gilt es, die Profilierung und Positionierung der Kulturstandorte Lübeck und Schleswig-Holstein im Wettbewerb der Destinationen weiter zu festigen. Das neue Buddenbrookhaus will stärker als bisher als überregionaler kulturtouristischer Anziehungspunkt und Förderer des Tourismus fungieren und seine Besuchszahlen - unter Beibehaltung des hohen Anteils auswärtiger Besucher – weiter steigern.

³ Vgl. Stadtporträt Lübeck: <http://www.luebeck.de/bewohner/stadtportraet/index.html>

⁴ In 2015 verzeichnete Lübeck fast 1,7 Mio. gewerbliche Übernachtungen und 739.000 Ankünfte.

3. Mikro-Standortanalyse

Die räumlichen Rahmenbedingungen eines Projektes stellen einen wichtigen Einflussfaktor für die Zahl der erreichbaren Gäste dar und bilden somit eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Es ist zwischen der Mikro- und Makroebene zu unterscheiden. Mit Mikrostandort sind der Projektstandort und seine unmittelbare Umgebung gemeint. Der Makrostandort hingegen bezieht sich auf die großräumige Umgebung einer Einrichtung. Eine fundierte Analyse des Makrostandortes umfasst die Bestimmung des Einzugsgebietes, die Ermittlung des Nachfragepotenzials im Einzugsgebiet und die Analyse der marktseitigen Rahmenbedingungen des Einzugsgebietes wie Nutzermarkt und Wettbewerbsumfeld.

Auch wenn der Standort des Buddenbrookhauses nicht zur Wahl steht, wurden die wesentlichen Faktoren im Rahmen einer Standort-Begehung durch die Gutachter am 26.09.2016 überprüft.

3.1 Lage und Erreichbarkeit

Zu den grundsätzlichen Standortanforderungen eines Museums gehört, dass es leicht auffindbar und gut an die Verkehrsinfrastruktur angebunden ist.

Das Buddenbrookhaus liegt in der Pufferzone der Lübecker Altstadt, die 1987 als erstes Deutsches Stadtzentrum in die Liste des UNESCO-Weltkulturerbes aufgenommen wurde, und prägt das Stadtbild entscheidend mit. Die **Lübecker Altstadt** ist laut der Markenanalyse von 2009 der entscheidende Faktor für einen Lübeck-Besuch und der UNESCO-Status spielt zumindest für ausländische Gäste bei der Reiseentscheidung eine überdurchschnittlich große Rolle.⁵ Hinzu kommt die unmittelbare Nähe des Buddenbrookhauses zu der Marienkirche und dem Rathaus, zwei Lübecker Wahrzeichen, die ebenfalls regelmäßig von Kulturtouristen besucht werden.

Die Altstadtinsel ist gleichermaßen zentraler Anlaufpunkt für Touristen und zentraler Shopping-Standort. Nur wenige Meter vom Buddenbrookhaus entfernt trifft die Mengstraße auf die Fußgängerzone Breite Straße, die zwischen Beckergrube, Pfaffenstraße und Kohlmarkt die Lübecker 1a-Lage bildet. Weil hier mehrere große Kaufhäuser, Filialisten und spezialisierte Einzelhandelsgeschäfte angesiedelt sind, weist die Breite Straße die höchsten innerstädtischen Frequenzen im Lübecker Einzelhandel auf.

Das Buddenbrookhaus ist von der Breiten Straße aus gut zu sehen, so dass es von den dortigen Frequenzen bzw. von möglichen Impuls- und Kopplungsbesuchen durchaus profitieren kann.

⁵ Vgl. dwif-Consulting, 2010, S. 27

Eine gute **Anbindung an das überregionale und regionale Straßen- und ÖPNV-Netz** ist nicht nur für periphere Standorte wichtig. Denn generell gilt: Je leichter eine Einrichtung erreichbar ist, desto zufriedener die Gäste.

Laut Touristischem Entwicklungskonzept für Lübeck und Travemünde (TEK) ist das Auto das mit Abstand wichtigste Verkehrsmittel für Reisen nach Lübeck und das zweitwichtigste die Bahn.⁶ Mit dem Auto ist die Mengstraße lediglich aus westlicher Richtung anfahrbar, da östlich die Fußgängerzone liegt. **Direkt dem Buddenbrookhaus zugeordnete Parkplätze gibt es nur acht Stück.** Auf dem gegenüberliegenden Parkplatz der Marienkirche ist freies Parken nicht erlaubt, sondern zugangsbeschränkt. In dem unteren Teil der Mengstraße sowie in den umliegenden Straßen Beckergrube und Fünfhausen befinden sich ebenfalls nur wenige Parkmöglichkeiten für Nicht-Anwohner, so dass es sich für motorisierte Besucher empfiehlt, eines der nahegelegenen Parkhäuser aufzusuchen. Allerdings werden den Besuchern des Buddenbrookhauses künftig genügend Parkmöglichkeiten in direkter Nähe zur Verfügung stehen. Denn zurzeit entsteht auf dem rückwärtigen Wehdehof Lübecks größtes innerstädtisches Parkhaus (800 Stellplätze). Die zentrale Zufahrt zum Parkhaus wird an der Straße Schüsselbuden sein, so dass die obere Mengstraße künftig weniger Verkehr aufweisen und dadurch noch attraktiver werden wird.

Für Besucher, die mit der Bahn anreisen, ist das Buddenbrookhaus in ca. 15 Minuten vom Hauptbahnhof zu Fuß erreichbar. Ebenso verkehren vom direkt am Hauptbahnhof gelegenen ZOB vier Buslinien in die Innenstadt. Die Haltestellen Untertrave, Beckergrube und Schüsselbuden sind nur wenige Gehminuten vom Buddenbrookhaus entfernt.

Das Buddenbrookhaus ist folglich sowohl für den öffentlichen Personennahverkehr als auch für den motorisierten Individualverkehr bequem zu erreichen. Die zentrale und attraktive Lage in der vor allem auch von Touristen stark frequentierten Altstadt ist als sehr vorteilhaft einzustufen.

3.2 Image und Nutzungen des Umfeldes

Wie bereits erwähnt, ist die historische Altstadt als direktes Umfeld des Buddenbrookhauses der starke Markenkern Lübecks und äußerst positiv besetzt. Das Altstadterlebnis ist jedoch nicht nur von der historischen Bausubstanz und den vielen Sehenswürdigkeiten geprägt, sondern auch vom Shopping-, Beherbergungs-, Gastronomie- und Kultur-Angebot. Diese ergänzenden Angebote im Umfeld fungieren ebenso als Frequenzbringer und tragen zu einer gesteigerten Aufenthaltsqualität bei. Das Buddenbrookhaus selbst hat ebenfalls ein sehr positives Image, da es sich quasi um einen Originalschauplatz handelt, was dem Standort Authentizität und Glaubwürdigkeit verleiht.

⁶ Vgl. dwif-Consulting, 2010, S. 29

3.3 Nutzbare Flächen

Neben den bereits erläuterten Faktoren stellt auch das Gebäude selbst einen wichtigen Einflussfaktor für die Zahl der erreichbaren Gäste dar. Die potenziell nutzbare Ausstellungsfläche in den beiden Häusern Mengstraße 4 und 6 wird mit ca. 2.000 Quadratmetern angegeben, was eine Verdoppelung der heutigen Fläche bedeutet.

Die Grundstücksgrößen betragen 204 Quadratmeter in der Mengstraße 4 und 112 Quadratmeter in der Mengstraße 6. Das Buddenbrookhaus erstreckt sich heute über fünf Etagen, das Nebengebäude ist etwas niedriger. Die Massenstudie der Architekten Heyroth & Kürbitz kommt nach Prüfung dreier Varianten zu dem Schluss, dass die für das neue Konzept benötigte Fläche hergestellt werden kann.⁷

3.4 Externe Einflüsse

Straßen-, Flug- und Industrielärm, Geruchsbelästigungen oder ein optisch störendes Umfeld können das Besuchserlebnis beeinträchtigen. Allerdings sind die Auswirkungen möglicher externer Effekte bei primärer Innennutzung der Einrichtung von geringerer Bedeutung.

Negative externe Einflüsse waren am Tag der Standortbesichtigung am 26.09.16 nicht festzustellen. Die Fassaden der Gebäude sind von der gegenüberliegenden Straßenseite gut einzusehen und reihen sich in die Frontlinie der Straße ein. Es herrscht wenig Verkehr, da es sich um eine Sackgasse handelt. Die Sicht auf die Gebäude ist nicht eingeschränkt.

3.5 Fazit

Die angeführten Faktoren machen deutlich, dass es sich um einen gut erreichbaren Standort in 1a-Lage handelt. Die zentrale Innenstadtlage gewährleistet, dass das Buddenbrookhaus bequem zu erreichen und gut wahrnehmbar ist. Da die Lübecker Altstadt selbst ein touristischer Fokussierungspunkt und vitaler Einzelhandelsstandort ist, sind anliegende Passantenfrequenzen praktisch immer gegeben, so dass neben gezielten Besuchen die Gewinnung von Impulsbesuchern möglich wird.

⁷ Vgl. Heyroth & Kürbitz, 2014, S. 38ff. u. S.54f.

4. Einzugsgebietsanalyse und Nachfragepotenzial

Da das Buddenbrookhaus seine Besucher nicht nur aus den Einwohnern Lübecks und den Übernachtungsgästen/ Urlaubern Lübecks generiert, wird mittels der Einzugsgebietsanalyse der Einzugsbereich abgegrenzt, aus dem die potenziellen Besucher kommen, die einen Wohnort- oder Urlaubsortausflug nach Lübeck unternehmen.

Die Ausdehnung des Einzugsbereichs bestimmt sich zunächst nach der Erreichbarkeit, die durch die benötigte Fahrzeit mit dem Pkw dargestellt wird. Der Indikator Pkw-Fahrzeit trägt dem Umstand Rechnung, dass das Auto das mit Abstand meist genutzte Verkehrsmittel für einen Tagesausflug ist. Welche Anfahrtszeit die Besucher einer Freizeiteinrichtung gemeinhin akzeptieren, hängt wiederum mit der Attraktivität der Einrichtung selbst, ihrer Größe und der potenziellen Aufenthaltsdauer zusammen. Es gilt: Je attraktiver das Angebot und je länger sich der Gast in einer Freizeiteinrichtung aufhalten kann, desto länger ist auch die akzeptierte Anfahrtszeit. Aus repräsentativen Befragungen ist bekannt, welche Anfahrtszeit die Besucher für verschiedene Freizeit-anlantentypen bereit sind in Kauf zu nehmen. Museen kommen demnach auf 49 Minuten durchschnittliche Anfahrtszeit.⁸ Da für das neue Buddenbrookhaus ein besonders attraktives Angebot unterstellt werden kann, wird in der folgenden Analyse von einer akzeptierten Fahrzeit von maximal 60 Minuten ausgegangen.

Zur Bestimmung des Einzugsgebietes und seiner Anfahrtszeit-Zonen wird die Pkw-Fahrzeit, und nicht die reine Kilometer-Distanz, zugrunde gelegt. Diese Methode berücksichtigt die Qualität der verkehrlichen Anbindung (z.B. Autobahn-anbindung) und den Umstand, dass der benötigte Zeitaufwand die Besuchsentscheidung maßgeblich beeinflusst. Das Einzugsgebiet wird in Fahrzeit-Isochronen von 20, 40 und 60 Pkw-Minuten Entfernung vom Standort Lübeck aus unterteilt. Die zonenspezifischen Daten werden mit Gemeindedaten der amtlichen Statistik verknüpft. Für den Einwohnermarkt werden neben dem Bevölkerungsaufkommen auch die Altersstruktur, Arbeitslosenquote und Kaufkraft ermittelt.

Im Urlaubsland Schleswig-Holstein werden viele Museumsbesuche im Rahmen eines Urlaubsortausfluges unternommen. Im Gegensatz zu der Wohnbevölkerung haben Touristen jedoch einen eingeschränkteren Mobilitätsradius von ihrem Urlaubsdomizil aus gesehen, so dass das Einzugsgebiet für den touristischen Markt hier auf einen Umkreis von maximal 30 Minuten statt 60 Minuten Fahrzeit begrenzt wird.

⁸ Vgl. Opaschowski, Pries, Reinhardt, 2006, S. 149

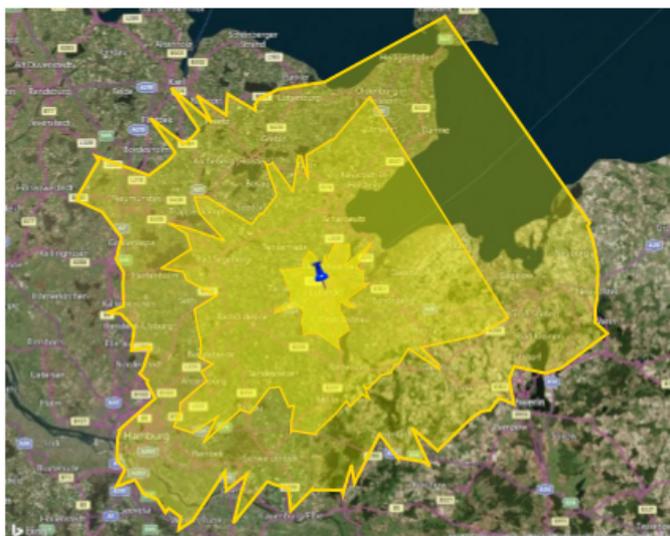
4.1 Nachfragepotenzial Einwohnermarkt

Die innere Zone (0 bis 20 Minuten Fahrzeit) setzt sich hauptsächlich aus Lübeck und den umliegenden Gemeinden Bad Schwartau, Stockelsdorf und Ratekau zusammen. Südwestlich reicht die Kernzone bis an die Stadt Reinfeld im Kreis Stormarn heran, südöstlich an die Gemeinde Groß Grönau im Kreis Herzogtum Lauenburg. Insgesamt weist die Zone rund 262.000 Einwohner auf, wovon allein ca. 220.000 in Lübeck leben.

In der mittleren Zone (21 bis 40 Minuten Fahrzeit) kommen gut 575.000 Einwohner hinzu. Im Norden wird die Zone von den Städten Oldenburg i.H. und Eutin begrenzt. Im Westen reicht sie bis ungefähr Bad Segeberg und im Süden bis ins Hamburger Stadtgebiet. Die östliche Begrenzung bildet die Kleinstadt Rehna im Kreis Nordwestmecklenburg.

Die äußere Zone (41 bis 60 Minuten Fahrzeit) deckt die Kreise Ostholstein, Plön, Segeberg, Herzogtum Lauenburg und Nordwestmecklenburg fast vollständig ab. Im Norden reicht sie bis auf die Insel Fehmarn und im Süden bis zum niedersächsischen Seevetal. Da ein Großteil des Hamburger Ostens und Südens mit diese Zone fallen, ist sie mit ca. 2,2 Mio. Einwohnern auch die bevölkerungsreichste.

Insgesamt weist das Einzugsgebiet des Standortes „Mengstraße 4 in Lübeck“ ein **Einwohnerpotenzial von rund 3,1 Mio. Einwohnern** auf.



Legende

-  Ihr Standort
-  Einzugsgebiet
20 Fahrminuten
-  40 Fahrminuten
-  60 Fahrminuten

Tab.1: Einwohnerpotenzial im Einzugsgebiet Lübeck (bis 60 Min. Entfernung)

	Zone bis 20 Min.	Zone 21 bis 40 Min.	Zone 41 bis 60 Min.	Gesamtes Einzugsgebiet	Bundes- Ø
Einwohner abs.	262.109	575.142	2.224.121	3.061.372	-
Einwohner in %	8,6%	18,8%	72,6%	100%	-
Anteil 0-14 J.	12,5 %	14,1 %	12,8 %	13,0 %	13,3 %
Anteil 15-24 J.	11,0 %	10,3 %	10,5 %	10,5 %	11,0 %
Anteil 25-49 J.	34,2 %	32,8 %	38,0 %	36,7 %	34,2 %
Anteil 50-64 J.	19,7 %	20,8 %	19,1 %	19,5 %	20,9 %
Anteil 65 J. +	22,5 %	22,0 %	19,7 %	20,4 %	20,7 %
Arbeitslosen- quote	8,6 %	5,1 %	7,8 %	7,4 %	6,7 %
Kaufkraftindex	99	106	105	105	100

Anm.: Eigene Berechnungen basierend auf infas-Geodaten und Gemeindedaten des Statistischen Bundesamtes mit Stand 31.12.2014

Die **Altersstruktur** der Einwohner im Einzugsgebiet (mit Stand 2014) stellt sich wie folgt dar: Kinder und Jugendliche bis unter 25 Jahren haben einen Anteil von fast einem Viertel (24%). Der Anteil der 25- bis 49-Jährigen ist mit 37 Prozent der größte, während die 50- bis 64-Jährigen sowie die über 65-Jährigen jeweils gut ein Viertel der Einwohner stellen. Diese Verteilung entspricht weitestgehend der der Gesamtbevölkerung.

Um die wirtschaftliche Stärke und somit Zahlungskräftigkeit der potenziellen Besucher aus dem Einwohnermarkt einschätzen zu können, werden die Indikatoren Arbeitslosenquote und Kaufkraftkennziffer hinzugezogen.

Die **Arbeitslosenquote** im Einzugsgebiet beträgt 7,4 Prozent (mit Stand 2014) und liegt damit ca. 10 Prozent über dem bundesdeutschen Wert. In den drei Entfernungszonen differiert die Quote jedoch recht stark: Der mit fast 9 Prozent höchste Wert wird für die von Lübeck dominierte Kernzone ermittelt, während die mittlere Zone mit 5 Prozent die geringste Quote aufweist.

Die **Kaufkraft**, also das für Konsumzwecke verfügbare Einkommen, wird anhand des Kaufkraftindex dargestellt. Er gibt das Niveau des jeweiligen Gebietes im Vergleich zu dem Bundesdurchschnitt von 100 an. Das gesamte Einzugsgebiet verfügt mit einem Wert von 105 (Stand: 2014) über eine überdurchschnittlich hohe Kaufkraft, so dass auch die etwas niedrigere Kaufkraft der inneren Zone nicht weiter ins Gewicht fällt.

4.2 Nachfragepotenzial Urlaubermarkt

Bevor auf das Nachfragevolumen des touristischen Einzugsgebietes eingegangen wird, soll zunächst die touristische Nachfrage- und Angebotsentwicklung in Lübeck (inkl. Travemünde) im Zeithorizont 2010 bis 2015 skizziert werden.⁹

Entwicklung der touristischen Nachfrage: Die Hansestadt Lübeck, die mit jährlich über 1 Million gewerbliche Übernachtungen meistbesuchte Stadt in Schleswig-Holstein, erzielt seit Jahren steigende Gäste- und Übernachtungszahlen. In den letzten fünf Jahren konnte ein Übernachtungsplus von 27 Prozent und ein Gästeplus von 25 Prozent verbucht werden. Im Jahr 2015 verzeichnete Lübeck rund 1,69 Mio. Übernachtungen und rund 739.000 Gäste. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Lübeck entwickelte sich im betrachteten 5-Jahres-Zeitraum ebenfalls positiv: sie stieg von 2,2 auf 2,4 Tage an. Die vergleichsweise kurze Verweildauer zeigt, dass Lübeck ein attraktives Ziel für Städtekurztrips ist. Der Anteil ausländischer Gäste an den Übernachtungen in Lübeck liegt seit 2010 bei etwa 20 Prozent. Spitzenreiter im Auslandsranking sind die Schweden, gefolgt von den Dänen und Niederländern.

Entwicklung des touristischen Angebots: Die Zahl der Beherbergungsbetriebe ist mit 97 gegenüber dem Jahr 2010 gleich geblieben, obwohl es zwischenzeitlich einige leichte Schwankungen gab. Dagegen hat sich die Gesamtbettenzahl im selben Zeitraum sehr dynamisch entwickelt: Sie ist um 19 Prozent auf 9.332 Betten angewachsen. Dies spiegelt den bundesweiten Trend zu größeren, professionell geführten Betriebseinheiten wider, während immer mehr kleinere Betriebe wie insbesondere Gasthöfe und Pensionen aus dem Markt gedrängt werden.

Touristisches Nachfragepotenzial im Lübecker Einzugsgebiet

Zu dem Nachfragepotenzial aus dem Einwohnermarkt kommt das touristische Nachfragepotenzial hinzu und zwar sowohl die Übernachtungstouristen vor Ort (in Lübeck/Travemünde) wie auch die Touristen, die von ihrem Urlaubsort außerhalb Lübecks einen Ausflug in die Hansestadt unternehmen. Hierzu wird das Einzugsgebiet auf 30 Pkw-Minuten Entfernung vom Standort Lübeck begrenzt. Dies ist laut NIT die Kurzausflugsentfernung, die Urlauber von ihrem Urlaubsort aus akzeptieren.

In Lübeck (Stadtgebiet) wurden im vergangenen Jahr 523.644 und in Travemünde 206.584 Übernachtungsgäste registriert.¹⁰ Das Einzugsgebiet bis 30 Pkw-Minuten Entfernung vom Standort kommt auf weitere 450.857 Übernachtungsgäste sowie 29.233 Gäste im Touristikcamping, so dass sich das **touristische**

⁹ Die hier aufgeführten Daten der amtlichen Statistik bilden die Gesamtheit der Beherbergungsbetriebe mit mindestens 10 Betten bzw. bei Campingplätzen mind. 10 Stellplätzen ab. Bis zum Berichtsjahr 2011 lag die Erfassungsgrenze für die Auskunftspflicht von Beherbergungsbetrieben noch bei 9 Betten und 3 Stellplätzen.

¹⁰ Angaben laut Meldestatistik der Lübeck Travemünde Marketing GmbH (LTM).

Nachfragevolumen im Einzugsgebiet von Lübeck auf insgesamt rund 1,2 Mio. Touristen aufsummiert. Dieses Nachfragepotenzial ist als Mindestwert anzusehen, denn die amtliche Statistik berücksichtigt lediglich das Gästevolumen in gewerblichen Betrieben mit mindestens 10 Betten (bzw. bei Campingplätzen mind. 10 Stellplätzen). Die gesamte touristische Nachfrage im Untersuchungsraum besteht allerdings aus noch weiteren Segmenten, die in der Potenzialermittlung nicht enthalten sind und demzufolge den sogenannten Graubereich darstellen, und zwar:

Privatquartiere mit weniger als 10 Betten (vor allem die Privatvermietung über Netzanbieter wie Airbnb & Co. boomt im Städtetourismus!), Dauercamping, Reisemobilisten außerhalb von Campingplätzen, Verwandten- und Bekanntenbesuche (VFR-Tourismus), Übernachtungen in Freizeitwohnsitzen und Sportboothäfen, Transitreiseverkehr und Tagesreisen. Da für diese Segmente kaum belastbare Daten vorliegen, ist eine Quantifizierung schwerlich möglich. Allerdings dürfte ein Urlaubsortausflug mit Museumsbesuch nur für wenige der Dauercamper, (Dauer-)Segler, Reisemobilisten, Transitreisenden, Inhaber von Freizeitwohnsitzen und VFR-Besucher relevant sein, da ihr Reiseanlass in der Regel ein anderer ist.

Der Tagestourismus indes hat für Lübeck und das Buddenbrookhaus zentrale Bedeutung. Die Tagesausflügler werden aber nicht gesondert aufgeführt, da sie sowohl aus dem Einwohnermarkt als auch aus dem Urlaubersmarkt stammen können und in diesen Zahlen bereits enthalten sind (mit Ausnahme der grenzüberschreitenden Tagesausflügler aus Skandinavien).

Das touristische Nachfragevolumen bis 30 Minuten Fahrzeit um den Standort Lübeck herum liefert mit gut 1,21 Mio. Urlaubern ein hohes Potenzial. Zusammen mit dem im 60-Minuten-Umkreis vorhandenen Einwohnerpotenzial in Höhe von 3,06 Mio. Personen **summiert sich die Zahl der potenziell erreichbaren Besucher auf rund 4,27 Mio. Personen**. Diese absoluten Zahlen differenziert nach Einwohner- und Urlaubersmarkt dienen als Basis für die spätere Besuchsprognose (s. Kapitel 11, Tab.11) und sagen an dieser Stelle noch nichts über das Verhältnis Einwohner zu Touristen aus.

Tab.2: Besucherpotenzial im Einzugsgebiet Lübeck				
Einwohner bis 20 Min. Entf.	Einwohner 21 bis 40 Min.	Einwohner 41 bis 60 Min.	Urlauber bis 30 Min. Entfernung	Gesamtes Einzugsgebiet
262.109	575.142	2.224.121	1.210.318	4.271.690

Anm.: Gemeindedaten des Statistischen Bundesamtes, Gästezahlen der Meldestatistik der LTM sowie Daten der amtlichen Beherbergungsstatistik für Schleswig-Holstein mit Stand 31.12.2015

5. Erlebnisorientierung

Museen und Ausstellungen unterliegen einem wachsenden Wettbewerb um die Gunst und das Zeitbudget der Besucher, sowohl aufgrund des steigenden Ausstellungsangebots als auch aufgrund der wachsenden Zahl anderer Freizeitangebote. Hinzu kommt, dass sich das Nachfrageverhalten und die Wahrnehmungsweisen der potenziellen Besucher verändert haben. Die stärkere Berücksichtigung von Publikumsbelangen hat dazu geführt, dass immer mehr Museen und Ausstellungen erlebnisorientiert gestaltet sind. Was aber ist unter Erlebnisorientierung zu verstehen?

Die wachsende Erlebnisorientierung ist einer der Megatrends des 21. Jahrhunderts und gilt als Schlüsselwort im Freizeitbereich. Die Freizeitindustrie bringt immer mehr Freizeitangebote hervor, deren Attraktivität sich nach ihrem Erlebnischarakter bestimmt. Fast alles wird zum Erlebnisthema gemacht. Das Angebot reicht von Erlebnisparks und Erlebnisbädern über Erlebniszoos und Naturerlebnisparks bis hin zu Erlebnismuseen.

Die Erlebnisorientierung kennzeichnet einen grundsätzlichen Wandel des gesellschaftlichen Wertesystems und Konsumverhaltens, der sich auf der Ebene einer zunehmenden Individualisierung vollzieht. Auf Seite der Nachfrager dominieren hedonistische und individualistische Einstellungen, **Erlebens-Wünsche nach Spaß, Spannung, Kurzweil, Abwechslung und Genuss**. Erlebniskonsum entspringt nicht dem materiellen Bedarf. Die entscheidende Motivation beim Erlebniskonsum ist „die Sehnsucht nach Erleben und Sich-verwöhnen-wollen“.¹¹ Dieser Wunsch wird umso stärker, je mehr im Alltagsleben ein Mangel an Abwechslung und Anreiz beklagt wird. Insbesondere die jüngere Generation, die im digitalen Zeitalter mit der Flut visueller Eindrücke (z.B. durch Fernsehen, Computer und Smartphones) aufgewachsen ist, hat eine **zunehmend hohe Reiz- und Faszinationsschwelle**, zumindest was optische und akustische Reize anbelangt.

Die aktuelle Erlebnisorientierung steht aber längst nicht mehr für die ausschließliche Suche nach spaßintensiven und spektakulären Erlebnissen, sondern zunehmend auch für das **Bedürfnis nach sinnhaften und sinnerfüllten Erlebnissen („Sinnorientierung“)**. Dies äußert sich unter anderem in der steigenden Nachfrage nach bildenden Freizeitangeboten und findet seine Entsprechung in einem Vermittlungs- und Erlebnisprinzip, das unter dem Schlagwort **Edutainment** (Verschmelzung aus Education und Entertainment) mittlerweile fast alle Segmente der Freizeitindustrie erobert hat, z.B. in Form von museumspädagogischen und Do-it-Yourself-Angeboten, interaktiven Touchscreens und Experimentierstationen.¹²

¹¹ Vgl. Opaschowski 2008, S. 311ff.

¹² Zukunftsforscher wie Horst Opaschowski sahen die Sinnorientierung sogar als den bestimmenden Trend nach 2010 voraus, vgl. Opaschowski, Pries, Reinhardt, 2006, S. 109

5.1 Merkmale einer Erlebnisausstellung

Zunächst werden die wichtigsten Anforderungen in Bezug auf die Ausstellungsgestaltung erläutert. Im Anschluss daran werden eher allgemeine (Erfolgs-) Faktoren aufgeführt, die grundsätzlich für alle modernen Freizeiteinrichtungen gelten.

5.1.1 Inhaltliche Anforderungen

Thematisierung: Die Fokussierung auf ein publikumswirksames Hauptthema (das ggf. in mehrere, in sich abgeschlossene Themenbereiche gegliedert ist), das für die Region authentisch ist und Alleinstellungscharakter besitzt.

Storyline (Roter Faden): Ein klares, durchgängiges Motto und/oder eine durchgängig erzählte Geschichte gibt nicht nur einen ersten Überblick über die Gesamtheit der Ausstellung, sondern verknüpft die einzelnen Ausstellungsthemen untereinander, so dass es den Besuchern leichter fällt, den Zusammenhang zu verstehen. Dies gilt vor allem für inhaltlich aufeinander aufbauende Themen. Außerdem kann eine Storyline dazu beitragen, das Thema emotional aufzuladen.

Interaktivität (Handlungsorientierung): Gemäß dem Motto „Anfassen erwünscht“ statt „Berühren verboten“ sollen die Besucher zum Ausprobieren, Experimentieren und Entdecken angeregt werden. Dem Prinzip der Interaktivität liegt die Erkenntnis zugrunde, dass ein Mensch schneller und nachhaltiger begreift, wenn er aktiv involviert ist und Lösungen selbst herbeiführen kann („learning by doing“). In den heute sehr populären Science-Centern wird die Interaktivität über Hands-on-Stationen zum didaktischen Prinzip erhoben, um wissenschaftliche und technische Themen erlebbar und verständlich zu machen. Grundsätzlich sollten nur interaktive Elemente zum Einsatz kommen, die eine längere Auseinandersetzung mit Inhalten oder Exponaten unterstützen. Der bloße Knopfdruck auf eine computerbasierte Apparatur vermag dies eher nicht zu leisten.

Multisensualität: Die menschliche Wahrnehmung vollzieht sich im Zusammenspiel der fünf Sinne Sehen, Hören, Riechen, Schmecken und Tasten. Der Haptik kommt dabei eine Schlüsselrolle zu: Wird eine visuelle Information mit einer tastbaren Erfahrung verknüpft (z.B. indem ein Ausstellungsobjekt angefasst werden darf), kann das Gehirn die Information schneller begreifen und leichter erinnern.

Inszenierung / Szenografie: Gestaltungsmittel wie Licht- und Farbeffekte, Musik/ Geräusche, (Kulissen-)Architektur und Dekoration stellen das Thema atmosphärisch und alle Sinne ansprechend dar. Mit einer thematisch genau abgestimmten Szenografie, die sinnliche Wahrnehmung und Emotionalität beim Besucher hervorruft, werden begehbare Räume geschaffen, die die perfekte Illusion vermitteln.

Multimediale Techniken: Die Vermittlung multimedialer Inhalte über Info-Terminals, Touchscreens und Audio Guides (besonders wichtig für ausländische Besucher) gehören heute zum Ausstellungsstandard. Der Schwerpunkt der Präsentation liegt im digitalen Zeitalter, das allem Visuellen besondere Bedeutung beimisst, auf der Bildsprache.

Rhythmus: Interaktive Erlebnisausstellungen können für die Besucher anstrengend sein, da sie sowohl den Intellekt als auch die Sinne fordern. Eine gute Ausstellung geht darauf ein, indem sie verschiedene Zonen anbietet: dunkel und hell, aktiv und ruhig, intellektuell und spielerisch, multimedial und sinnlich, technisch und emotional.

Hauptattraktionen: Ein herausragendes Angebot mit hohem Innovationsgrad und Erlebnisfaktor löst beim Besucher ein Schlüsselerlebnis („wow-Effekt“) aus und eignet sich gut zur werblichen Kommunikation und überregionalen Profilierung.

Sozialer Aspekt: Für die meisten Besucher ist ein Museums-/Ausstellungsbesuch eine soziale Aktivität mit Freunden, Familie oder einer größeren Gruppe. Daher sind (interaktive) Stationen, die den kommunikativen Austausch fördern und Gemeinschaftserlebnisse schaffen, indem sie z.B. von mehreren Besuchern benutzt werden können, besonders wichtig.

5.1.2 Allgemeine Anforderungen

Zusatzangebote: Angebote außerhalb des thematischen Bereichs wie Gastronomie und Shop bieten dem Besucher eine „Rundum-Versorgung“. Veranstaltungen mit thematischem Bezug können die Unverwechselbarkeit des Museums betonen, zum Wachstum der Besuchszahlen und zur Besucherbindung beitragen. Die Vermietung als „Event-Location“ kann ebenfalls für zusätzliche Besucher und Einnahmen sorgen.

Neue Attraktionen: Aufgrund der kurzen Lebenszyklen im Freizeitmarkt ist eine kontinuierliche Überarbeitung bzw. Reattraktivierung der Einrichtung notwendig. Sie gibt Anreize zum verlängerten Besuch und regt Wiederholungsbesuche an, auch aus dem Einwohnermarkt.

Besucherorientierung: Ausstellungen sind so besucherfreundlich wie möglich auszustatten. Barrierefreiheit (physisch, intellektuell, sinnlich und sozial), Wegeführung/ Leitsystem, Sitzgelegenheiten und spezielle Zielgruppenangebote (z.B. für Kinder und Jugendliche) gehören heute ebenso zu den Basisdienstleistungen wie geeignete Öffnungszeiten.

Besuchersforschung: Die Evaluierung von Wünschen und Verhaltensreaktionen des Publikums kann sowohl während der Entwicklungsphase einer Ausstellung, wie auch im Rahmen bestehender Ausstellungen durchgeführt werden. Die einzelnen Formen der Evaluation (wie schriftliche und persönliche Befragungen, teilnehmende oder verdeckte Beobachtung) untersuchen, wie Besucher auf

Ausstellungen reagieren (Gefallen, Verständnis) und geben so Aufschluss über die Kommunikationsleistung einer Ausstellung („Erfolgskontrolle“). Ebenfalls zur Besucherforschung gehört die Erhebung und Analyse von Besucherdaten, z.B. die Differenzierung der Besucher nach Alter, Geschlecht, Wohnort, Gruppen-/ Einzelbesuchen etc. (= Besucherstatistik).

Marketing: Zu einem zeitgemäßen Marketing gehören neben einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit und dem Einsatz lokaler Werbemaßnahmen auch das Gewinnen von Kooperationspartnern und Sponsoren aus der regionalen Wirtschaft und Wissenschaft sowie das Knüpfen touristischer Partnerschaften. Außerdem ein professioneller Internetauftritt und die kontinuierliche Bindung und Betreuung von Fördervereinen.

Architektur: Eine moderne und erfolgreiche Einrichtung muss einen gestalterisch ansprechenden Innenbereich aufweisen. Ebenso wichtig ist ein attraktiver Außenbereich, der idealerweise eine thematische Verknüpfung zum Innenbereich darstellt. Eine ansprechende bis außergewöhnliche Gebäudehülle sorgt besonders in flachem Gelände und an stark frequentierten Verkehrswegen für Aufmerksamkeit und Spontanbesuche.

5.1.3 Fazit

Eine erlebnisorientierte Ausstellungskonzipierung und -gestaltung ist kein bloßes Zeitgeist-Erfordernis und darf nicht zum Selbstzweck werden. Vielmehr ist der Einsatz erlebnisorientierter Elemente überaus sinnvoll, weil er die Wissensvermittlung erleichtert. Wenn die Besucher nicht nur auf der kognitiven Ebene, sondern über vielfältige Sinneserfahrungen affektiv und emotionell angesprochen werden, können sie Inhalte besser begreifen und behalten, während sie nackte Informationen schlechter verstehen und erinnern. Gemütsbewegungen, emotionale Erfahrungen und das eigene Handeln sorgen dafür, dass Lernen spielerisch und quasi nebenbei stattfindet. Zwei Zitate drücken diesen Sachverhalt treffend aus:

„Lernen ist Erfahrung, alles andere ist Information.“ (Albert Einstein)

„Sag es mir und ich werde es vergessen. Zeige es mir und ich werde mich daran erinnern. Beteilige mich und ich werde es verstehen.“
(Lao Tse, chinesischer Philosoph, 6. Jh. v. Chr.)

Im Anschluss an die Beschreibung der Neukonzeption in Kapitel 9 ist tabellarisch aufgeführt, wie „Das neue Buddenbrookhaus“ die Kriterien der Erlebnisorientierung erfüllt (s. Kap. 9.9).

6. Good Practice-Beispiele

Nachfolgend werden einige bereits realisierte Projekte aus dem Museumsbereich vorgestellt, die aufgrund ihrer thematischen Schwerpunktsetzung (Literatur, berühmter Künstler) und/oder ihrer Konzeption (hochwertig und innovativ) Beispielcharakter für geplante Projekte wie das neue Buddenbrookhaus haben können. Die ausgewählten Museen werden anhand wichtiger Eckdaten wie Konzept, Größe, Investition und Besuchszahl beschrieben.

6.1 Grimmwelt, Kassel

Im September 2015 wurde nach zwei Jahren Bauzeit die Grimmwelt in Kassel eröffnet. Die Grimmwelt ist ein Ausstellungshaus zu den Werken und dem Leben der Brüder Jacob und Wilhelm Grimm am Original-Schauplatz. In Kassel lebten die Brüder, mit Unterbrechungen, mehr als drei Jahrzehnte. Hier trugen sie die „Kinder- und Hausmärchen“ zusammen, deren Handexemplare 2005 zum UNESCO-Weltdokumentenerbe erklärt wurden, und verfassten Werke wie die „Deutsche Grammatik“ und das „Deutsche Wörterbuch“.

Das Museum setzt auf künstlerisch und interaktiv angelegte Erlebnis- und Wissensbereiche, in die die vorhandenen literarischen und historischen Exponate (Handschriften der Brüder Grimm, Handexemplare und Manuskripte sowie Erinnerungsstücke aus den Nachlässen von Familienmitgliedern), integriert sind. Die Ausstellung ist nach den Buchstaben des Alphabets, die für jeweils einen Begriff aus dem Deutschen Wörterbuch der Grimms stehen, strukturiert, kann aber in freier Abfolge vom Besucher entdeckt werden. Die einzelnen Begriffe können über die Jahre neu gewichtet und ggf. ausgetauscht werden.

Im Zentrum des Ausstellungskonzepts stehen die drei großen Bereiche „die Welt der Sprache und der Wörter“, „die Welt der Imagination und der Bilder“ und „die Welt der Brüder Grimm“. Im ersten Teil der Ausstellung finden neben allen Buchpublikationen der Grimms auch die berühmten Handexemplare der Kinder- und Hausmärchen einen würdigen Rahmen. In der „Welt der Imagination und der Bilder“ setzt die Ausstellung auf die künstlerische und mediale Adaption des Grimmschen Werkes. Die Märchentexte resp. zentrale Aspekte eines Märchens werden von Künstlern verschiedener Genres interpretiert. In der stilisierten Dornenhecke können die Besucher z.B. Märchen hören oder sich zu den sieben Zwergen an den Tisch setzen. Auf sechs Videoleinwänden tragen Schauspieler das Rumpelstilzchen-Märchen in 28 Sprachen vor. Auch Filmemacher Alexander Kluge und der Schriftsteller Magnus Enzensberger gehören zu den Künstlern, die mit ihren Märchen-Inszenierungen die Präsentation individualisieren. Das **Ausstellungsdesign** setzt auf das Nebeneinander von historischen Objekten (Schriften und Alltagsgegenstände aus dem Grimmschen Nachlass) und künstlerischen Installationen. Zum Einsatz kommen inszenierte Räume, Lichteffekte, Hands-On- und Body-On-Stationen sowie Multimedia-Anwendungen.

Der **Vermittlungsansatz** der Grimmwelt ist künstlerisch, multimedial und interaktiv. Die Ausstellung stellt „die lebendige Vermittlung von Sprache und Literatur in den Mittelpunkt und bleibt nicht bei der Präsentation des Historischen stehen. Das Publikum soll motiviert werden, sich Wissensinhalte aktiv zu erschließen und positive Lernerlebnisse zu sammeln.“¹³

Die Dauerausstellung wird ergänzt durch Sonderpräsentationen, für die 330 Quadratmeter Fläche zur Verfügung stehen. Das Vermittlungsangebot umfasst geführte Rundgänge in deutscher Sprache, Workshops, Kinderferienprogramme und Kindergeburtstagsprogramme. Die Rundgänge durch die Ausstellung können mittels einer App und mobilem Leihgerät auch unter Fremdsprachen-Begleitung erfolgen.

„Kinder, Jugendliche und Erwachsene, Familien und Schulklassen, Experten und Laien, Kunst- und Sprachinteressierte, Märchenkenner und Grimm-Fans, Reisende und Kassel-Liebhaber“ stellen die **Zielgruppen** der Grimmwelt dar.¹⁴

Im ersten Eröffnungsjahr sind bereits rund **160.000 Besuche** gezählt worden, erwartet wurden 80.000. Etwa die Hälfte der Gäste kommt aus Kassel und der Region, rund ein Viertel aus dem restlichen Bundesgebiet und weitere 25 Prozent aus dem Ausland. Im kommenden Jahr soll die Grimmwelt voraussichtlich einer der Spielorte der documenta 14 werden, was einen weiteren Anstieg der Besucherzahlen erwarten lässt.¹⁵



Fotos: © GRIMMWELT Kassel, Fotos: Nikolaus Frank

¹³ Vgl. www.grimmwelt.de/grimmwelt-kassel/ueber-uns/

¹⁴ Vgl. ebd.

¹⁵ Vgl. Pressemitteilung der Grimmwelt Kassel vom 05.09.2016

Der Standort der Grimmwelt auf dem Weinberg ist ebenso attraktiv wie das Ausstellungsgebäude selbst: ein verklinkerter Quader aus Travertin mit öffentlich zugänglicher Dachterrasse, für das es bereits mehrere Auszeichnungen gab.



Foto: © GRIMMWELT Kassel, Foto: Andreas Weber

Eckdaten:¹⁶

- Baubeginn: September 2013
- Eröffnung: 4. September 2015
- Betreiber: Grimmwelt Kassel gGmbH
- Ausstellungsfläche: 1.600 m²
- Museumspädagogik: 65 m²
- Sonderausstellung: 330 m²
- Gesamtfläche: ca. 4.000 m²
- Foyer, Shop, Service: 250 m²
- Gastronomie: 175 m²
- Investition: rund 20 Mio. €
- Besucher im 1. Jahr: 160.000 (prognostiziert waren 80. bis 100.000)
- Investition pro m² Gesamtfläche: 5.000 €
- Investition pro m² Ausstellungsfläche: 12.500 €
- Investition pro Jahresbesucher: 125 €
- Finanzierung: 12 Mio. € durch die Stadt, 6 Mio. € EFRE-Förderung, 2 Mio. € vom Land Hessen.

Die Stadt Kassel bezuschusste die Grimmwelt in 2015 und 2016 mit 928.000 Euro. Diese im Etat eingestellten Beträge sind nach Angaben des Stadtkämmerers noch mit Pächterträgen, Personalkostenerstattungen und sonstigen Dienstleistungen zu verrechnen, wodurch sich das Ergebnis noch verbessern wird.

¹⁶ Vgl. www.Stadt-kassel.de/projekte/grimm-welt/

6.2 Europäisches Hansemuseum, Lübeck

Das Europäische Hansemuseum wurde Ende Mai 2015 nach dreijähriger Bauzeit als erstes historisches Themenmuseum zur Geschichte der Hanse eröffnet.

Die ständige Ausstellung zeichnet die Entwicklung der Hanse von den Anfängen bis zur Auflösung (12. bis 17. Jahrhundert) nach und rekonstruiert in szenischen Darstellungen das Leben in Lübeck, der „Königin der Hanse“, und ihren auswärtigen Niederlassungen. Der Ausstellungsrundgang beginnt an der museal aufbereiteten archäologischen Grabungsstätte, die von der 1200-jährigen Siedlungsgeschichte Lübecks erzählt.

Der Rundgang führt u.a. an zwei originalgetreu nachgebauten Koggen vorbei, die im Mittelpunkt der Darstellung Nowgorods stehen, durch eine belebte Verkaufshalle in Brügge oder den prunkvollen „Stalhof“ in London. Die Rauminszenierungen wechseln sich ab mit klassisch-musealen Kabinetten, in denen zum Teil wertvolle Originallexponate, wie die Gold- und Silbermünzen aus dem Lübecker Münzschatz, ausgestellt sind.



Fotos: Vota GmbH

Mittels RFID-Ticket mit Sprachwahl (die Ausstellung ist durchgehend vier-sprachig) können die Besucher an interaktiven Tafeln je nach individuellem Interesse weiteres Fachwissen abrufen. Hörstationen und Informationsgrafiken ergänzen das multimediale Angebot. Im Rahmen der rekonstruierten historischen Schauplätze sorgen Lichteffekte und Musik für eine Atmosphäre, die die Besucher in die Welt der Hanse versetzen soll.

Das Veranstaltungsangebot des Hansemuseums umfasst öffentliche Führungen und spezielle Familienführungen (zweimal monatlich), Gruppenführungen nach Voranmeldung (auch fremdsprachig), Lesungen, Konzerte, Vorträge und Outdoor-Events wie „Advent auf der Dachterrasse“.

Speziell für Kinder und Jugendliche gibt es dialogische Führungen, „Schüler führen Schüler“-Rundgänge, Workshops im Hanselabor und ein Ausstellungsquiz. Die Veranstaltungsräume (mit Flächen bis zu 250 qm) können für Tages- und Abendveranstaltungen angemietet werden.

Im ersten Eröffnungsjahr kamen fast **145.500 Besucher** ins Hansemuseum; prognostiziert waren jährlich 120.000 Besucher.

Der preisgekrönte, an den Fuß des Burghügels gesetzte Backsteinbau bildet ein gemeinsames Museumsareal mit dem historischen Bestand des Burgklosters. Das ehemalige Dominikanerkloster, das im Zuge des Museumsbaus saniert und restauriert wurde, kann gesondert oder mit Kombi-Ticket besucht werden.

Auch städtebaulich ist das Hansemuseum von großer Bedeutung: Der imposante Neubau und der oberhalb gelegene großzügige Außenbereich mit öffentlicher Dachterrasse und Ausblick auf den Hafen stellt nicht nur eine Aufwertung der nördlichen Altstadtinsel dar, sondern schafft (nicht zuletzt mit Events wie den Adventssamstagen) auch eine wichtige Anbindung dieses Bereichs an die übrige Altstadtinsel.



Foto: © Europäisches Hansemuseum, Foto: Werner Huthmacher

Eckdaten: ¹⁷

- Bauzeit: Anfang 2012 bis Mitte 2015
- Eröffnung: 27. Mai 2015
- Betreiber: Europäisches Hansemuseum Lübeck gGmbH
- Ausstellungsfläche: ca. 1.700 m²
- Ausstellungsfläche Burgkloster inkl. Beichthaus: ca. 1.200 m²
- Gesamtfläche nur Hansemuseum: 3.735 m²
- Investition ohne Burgkloster: 40 Mio. €
- Besucher im 1. Jahr: 145.000 (prognostiziert waren 120.000)
- Investition pro m² Gesamtfläche: 10.709 €
- Investition pro m² Ausstellungsfläche: 23.529 €
- Investition pro Jahresbesucher: 275 €
- Finanzierung: ca. 40 Mio. € von der Possehl-Stiftung Lübeck, ca. 9,4 Mio. € aus dem Zukunftsprogramm Wirtschaft der EU (EFRE) über das Land Schleswig-Holstein
- Zusatzangebote: Restaurant, Café, Shop

¹⁷ Vgl. Europäisches Hansemuseum, 2015, S.6

Die Grimmwelt und das Hansemuseum sind Neugründungen, die sich mit erlebnisorientierten, publikumswirksamen Vermittlungsformen an eine breit gefächerte Zielgruppe, so auch an Spezialisten, richten. Beide Museen haben den didaktischen Anspruch, dem Publikum auf erlebnisreichem Wege Wissensinhalte zu vermitteln. Die Besucher werden sowohl emotional als auch intellektuell angesprochen. Bei den nun folgenden Museen handelt es sich um etablierte Museen, die in jüngerer Zeit neugestaltet wurden und so Anhaltspunkte dafür liefern, wie sich die Besuchszahlen nach Neugestaltungen entwickeln können.

6.3 Richard Wagner Museum, Bayreuth

Das 1976 mit Nationalarchiv und Forschungsstätte der Richard-Wagner-Stiftung eröffnete Richard Wagner Museum in Bayreuth wurde nach fünfjähriger Schließzeit Ende Juli 2015 wiedereröffnet. Das Museum befindet sich an einer bedeutsamen Kult-/ Kulturstätte von internationaler Bedeutung: Hier hat Richard Wagner von 1874 bis zu seinem Tode 1883 gelebt und die Bayreuther Festspiele ins Leben gerufen. Der aus Platz- und Altersgründen notwendig gewordene Umbau bestand in der Sanierung des Hauses Wahnfried (dem früheren Wohnhaus der Familie), einem Neu-/ Erweiterungsbau sowie einer neugestalteten Ausstellung. Das neueröffnete Museum hat seine Ausstellungsfläche dank Erweiterungsbau fast verdoppelt und präsentiert nun drei Dauerausstellungen:

1. Im **Haus Wahnfried** stehen Leben und Werk Richard Wagners im Mittelpunkt. Die Räume im Erdgeschoss sind Rekonstruktionen/ Szenografien ihres Originalzustandes zu Wagners Lebzeiten, während im Zwischen- und Obergeschoss Original-Partituren und Handschriften Wagners ausgestellt sind.
2. Der **Erweiterungsbau** (ein vom Berliner Museumsarchitekten Volker Staab entworfener Stahl-Glas-Bau) widmet sich der Geschichte der Bayreuther Festspiele und präsentiert im Untergeschoss Bühnenbildmodelle, Kostüme und Requisiten sowie ein Kino. Das Obergeschoss bietet ausreichend Platz für Sonderausstellungen.
3. Im **Siegfried Wagner-Haus**, dem Haus von Richard Wagners Sohn, wird erstmalig die NS-Ideologieggeschichte Wagners dargestellt. Insbesondere Winifred Wagner, die Frau von Siegfried, unterhielt persönliche Beziehungen zu den Nationalsozialisten und zu Adolf Hitler, der hier während seiner Festspiel-Aufenthalte wohnte.

Die Neukonzeption des Museums setzt auf authentische Exponate und präsentiert Leben und Werk des Komponisten hauptsächlich in Form von Dokumenten und persönlichen Gegenständen. Dies ist jedoch nicht weiter verwunderlich, da der Öffentlichkeit die Sammlungen des Nationalarchivs zugänglich gemacht werden sollen. Museale Szenografie bedeutet im Richard Wagner Museum

nicht Inszenierung, „sondern Ausstellung ihrer Artefakte als sinnvolle und ästhetische Anordnung und Präsentation (...).“¹⁸

In der Vermittlung kommen verstärkt multimediale Präsentationsformen zum Einsatz, so u.a. ein Multimedia-Guide, Videoprojektionen, Audiostationen und eine als „interaktive Partitur“ bezeichnete Multimedia-Installation, die sich bereits jetzt als Besuchermagnet erweist.

Das Veranstaltungsprogramm des Museums reicht von Führungen, Vorträgen und Lesungen bis hin zu Kammerkonzerten und Film- und Musikvorführungen im hauseigenen Kino. Ein museumspädagogisches Programm für die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen befindet sich derzeit noch im Aufbau. Die Räumlichkeiten können außerhalb der Museumsöffnungszeiten für kulturelle Anlässe (Vortrag, Konzert o.ä.) angemietet werden.

Seit der Jahrtausendwende zog das alte Richard Wagner Museum im Schnitt 25.000 Besucher jährlich an, ca. 60 Prozent davon während der Festspielzeit (Juli und August). Zukünftig werden 50.000 Besuche pro Jahr erwartet.¹⁹ Die 10.000-Marke erreichte das Museum drei Wochen nach der Eröffnung, nach zwei Monaten konnten bereits über 20.000 Besuche gezählt werden. Im ersten Betriebsjahr wurden rund 47.000 Besuche verzeichnet.²⁰



Fotos: © Nationalarchiv der Richard-Wagner-Stiftung, Bayreuth

¹⁸ Vgl. Friedrich, Sven, 2011 (?), S.13

¹⁹ Vgl. Buchner, 2015, S.6

²⁰ Laut Aussage des Museumsdirektors Dr. Sven Friedrich

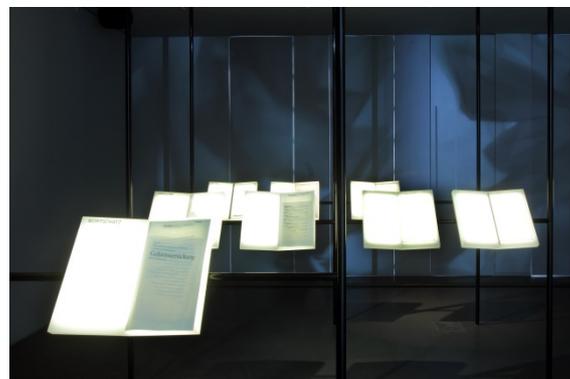
Eckdaten:²¹

- Baubeginn: Juli 2012
- Wiedereröffnung: 26.07.2015
- Betreiber: Richard-Wagner-Stiftung (Hausbesitzer ist die Stadt Bayreuth)
- Gesamtfläche: ca. 3.300 m²
- Ausstellungsfläche: 2.250 m²
- Investition: 20,66 Mio.€
- Besucher im 1. Jahr: 46.954 (prognostiziert waren 50.000)
- Investition pro m² Gesamtfläche: 6.260 €
- Investition pro m² Ausstellungsfläche: 9.182 €
- Investition pro Jahresbesucher: 440 €
- Finanzierung: ca. 8 Mio. € von der Stadt Bayreuth, 3,5 Mio. € vom Bund, 4,46 Mio. € vom Freistaat Bayern, 3,73 Mio. € von der Oberfranken-Stiftung und 1 Mio. € von der Bayerischen Landesstiftung
- Zusatzangebote: Café, Museumsshop

²¹ Vgl. Staab Architekten, 2015

6.4 Kleist-Museum, Frankfurt (Oder)

Das im Jahre 1969 gegründete Kleist-Museum widmet sich dem Leben und Werk des in Frankfurt (Oder) geborenen Dichters Heinrich von Kleist (1777-1811). Das Haus verfügt nach eigenen Angaben über die umfangreichste Sammlung zu Heinrich von Kleist und seinem literaturgeschichtlichen Umfeld sowie über eine wissenschaftliche Spezialbibliothek. Um den ständig wachsenden Bestand angemessen bewahren und präsentieren zu können, wurde im Juli 2011 mit einem Erweiterungsbau begonnen. Nach gut zweijähriger Bauzeit wurde das Museum im Oktober 2013 wiedereröffnet. Mit dem Neubau hat das Museum seine Gesamtfläche von 320 auf 1.450 Quadratmeter vergrößert. Auch die Fläche für die Dauerausstellung hat sich mit 275 Quadratmeter mehr als verdoppelt. Das modern-schlichte Gebäude mit Dolomit-Fassade steht direkt neben dem barocken Kleist-Museum. Die Gebäude sind über einen gläsernen Durchgang miteinander verbunden. Im Neubau stehen Kleists Werke und seine unverwechselbare Sprache im Vordergrund. Es werden auditive Zitate präsentiert und Aspekte wie Satzbau, Verslehre und Wortschatz Kleists thematisiert. Der barocke Altbau hingegen ist dem Lebensweg des Dichters gewidmet, mit Exponaten aus dem jeweiligen Umfeld, Nachbildungen nicht erhaltener Objekte sowie Rauminstallation. Ein Raum beschäftigt sich mit Kleists Herkunft und Bildung, ein anderer mit den Lebensstationen und Orten, an denen Kleist kurzfristig gelebt hat.



Fotos: © Kleist-Museum, Fotos: Horst Drawing

Dank des erweiterten Raumangebots konnte auch das Veranstaltungsangebot vergrößert werden: Neben öffentlichen Führungen (einmal monatlich), Führungen für Schulklassen und Workshops der kulturellen Bildung stehen literarisch-musikalische Veranstaltungen sowie Events (wie die Kleist-Festtage und „Weihnachten um 1800“) auf dem Programm. Die drei Veranstaltungsräume und der Garten können für diverse Anlässe (u.a. Trauungen) angemietet werden. Ein interaktiver Guide in Form eines Tablets kann für den Ausstellungsrundgang ausgeliehen werden. Das Museum, das in den Vorjahren durchschnittlich 12.000 Besucher zählte, verzeichnete im ersten Wiedereröffnungsjahr rund 13.000 Besucher, was lediglich einen leichten Anstieg bedeutet.



Foto: © Kleist-Museum, Foto: Horst Drewing

Eckdaten:

- Baubeginn: März 2011
- Wiedereröffnung: 17. Oktober 2013
- Betreiber: Kleist- Gedenk- und Forschungsstätte e.V
- Gesamtfläche: 1.450 m²
- Ausstellungsfläche: 275 m²
- Investition: 5,4 Mio. €
- Besucher im 1. Jahr: 13.325
- Investition pro m² Gesamtfläche: 3.724 €
- Investition pro m² Ausstellungsfläche: 19.636 €
- Investition pro Jahresbesucher: 405 €
- Finanzierung: fast 4 Mio. € von der EU, 572.400 € vom Bund, 761.400 € vom Land Brandenburg und 86.400 € von der Stadt Frankfurt/Oder
- Zusatzangebote: Museumsshop, Loungebereich mit Caféautomat

6.5 Fazit

Die Recherchen zu den ausgewählten Museums-Beispielen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Neu- und Anbauten sind zeitgemäß schlicht und großzügig.
- Die Vermittlung erfolgt zunehmend auf interaktive und emotionale Weise. Bei den Literaturmuseen ist die Tendenz erkennbar, auf größere Textmengen in der Ausstellungsgestaltung zu verzichten, diese jedoch auf einer zweiten Ausstellungsebene (beispielsweise über Mediaguides, Tablets etc.) vorrätig zu halten. Die Werke der Künstler werden zunehmend von den historischen und biografischen Fakten abgekoppelt präsentiert und sollen als ästhetische, sinnliche Erfahrung wahrgenommen werden (-> Das Museum als ein Ort des Sehens und Staunens denn als ein Ort des Lesens).
- Die neugegründeten Museen erreichen Besuchszahlen, die deutlich über den Besuchsprognosen liegen. Die neugestalteten Museen erreichen höhere Besuchszahlen als vor dem Umbau.
- Wie nachfolgende Tabelle zeigt, liegt die Investition der beispielhaft genannten Museen pro m² Gesamtfläche zwischen ca. 3.700 und 11.000 Euro. Die Investition bezogen auf die Ausstellungsfläche reicht von ca. 9.000 bis über 23.000 Euro.
- Es wurden 125 bis 440 Euro pro Besucher investiert.

Kriterium	Grimmwelt Kassel	Richard Wagner Museum Bayreuth	Europäisches Hanseuseum Lübeck²²	Kleist-Museum Frankfurt (Oder)
Gesamtfläche	4.000 m ²	3.300 m ²	3.735 m ²	1.450 m ²
Ausstellungsfläche	1.600 m ²	2.250 m ²	1.700 m ²	275 m ²
Investition	20 Mio. €	20,66 Mio. €	40 Mio. €	5,4 Mio. €
Invest pro m ² GF/NF	5.000 €	6.260 €	10.709 €	3.724 €
Invest pro m ² AF	12.500 €	9.182 €	23.529 €	19.636 €
Invest pro Besucher	125 €	440 €	275 €	405 €
Besuchszahl	160.000	46.954	145.493	13.325

Quelle: Recherchen und Berechnungen Vota GmbH 2016

²² Anm.: ohne Burgkloster

7. Wettbewerbsanalyse

In der Wettbewerbsanalyse werden die relevanten Museen und Ausstellungszentren im Umkreis bis 30 Pkw-Minuten Entfernung vom Standort Lübeck aus untersucht (= direkter Wettbewerb).

Die Lübecker Wettbewerber werden anhand ihrer wesentlichen Eckdaten (wie Öffnungszeiten, Eintrittspreise, thematische Schwerpunkte und fußläufige Entfernung zum Buddenbrookhaus) tabellarisch dargestellt. Daraus erfolgen eine Bewertung der aktuellen Situation sowie eine Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des Lübecker Museumsmarktes.

Lübeck scheint auf den ersten Blick gut mit Museen und Ausstellungshäusern versorgt zu sein, da die meisten Museen auf der Altstadtinsel liegen. In 12 Minuten fußläufiger Entfernung zum Buddenbrookhaus sind insgesamt 15 Museen erreichbar. Aber nicht nur die Quantität ist auffällig, sondern auch die Vielfalt der Themen. So sind vier Häuser dem Schwerpunkt Darstellung von Persönlichkeiten zuzuordnen, fünf dem Themenschwerpunkt Kunst, drei dem Kunstgewerbe, drei den Themen Politik/ Geschichte und eines der Naturkunde. So hat der Besucher auf engstem Raum die Wahl zwischen unterschiedlichen Themen in unterschiedlich großen Museen. Neben den Häusern, die Namen berühmter Persönlichkeiten tragen, stechen das Holstentor-Museum und das erst vor einem Jahr eröffnete Europäische Hansemuseum hervor. Das eine, weil es das Wahrzeichen Lübecks, das Holstentor, verkörpert, das andere, weil es das erste thematisch geprägte Geschichtsmuseums Lübecks ist, das Lübecks Bedeutung für die Hanse anschaulich vermittelt.

Tab. 4: Wettbewerb Museen Lübeck				
Adresse	Schwerpunkt	Öffnungszeiten	Eintritt	Entfernung zum Standort BBH zu Fuß
Buddenbrookhaus Mengstraße 4 23552 Lübeck	Literatur (Persönlichkeiten)	April - Dez. tgl. 10-18, Jan. - 14. Feb. Di-So 11-17 15. Feb-31. März Mo-So 11-17	Normalpreis: Erwachsene 7,- €, ermäßigt 3,50 € (Gruppenermäßigung ab 12 Personen), Ermäßigte: 3,50 € Kinder (6-12-Jahre) 2,50 €	0 Min.
St. Katharinen-Kirche - Museumskirche Königstr. - Ecke Glockengießerstr. 23552 Lübeck	Kunst	Mai-September Fr. + Sa. 10- 16	Erwachsene 2,- € Kinder und Jugendliche bis zu 18 Jahren 1,50 € Kinder unter 6 Jahren haben freien Eintritt	4 Min.
Willy-Brandt-Haus Lübeck Königstraße 21 23552 Lübeck	Politik/Historie, Geschichte, Persönlichkeiten	Jan.-März di-so 11-17 April-Dez. di-so 11-18	frei	4 Min.
Günter Grass-Haus Glockengießerstr. 21 23552 Lübeck	Literatur (Persönlichkeiten)	Jan.-März di-so 11-17 Uhr April-Dez. tgl. 10-17 Uhr	Erwachsene 7,- €, Ermäßigt 3,50 € Erwachsenengruppen ab 12 Personen 6,- € p. Person Schüler im Klassenverb., Jugendliche bis 18 Jahre 2,50 € Kinder unter 6 Jahren frei	5 Min.
Museum Behnhaus/Drägerhaus Königstraße 9 - 11 23552 Lübeck	Kunstgewerbe, Kunst	Jan.-März di-so 11-17 Apr.-Dez. di-so 10-17	Erwachsene 7,- €, ermäßigt 3,50 € Kinder und Jugendliche (6-18 Jahren) 2,50 € Kinder unter 6 Jahren frei Familienkarte ab 8,- € Gruppen ab 12 Personen 6,- €/Pers.	5 Min.
St. Petri zu Lübeck Am Petrikirchhof 1 23552 Lübeck	Kunst	Kirche Di-So 11 bis 16 Uhr Aussichtsturm: Jan und Feb. 10-18 März bis Sept. 9-20 Okt.-Dez. 10-19 April-Sept. tgl. 9-21	Erwachsene 3,- € Schüler, Studenten, Ehrenamtskarte 2,- € Familienkarte (Vater & Mutter bis zu 2 Kinder bis 16 Jahre) 6,- € Jedes weitere Kind auf Familienkarte 1,50 €	5 Min.
Overbeck-Gesellschaft Behnhausgarten, Königstraße 11 23552 Lübeck	Kunst	di-so 10-17	frei	5 Min.
Museum HAUS HANSESTADT DANZIG Engelsgrube 66 23552 Lübeck	Heimatsammlung	di 10-12 Uhr Weitere Termine zur Besichtigung nach Vereinbarung	frei	6 Min.
TheaterFigurenMuseum Lübeck Kolk 14 23552 Lübeck	Kunstgewerbe, Theatergeschichte, Volkskunde, Völkerkunde	Nov. - 13. März di-so 11-17 14. März - Okt. mo-so 10-18	Erwachsene 7,- € Schüler, Studenten 3,50 € Kinder (6-12 Jahre) 2,50 € Kinder (0-5 Jahre) frei	6 Min.
Brahms-Institut an der Musikhochschule Lübeck Jerusalemberg 4 23568 Lübeck	Institut, Musik (Persönlichkeiten)	Di. 10-14, Mi. 14-18, Fr. 14-18 Geschäftszeiten: Mo.-Fr., 9-13 Uhr	frei	8 Min.
Museum Holstentor Holstentorplatz 23552 Lübeck	Landesgeschichte, Regional-/Stadtgeschichte	Jan. - März di-so 11-17 Apr. - Dez. mo-so 10-18	Erwachsene 7,- €, ermäßigt 3,50 € Kinder und Jugendliche (6-18 Jahren) 2,50 € Kinder unter 6 Jahren frei Familienkarte ab 8,- € Gruppen ab 12 Personen 6,- €/Pers.	8 Min.

Burgkloster im Europäischen Hansemuseum Lübeck An der Untertrave 1 23552 Lübeck	Kunst	April bis Okt. 10-18 Uhr Nov.- März täglich 10-17	Erwachsene 12,50 €, Ermäßigte 11 €, Kinder 7,50 €	10 Min.
Kunsthalle St. Annen St. Annen-Straße 15 23552 Lübeck	Kunst	Jan. - März di-so 11-17 Apr. - Dez. di-so 10-17	Erwachsene 7,- €, ermäßigt 3,50 € Kinder und Jugendliche (6-18 Jahre) 2,50 € Kinder unter 6 Jahren frei Familienkarte ab 8,- € Gruppen ab 12 Personen 6,- €/Pers.	10 Min.
St. Annen-Museum St. Annen-Straße 15 23552 Lübeck	Kunstgewerbe, Volkskunde, Kunst	Jan. - März di-so 11-17 Apr. - Dez. di-so 10-17	Erwachsene 7,- €, ermäßigt 3,50 € Kinder und Jugendliche (6-18 Jahre) 2,50 € Kinder unter 6 Jahren frei Familie ab 8,- €	10 Min.
Europäisches Hansemuseum An der Untertrave 1 23552 Lübeck	Politik/Historie, Geschichte, Persönlichkeiten	Apr.-Okt. 10-18 Nov.-März 10-17	Erw. 12,50 €, Ermäßigt 11 € Kinder (6-16) 7,50 € Kinder unter 6 Jahren frei	11 Min.
Museum für Natur und Umwelt Musterbahn 8 23552 Lübeck	Naturkunde	di-fr 9-17, sa+so 10-17	Erwachsene 6,- €, ermäßigt 3,- € Kinder und Jugendliche (6-18 Jahre) 2,- € Kinder unter 6 Jahren frei Familien ab 7,- €	12 Min.

Quelle: Recherchen und Berechnungen Vota GmbH 2016

Aber auch im Umland bis 30-Pkw-Minuten Fahrzeit sind weitere Museen vorhanden, so in Bad Schwartau, Lübeck-Herrenwyk, Reinfeld, Bad Oldesloe und Scharbeutz. Hierbei handelt es sich um vier Heimatmuseen und ein Industriemuseum:

Tab. 5: Wettbewerb Museen Umland				
Adresse	Schwerpunkt	Öffnungszeiten	Eintritt	Entfernung zum Standort BBH
Museum der Stadt Bad Schwartau Schillerstraße 8 23611 Bad Schwartau	Volkskunde, Regional-/Stadtgeschichte	di-do 10-13/14-17, so 14-17	Erwachsene 1,- €, Kinder ab 6 J. Kinder bis 6 J. frei und Jugendliche 0,50 €	18 PKW-Min.
Geschichtswerkstatt Herrenwyk Kokerstraße 1-3 23569 Lübeck-Herrenwyk	Industrie/Technikgeschichte, Regional-/Stadtgeschichte	fr 14-17, sa+so 10-17	Erwachsene 3,- €, ermäßigt 1,50 € Kinder und Jugendliche bis zu 18 Jahren 1,50 € Kinder unter 6 Jahren frei Familien ab 6,- €	21 PKW-Min.
Heimatmuseum Reinfeld Neuer Garten 9 23858 Reinfeld	Heimatmuseum	so 10-12 (nicht an gesetzlichen Feiertagen)	frei	25 PKW-Min.
Heimatmuseum Königstraße 30 23843 Bad Oldesloe	Archäologie, Heimatmuseum	fr 14-16 Uhr, sa 10-12 Uhr und n.V.	frei	28 PKW-Min.
Museum für Regionalgeschichte Lindenstraße 23 23684 Scharbeutz	Regional-/Stadtgeschichte, Archäologie, Volkskunde	di 15-18 Uhr	frei	29 PKW-Min.

Quelle: Recherchen und Berechnungen Vota GmbH 2016

Die wesentliche Kennzahl zur Bewertung des Museumsmarktes Lübeck ist aus wirtschaftlicher Sicht die **Besuchszahl**. Nachfolgend sind die verfügbaren Besuchszahlen der elf Lübecker Museen dargestellt. Nicht aufgeführt sind folgende Einrichtungen: die Overbeck-Gesellschaft, das Museum Haus Danzig und das Brahms-Institut, für die der Eintritt frei ist und in denen wahrscheinlich keine Besucher gezählt werden, sowie die St. Petri Kirche mit Aussichtsturm und das Theater Figuren Museum.

Besucher	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Buddenbrookhaus	53.679	56.483	55.379	54.801	54.248	50.481	49.149	48.731
Museum Holstentor	63.421	60.760	61.537	62.705	58.536	56.035	55.580	58.020
Behnhaus/Drägerhaus	18.801	17.479	24.161	26.024	63.875	25.661	34.761	25.551
Museumsquartier	22.566	40.689	51.563	36.597	24.369	51.516	32.309	39.718
davon Kunsthalle						21.235	11.222	14.561
davon St. Annen						30.281	21.087	25.157
Museum für Natur und Umwelt	19.471	21.793	22.144	22.360	23.273	26.027	31.858	28.930
Kulturforum Burgkloster	30.335	22.829	23.932	31.040	0	0	0	0
Geschichtswerkstatt	3.488	4.273	3.943	3.873	3.946	4.507	3.713	3.686
Katharinenkirche	29.104	21.591	16.727	7.510	0	0	0	7.343
Günter Grass Haus	18.755	19.012	21.458	21.361	20.275	25.758	28.006	29.630
Hansemuseum								101.293
Summe	259.620	264.909	280.844	266.271	248.522	239.985	235.376	342.902

Quelle: Recherchen und Berechnungen Vota GmbH 2016

Die Besuchszahl der beiden letztgenannten, kostenpflichtigen Einrichtungen, die an dieser Stelle noch relevant sein könnte, liegt schätzungsweise zwischen 5.000 und 10.000 Jahresbesuchen und übt damit keinen maßgeblichen Markteinfluss aus.

Im Jahr 2014 war das Museum Holstentor das besucherstärkste Museum von den betrachteten Museen, gefolgt vom Buddenbrookhaus. Durch die Eröffnung des Hansemuseums wurden die bisherigen Marktführer auf die Plätze zwei und drei verdrängt.

Interessant ist dabei der mögliche Einfluss der Museumsneueröffnung auf die bestehenden Museen. Vier Einrichtungen hatten von 2014 auf 2015 rückläufige Besuchszahlen (insg. ein Minus von ca. 12.600 Personen), drei Museen konnten ansteigende Zahlen verbuchen (insg. ein Plus von ca. 11.500 Besuchen). In der Bilanz waren es 2015 folglich 1.110 Besuche weniger in den bestehenden Einrichtungen des Lübecker Museumsmarktes sowie gut 101.300 zusätzliche Besuche im Europäischen Hansemuseum. Das bedeutet, dass der Einfluss der Neueröffnung in den bestehenden Einrichtungen kaum spürbar war, was von den Betreibern des Buddenbrookhauses bestätigt wurde. Deshalb ist es zulässig anzunehmen, dass die Besuche des Europäischen Hansemuseums überwiegend neu generiert wurden. Dies ist ein gutes Zeichen für die bestehenden Häuser, da ihre Attraktivität für die Gäste im Großen und Ganzen nicht gelitten zu haben scheint.

In der obenstehenden Tabelle der Besuchszahlen ist die jeweils höchste Jahresbesuchszahl der Museen rot markiert und die jeweils niedrigste grün. Das Buddenbrookhaus hatte die höchste Besuchszahl im Jahr 2009 (d.h. neun Jahre nach Eröffnung der heutigen Dauerausstellung) und die niedrigste im vergangenen Jahr.

Beim Holstentor ist die Entwicklung ähnlich verlaufen. Das Jahr 2008 wies die höchste, das Jahr 2014 die niedrigste Besuchszahl auf. Im Jahr 2015 ist allerdings wieder ein Anstieg zu verzeichnen. Gegenläufige Entwicklungen weisen das

Museum für Natur und Umwelt und das Günter Grass Haus auf. Das Museum für Natur und Umwelt hatte im Jahr 2008 die hier verfügbare niedrigste Besuchszahl und dann einen stetigen Anstieg bis zum Jahr 2014. Ebenso das Günter Grass Haus mit dem niedrigsten Wert im Jahr 2008 und dem höchsten im vergangenen Jahr. Diese beiden Entwicklungslinien sind im Museumsbereich nicht unüblich. Der eine Typus startet sehr erfolgreich, was die Besuchszahlen betrifft, da die Ausstellung neu ist und entsprechend viele Neugierige anzieht. Das Interesse lässt dann in den Folgejahren immer weiter nach, da die Dauerausstellung nun bekannt ist und zu wenig neue Impulse durch Sonderausstellungen oder Veranstaltungen gesetzt werden. Beim anderen Typus wurde anscheinend sukzessive an der Bekanntheit und Attraktivität sowie mit Wechsellausstellungen und Veranstaltungen gearbeitet, so dass im Laufe der Jahre immer mehr Besucher kamen.

Bei der Gesamtbetrachtung der Besucherzahlen des Lübecker Museumsmarktes ist zu beachten, dass in den letzten Jahren Museen ganz oder zeitweise geschlossen wurden, wie das Völkerkundemuseum, das Burgkloster und die Katharinenkirche.

Das Institut für Museumsforschung erhebt im Rahmen seiner jährlichen Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland auch die Gründe für ein Ansteigen bzw. Absinken der Besuchszahlen. An erster Stelle der Gründe für ein Ansteigen stehen (große) Sonderausstellungen, gefolgt von erweiterter Öffentlichkeitsarbeit und Museumspädagogik, Sonderveranstaltungen und der Eröffnung neuer Räume / Umbau.²³

In nachfolgender Tabelle sind die Besuchszuwächse und -rückgänge in den Lübecker Museen seit 2008 dargestellt. Es fällt auf, dass die Schwankungen beim Buddenbrookhaus (zwischen -7% und +5%) und dem Holstentor (-6,6% und +4,2%) moderat verlaufen, was auf eine stabile Entwicklung hinweist. Diese geringen Schwankungen sind auch auf die Bedeutung der Dauerausstellungen in den beiden Museen zurückzuführen. In anderen Häusern hingegen sind Zuwächse oder Rückgänge von einem auf das andere Jahr von über 20 Prozent und mehr nicht selten.

Tab. 7: Prozentuale Veränderungen der Besuchszahlen 2009 - 2015							
Besucher	2009 Veränderg. z. Vj.	2010 Veränderg. z. Vj.	2011 Veränderg. z. Vj.	2012 Veränderg. z. Vj.	2013 Veränderg. z. Vj.	2014 Veränderg. z. Vj.	2015 Veränderg. z. Vj.
Buddenbrookhaus	5%	-2%	-1%	-1%	-7%	-2,7%	-0,9%
Museum Holstentor	-4%	1%	2%	-6,6%	-4%	-0,8%	4,2%
Behnhaus/Drägerhaus	-7%	38%	8%	145%	-60%	36%	-26,5%
Museumsquartier	80%	27%	-29%	-33%	111%	-37%	22,9%
davon Kunsthalle						-47%	30%
davon St. Annen						-30%	19,4%
Museum für Natur und Umw	12%	2%	1%	4%	12%	22%	-9,2%
Kulturforum Burgkloster	-25%	5%	30%				
Geschichtswerkstatt	23%	-8%	-2%	2%	14%	-17,6%	-0,7%
Katharinenkirche	-26%	-23%	-55%				
Günter Grass Haus	1%	13%	-0,5%	-5%	27%	8,7%	5,7%

Quelle: Recherchen und Berechnungen Vota GmbH 2016

²³ Vgl. Institut für Museumsforschung, 2014, S. 16

Um die Versorgungslage Lübecks mit Museen weiter zu beleuchten, wurde ein Vergleich der vier kreisfreien Städte Schleswig-Holsteins durchgeführt (siehe nachstehende Tabelle). Bezüglich der Kennzahl „Einwohner pro Museum“ liegt Lübeck fast gleichauf mit Kiel. Ein höherer Wert bedeutet hier eine vermeintlich schlechtere Versorgung. Deutlicher wird die Lage, wenn Touristen und Museen korreliert werden. Hier weist Lübeck den höchsten Wert und damit die schlechteste Versorgung der vier Städte hinsichtlich der Quantität auf, da sich rechnerisch mehr Menschen ein Museum „teilen“ müssen.

Städtevergleich	Anzahl	Einwohner	Einwohner pro Museum	Touristen	Touristen pro Museum
Neumünster	3	79.197	26.399	82.252	27.417
Lübeck	16	216.253	13.516	672.980	42.061
Kiel	19	246.306	12.963	339.538	17.870
Flensburg	10	85.942	8.594	159.559	15.956

Quelle: Recherchen und Berechnungen Vota GmbH 2016

Aus der Wettbewerbsanalyse kann folgendes Fazit gezogen werden:

1. Der Museums-Markt in Lübeck ist stabil und abwechslungsreich.
2. Trotz eines weiteren Marktteilnehmers sind die Besuchszahlen der bestehenden Lübecker Museen nicht eingebrochen.
3. Der Museums-Markt verträgt zusätzliche neue Angebote und Impulse.
4. Das Buddenbrookhaus spielt in Lübeck eine wichtige und prägende Rolle und weist gute Kennwerte auf, muss jedoch durch ein neues Angebotskonzept auf größeren Flächen zusätzliche Besuchergruppen erschließen und bereits dort gewesene wieder aktivieren.

8. Zielgruppenanalyse

Für Museen als „gemeinnützige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtungen im Dienste der Gesellschaft“ ist es wichtig zu wissen, wer ihr Publikum ist.²⁴

Während die Bestimmung des erreichbaren Besucherpotenzials im Rahmen der Einzugsgebietsanalyse rein quantitative Daten geliefert hat, gibt die Zielgruppenanalyse Aufschluss über die Struktur der potenziellen Besucher. Hierzu werden im Folgenden die Besuchsstatistik des Buddenbrookhauses, die Besucher, die Reiseanalyse 2011, die Gästebefragung Lübeck/Travemünde 2013 sowie die Gästebefragung Schleswig-Holstein 2015 analysiert.

8.1 Besuchsstatistik des Buddenbrookhauses

Die Abfrage der Postleitzahlen bei einem Teil der Buddenbrookhaus-Besucher (im Jahr 2015 war es ca. jeder zweite) gibt Aufschluss über das Einzugsgebiet und die touristische Bedeutung des Museums. Im Durchschnitt der letzten drei Jahre kamen 8 Prozent der Museumsbesucher aus Lübeck. Den Löwenanteil von 92 Prozent teilten sich Besucher aus dem übrigen Deutschland (68%) und aus dem Ausland (24%). Die wichtigsten deutschen Quellmärkte waren Nordrhein-Westfalen (14%) und Niedersachsen (10%), gefolgt von Berlin (8%), Schleswig-Holstein (7%) und Hamburg (4%). Auf die übrigen Bundesländer entfielen 25 Prozent. Das heißt, der ganz überwiegende Teil der Besucher stammt nicht aus Lübeck und dem Umland, sondern reist von einem weit entfernten Wohnort an und wird demzufolge ein Übernachtungstourist in Lübeck oder Umgebung sein. Zieht man als Anhaltspunkt für die touristische Wirkung das 50-Kilometer-Entfernungskriterium der Tourismusstatistik heran, wonach die Mindestentfernung für das Verlassen des gewöhnlichen Lebensumfeldes 50 Kilometer beträgt, so kommt das Buddenbrookhaus immer noch auf **82,3 Prozent touristischer Besucher**.²⁵

Dieses Ergebnis deckt sich im Übrigen mit der Besucherbefragung der LÜBECKER MUSEEN (2006), wonach 6 Prozent der Buddenbrookhaus-Besucher Lübecker waren, 26 Prozent Tagesausflügler von anderen Wohnorten, 29 Prozent Tagesausflügler von anderen Urlaubsorten der Umgebung und 39 Prozent Übernachtungsgäste in Lübeck waren.²⁶

Die Besuchsstatistik zeigt weiterhin, dass allein mehr als ein Fünftel (22%) der ausländischen Besucher im Durchschnitt der letzten drei Jahre aus Dänemark kamen. Auf den Quellmarkt Italien entfielen 12 Prozent, auf Frankreich und die Niederlande jeweils knapp 9 Prozent und auf die Schweiz, die während der

²⁴ Vgl. ICOM-Museumsdefinition in Deutscher Museumsbund e.V., 2006, S.6

²⁵ Anm.: Zu diesem Zweck wurden aus der Besuchsstatistik neben den Lübeckern auch die Besucheranteile von Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern herausgerechnet, da die Anreise aus diesen Gebieten zum Teil weniger als 50 Kilometer beträgt.

²⁶ Vgl. NIT, 2006, S. 17

letzten Jahre besonders starke Zuwächse verzeichnen konnte, durchschnittlich 8 Prozent.

Dem touristischen Markt kommt also bei der Entwicklung des neuen Buddenbrookhauses ein bedeutender Stellenwert zu. Die Auswertung der diesbezüglich einzusetzenden Basisdaten aus der Reiseanalyse der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. sowie der Gästebefragung Schleswig-Holstein finden sich in den folgenden Abschnitten.

8.2 Nutzung und Nutzungsinteresse von ausgewählten Kategorien von Kultureinrichtungen im deutschen Quellmarkt

Im Rahmen der Reiseanalyse 2011 (RA)²⁷ liegen Grundlagendaten zu der faktischen Nutzung von ausgewählten Kategorien von Kultureinrichtungen, u.a. „historische/ architektonisch interessante Gebäude“ sowie „Einrichtungen/ Veranstaltungen zum Thema Literatur“ im Rahmen von Urlaubsreisen im Jahr 2010, zielgebietsscharf für Schleswig-Holstein und die schleswig-holsteinische Ostsee vor (Basis: Urlaubsreisen 2010).

Außerdem liefert die RA Daten zu der Frage des allgemeinen Nutzungsinteresses an ausgewählten Kategorien von Kultureinrichtungen, u.a. „historische/ architektonisch interessante Gebäude“ sowie „Einrichtungen/ Veranstaltungen zum Thema Literatur“ zu Hause und auf Reisen, u.a. quellmarktscharf für die Bevölkerung in Schleswig-Holstein, Hamburg, Niedersachsen sowie für Altersgruppen, Lebensphasen, Familienstrukturen, Haushaltseinkommen usw. (Basis: Deutschsprachige Personen ab 14 Jahren in Deutschland).

8.2.1 Während der Haupturlaubsreise besuchte Einrichtungen / Veranstaltungen

- Historische/ architektonisch interessante Gebäude sind im Rahmen der Haupturlaubsreisen der deutschsprachigen Bevölkerung ein wichtiger Aspekt. Gut ein Viertel der Bevölkerung besuchte ein solches Gebäude mindestens einmal während des Aufenthaltes im Reiseziel. Das entspricht einem Volumen von 18,7 Mio. Personen in der deutschsprachigen Bevölkerung über 14 Jahren.
- In Schleswig-Holstein und an der Ostsee Schleswig-Holsteins ist dieser Anteil etwas geringer. Mit rund 0,4 Mio. Personen in Schleswig-Holstein insgesamt besuchte dort nur jeder Fünfte auf der Haupturlaubsreise ein solches Gebäude. Der Anteil an der Ostsee Schleswig-Holsteins liegt mit 19 Prozent auf einem durchschnittlichen Landes-Niveau.
- Verglichen mit anderen Einrichtungen und Veranstaltungen ist der Anteil der besuchten historischen/ architektonisch interessanten Gebäude sowohl in ganz Schleswig-Holstein als auch an der Ostsee Schleswig-Holsteins sehr hoch. Lediglich Stadt- und Volksfeste werden auf der Haupturlaubsreise dort häufiger besucht.

²⁷ Die Reiseanalyse der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR) ist eine Repräsentativuntersuchung im deutschen Quellmarkt (Träger: FUR, Kiel; Umsetzung: NIT, Kiel).

- Einrichtungen/ Veranstaltungen zum Thema Literatur werden dagegen deutlich seltener im Rahmen der Haupturlaubsreise besucht, wobei Veranstaltungen dieser Art im Inland deutlich häufiger als im Ausland im Urlaub besucht werden (4,2% vs. 1,8%).
- Mit knapp 5 Prozent ist der Anteil der Reisenden, die eine solche Einrichtung/ Veranstaltung besuchen, an der Ostsee Schleswig-Holsteins überdurchschnittlich hoch. Damit entfällt fast die Hälfte aller Schleswig-Holstein-Besuche dieser Veranstaltungen/ Einrichtungen auf die Ostsee Schleswig-Holsteins. (vgl. Tabelle 1 im Anhang)

8.2.2 Allgemeines Interesse an kulturellen Einrichtungen/ Veranstaltungen (zu Hause und auf Reisen)

- Im Quellgebiet Schleswig-Holstein ist das allgemeine Interesse an historischen/ architektonisch interessanten Gebäuden überdurchschnittlich hoch. Fast jeder zweite (47%) interessiert sich zu Hause und/oder auf Reisen für dieses Angebot (Ø in der Bevölkerung: 42%). Besonders hoch ist der Anteil der Interessenten in der Altersklasse der über 50-Jährigen.
- Auch der Besuch von Einrichtungen/ Veranstaltungen zum Thema Literatur ist für diese Alterszielgruppe deutlich häufiger interessant als für jüngere Personen. Fast jeder zehnte, ca. 2,7 Mio. Personen im Alter von 50 Jahren und älter, bekundet ein allgemeines Interesse an diesem Thema. In der Bevölkerung liegt der Anteil derer, die sich für ein solches Angebot interessieren, bei knapp 7 Prozent. (vgl. Tabelle 2a im Anhang)
- Deutlich unterdurchschnittliche Relevanz haben historische/ architektonisch interessante Gebäude und Einrichtungen/ Veranstaltungen zum Thema Literatur für Personen aus Haushalten mit Kindern. Überdurchschnittliche Relevanz dagegen haben sie für ältere Paare und Senioren (Paare wie auch Unverheiratete). (vgl. Tabelle 2b im Anhang)
- Erwartungsgemäß steigt jedoch der Anteil der Interessenten mit dem Alter der im Haushalt lebenden Kinder. Bei Haushalten, in denen keine Kinder unter 14 Jahren leben, liegt er sogar über dem Durchschnittsniveau (44%).
- Für diese Angebote interessant sind Zielgruppen mit hohem Einkommen. Diese haben ein überdurchschnittlich hohes Interesse an historischen/ architektonisch interessanten Gebäuden und Einrichtungen/ Veranstaltungen zum Thema Literatur. (vgl. Tabelle 3 im Anhang)

8.3 Museen als Besuchsgegenstand im Rahmen von Aktivitäten während des Aufenthalts in Schleswig-Holstein/ an der schleswig-holsteinischen Ostsee

Auf Basis der **Gästabefragung Lübeck/Travemünde 2013** des NIT²⁸ für die Lübeck und Travemünde Marketing GmbH (LTM) sind über die grundsätzlichen Potenzialdaten der Reiseanalyse hinaus weitere Aussagen zu den Nutzerstrukturen des Buddenbrookhauses im Tourismusmarkt möglich.²⁹

8.3.1 Profil der Nutzer des Buddenbrookhauses 2013³⁰

- Die **Buddenbrookhaus-Nutzer** sind sowohl im Vergleich zu allen Lübeck-Gästen als auch verglichen mit den Besuchern der anderen Lübecker Museen älter. Ihr **Durchschnittsalter** liegt bei fast 54 Jahren. Über zwei Drittel (67,3%) sind Personen ab 50 Jahren. Bei den Lübeck-Besuchern und den Nutzern der anderen Museen sind es jeweils rund 60 Prozent.
- Die meisten Nutzer des Buddenbrookhauses kommen aus gut situierten Verhältnissen: Gut der Hälfte von ihnen stehen monatlich mehr als 2.500,- Euro als **Haushaltsnettoeinkommen** zur Verfügung, weitere 30 Prozent verfügen über ein monatliches Einkommen zwischen 1.500,- und 2.499,- Euro. Das entspricht in etwa den Verhältnissen der gesamten Lübeck-Übernachtungsgäste und denen der anderen Museumsgäste.
- Korrespondierend zu dem relativ hohen Anteil über 50-Jähriger haben nur knapp 8 Prozent der Buddenbrookhaus-Nutzer **Kinder unter 18 Jahren im Haushalt**. Bei den beiden Vergleichs-Zielgruppen ist der Anteil etwas höher (11 bzw. 13%).
- Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen sind die wichtigsten **Quellmärkte** in Lübeck. Auch die Nutzer des Buddenbrookhauses kommen überwiegend aus diesen Bundesländern (NRW:32,2%, Nds: 21,8%).
- Am häufigsten fallen Besuche des Buddenbrookhauses in **Reisezeiträume** im Frühjahr (41%) und im Herbst (30%). Damit ist der Sommer verglichen mit der Übernachtungsgästeprofilstruktur insgesamt in Lübeck etwas unterrepräsentiert (29% vs. 35%). (vgl. Tabelle 4 im Anhang)

Weil im Rahmen der Gästabefragung Lübeck/ Travemünde 2013 nicht nach der **Formalbildung** gefragt wurde, diese aber das Nutzerprofil komplettieren soll, wird hier auf das betreffende Ergebnis der Besucherbefragung der LÜBECKER MUSEEN (2006) zurückgegriffen. Demnach verfügen die Buddenbrookhaus-

²⁸ Diese Gästabefragung fand über mehrere Jahre als Vertiefungsuntersuchung der Gästabefragung Schleswig-Holstein (GBSH) statt. Die GBSH ist eine schriftliche Befragung von Übernachtungsgästen ab 14 Jahre in gewerblich und privat vermieteten Unterkünften in Schleswig-Holstein (ohne Kliniken und Campingplätze). Die Ergebnisse sind repräsentativ für die Gäste dieses Beherbergungsangebotes im Zeitraum April bis Oktober der jeweiligen Erhebungsjahre.

²⁹ Museum Holstentor, Museumsquartier St. Annen, Günter Grass-Haus, Willy-Brandt-Haus, Museum Behnhaus Drägerhaus, Museum für Natur und Umwelt, Industriemuseum Geschichtswerkstatt Herrenwyk und Theaterfigurenmuseum

³⁰ Basis: Übernachtungsgäste in Lübeck/Travemünde, April bis Oktober 2013, Basis n=151 Befragte

Besucher im Vergleich zu den anderen LÜBECKER MUSEEN über die höchste Formalbildung: zwei Drittel (69%) von ihnen haben einen Hochschulabschluss.³¹

8.3.2 Besuchte/ genutzte Angebote während des Lübeck-Aufenthalts

- Unter den abgefragten Museen/ historisch interessanten Gebäuden mit musealer Nutzung ist das Buddenbrookhaus bei den Übernachtungsgästen nach dem Holstentor das mit Abstand am häufigsten besuchte Museum(-sgebäude) Lübecks. Knapp jeder dritte Übernachtungsgast besucht das Museum selbst bzw. das Gebäude während seines Aufenthaltes in Lübeck mindestens ein Mal. Dieser Anteil ist in den letzten acht Jahren relativ stabil und schwankt jeweils um die Marke von 30 Prozent. Darin enthalten sind natürlich nicht nur die Personen, die das Museum besuchen, sondern auch „Laufbetrachter“, die Interesse an der Einrichtung bzw. dem Thema haben. Diese sind zukünftig von besonderem Interesse, da sie potenzielle Museumsbesucher sind.
- **Vergleichsweise gering fallen dagegen die Anteile anderer Museen (bzw. Museumsgebäude) wie bspw. dem Willy-Brandt-Haus (15%) oder dem Günter-Grass-Haus (12%) aus.**
- Die allgemeine Bedeutung der Nutzung/des Besuches von Museen, Ausstellungen oder Kirchen im Urlaub ist nach wie vor hoch: Fast jeder zweite Übernachtungsgast in Lübeck (48%) hat dies im Jahr 2013 unternommen. (vgl. Tabelle 5 im Anhang)

8.4 Nutzung und Bewertung besuchter Kulturangebote in den schleswig-holsteinischen Großstädten laut Gästebefragung Schleswig-Holstein 2015

Ähnliche Nutzungsraten wie 2013 in Lübeck zeigen sich auch 2015 für die schleswig-holsteinischen Großstädte Kiel, Lübeck und Flensburg insgesamt: 52 Prozent der Übernachtungsgäste nutzten während ihres Aufenthaltes Kulturangebote wie bspw. Museen oder Ausstellungen (Abfrage ohne Kirchen). Die Zufriedenheit mit den genutzten Angeboten ist dabei sehr hoch: drei Viertel der Nutzer in den Großstädten Schleswig-Holsteins bewerten das genutzte/ besuchte Angebot mit „sehr gut“ oder „gut“. An der Ostsee insgesamt und auch in Schleswig-Holstein insgesamt liegt die Zufriedenheit etwas darunter: knapp 70 Prozent bewerten das genutzte/ besuchte Kulturangebot mit „sehr gut“ oder „gut“.

Die **Nutzer von Kulturangeboten in den Großstädten Schleswig-Holsteins** sind eine attraktive Zielgruppe: mit knapp 54 Jahren sind sie etwas älter als im Landesdurchschnitt, sie sind überdurchschnittlich gut situiert (50% haben ein monatliches Haushaltsnettoeinkommen von mehr als 3.000 Euro zur Verfügung) und sie kommen neben dem Sommer auch überdurchschnittlich häufig im Herbst und tragen so zur Saisonverlängerung bei. Etwas mehr als jede dritte Reise 2015 fiel auf den September und Oktober (vgl. Tab 7 im Anhang)

³¹ Vgl. NIT 2006, S. 15

9. Neukonzeption

Die Neukonzeption des Buddenbrookhauses in Richtung einer erlebnisorientierten Kultureinrichtung wird in einem transparenten und partizipativen Verfahren entwickelt. Alle Tagungen zum Thema sind öffentlich und kostenfrei zugänglich. Die Beschlüsse des wissenschaftlichen Beirats und sämtliche Tagungsbeiträge zum Projekt sowie entsprechende Artikel, Leserbriefe, Pressemitteilungen etc. können auf der Website des Buddenbrookhauses heruntergeladen werden. Wichtige Bausteine des Beteiligungsverfahrens sind wie bereits erwähnt die evaluierten Laborausstellungen und das Projekt „Literatur als Ereignis“.

9.1 Ausstellungsnarrativ

Obwohl der Name der Stadt an keiner Stelle des Romans „Buddenbrooks“ genannt wird, ist unmissverständlich, dass Lübeck Schauplatz des Geschehens ist:

„Ich habe zu Ehren meiner Vaterstadt und meiner Familie auf meine Art ebenso viel getan, wie mein Vater(...). Ich habe in hunderttausenden Deutschen Teilnahme für lübeckisches Wesen geweckt, ich habe die Augen von hunderttausenden von Menschen auf das alte Giebelhaus in der Mengstraße gelenkt (...).“ (Thomas Mann, 1905)

Indem der Roman das Leben einer großbürgerlichen hanseatischen Kaufmannsfamilie im 19. Jahrhundert schildert (mit vielen Parallelen zu Manns eigener Familie), hat Thomas Mann dem Haus Mengstraße 4 und dem Lübecker Kaufmannsstand ein bleibendes Denkmal gesetzt. Die Verflechtungen von historischer Wirklichkeit und fiktionaler Geschichte machen das Buddenbrookhaus zu einem ganz besonderen Ort, nämlich einem „ganz realen fiktiven Ort“³², der in hohem Maße authentisch und glaubwürdig ist. Genau dieses Alleinstellungsmerkmal soll im neuen Buddenbrookhaus stärker herausgestellt werden, indem einerseits der Roman „Buddenbrooks“ den Beginn der Ausstellungen bildet und auf deutlich größerer Fläche präsentiert wird. Zudem wird das Lübeck Heinrichs Manns, wie er es in seinem Roman „Professor Unrat“ dargestellt hat, im Haus anschaulich gemacht. Auf diese Weise wird das kulturgeschichtliche Erbe des Lübecker Kaufmannsstandes mehrdimensional und erlebnisorientiert präsentiert.

Damit die Zeit der Lübecker Kaufmannstradition auch räumlich für die Besucher „erlebbar“ wird, sind einige bauliche Maßnahmen vorgesehen, die die architektonische Tradition eines Lübecker Kaufmannshauses aufleben lassen. So soll die Zwischengeschossebene im Buddenbrookhaus entfernt und die alte Deckenhöhe wiederhergestellt werden. Außerdem soll das Haus über eine Diele betreten werden, die funktionale Bezüge zur Diele eines Kaufmannshauses

³² Vgl.: <http://buddenbrookhaus.de/de/279/das-haus-buddenbrookhaus.html>

herstellt (u.a. durch den Kasseneinbau) und die über eine repräsentative offene „Buddenbrook-Treppe“ den Zugang zur Belétage ermöglicht. Ferner ist eine Wiederherstellung der historisch verbürgten Dachkonstruktion (Satteldach) geplant.

Wie gehabt wird neben dem Roman „Buddenbrooks“ die Geschichte der Schriftstellerfamilie Mann das zweite große Thema der neuen Ausstellung sein. Während sich jedoch die jetzige Ausstellung auf Lübeck als Geburtsstätte der Manns (und als Romanort) beschränkt, wird die neue Ausstellung den Blick auf die **Internationalität und „Globalisierung“ der Familie** ausweiten, die durch die Lübecker Herkunft entscheidend geprägt sind. Dabei ist unter Internationalität nicht zuallererst die internationale Bekanntheit aufgrund des schriftstellerischen Erfolgs gemeint, sondern das Ergebnis der Emigration, die die Familie in das europäische Ausland und in die USA zwang.

Es ist die Verflechtung von Zeitgeschichte und deren künstlerischer Spiegelung, die diese Familie so faszinierend macht: Politik, Literatur und Privates sind bei den Manns eng miteinander verbunden. Aus diesem Grund ist die neue Ausstellung von dem **Dreiklang „Biografie – Zeitgeschichte – Literatur“** geprägt und wird die Geschichte der Familie Mann und ihrer Literatur von Lübeck hinaus in die Welt erzählen.

„Vom Elternhaus zur Menschheit“ und **„Ohne Geburtsstätte kein Weltbürgertum“** – diese Worte Heinrich Manns machen deutlich, dass die Prägung durch die deutsche Kultur (im Sinne von Bildung und Humanität) und das weltoffene Lübeck³³ entscheidend dazu beitragen, dass die Manns zu global agierenden Schriftstellern und Repräsentanten eines „besseren“ Deutschlands wurden.

Die künftige Ausstellung wird in **zehn biografisch-historischen Stationen** (z.B. zu Familie/Ehe/Sexualität, Exil, Schreiben etc.) die Lebensgeschichte der Manns erzählen, die mit der Geburt Heinrich Manns in Lübeck 1871 beginnt und bis in die Gegenwart führt. Hierbei wird das **Verfahren der „Oral History“** eingesetzt. Das heißt, dass die historischen Ereignisse aus der Perspektive der Familienmitglieder erzählt werden, was die Besucher weit emotionaler anspricht als herkömmliche Ausstellungstexte. Auf diese Weise sollen sich die Besucher in das individuelle Erleben der Manns einfühlen können und neue Sichtweisen auf die Familie Mann und ihre Werke gewinnen.

Aber natürlich werden auch die literarischen Werke von Thomas, Heinrich und Klaus Mann resp. Teile daraus in die Ausstellung integriert. Sie werden in sogenannten **Literaturinseln** in ihrer Eigengesetzlichkeit als Kunstwerke, d.h. losgelöst von ihrem historischen Entstehungskontext, ihrer Rezeption oder den persönlichen Erfahrungen ihrer Autoren präsentiert. Das Medium Literatur wird in

³³ Lübeck im späten 19. Jahrhundert unterhielt nicht nur zahlreiche internationale Handelsbeziehungen aufgrund seines Hansestadt-Status, sondern auch viele Konsulate und Botschaften, die zum Teil bis weit ins 20. Jahrhundert hinein bestanden.

das Medium des Ausstellungsraumes übertragen, indem z.B. einzelne zentrale Aussagen oder die Stimmung, die von einem Text ausgeht, in eine szenografische Sprache umgesetzt werden und die Fiktion zu einer sinnlichen Erfahrung für den Besucher werden lässt. In der aktuellen Sonder- bzw. Laborausstellung „Fremde Heimat. Flucht und Exil der Familie Mann“, die die Flucht- und Exilgeschichten der Manns thematisiert, gibt es vier solcher Literaturinseln, die den Kern von vier ausgewählten Werken der Familie Mann erlebbar machen.

9.2 Vermittlungsform

Die Ausstellungskonzeption folgt neuesten Ansätzen der Museumskunde, wonach Ausstellungen ein „**Denken im Raum**“ (Daniel Tyradellis) auslösen sollen. Damit steht nicht die Vermittlung reinen Faktenwissens und vermeintlicher Evidenzen im Mittelpunkt, sondern der Besucher erschließt sich den Ausstellungsgegenstand über verschiedene Stimmen, Exponate und Anordnungen von Ausstellungsteilen im Raum. Er produziert Wissen, anstatt nur passiv zu konsumieren. Entsprechend setzt die neue Ausstellung auf eine Gestaltung, die das Denken und Fühlen anregt, Spannungsverhältnisse im Raum sichtbar macht und Platz für unterschiedliche Interpretationen zulässt. Es kontrastiert die historischen Themen durch interaktive und partizipative Elemente mit der heutigen Lebenswelt der Besucher.

Da es im Buddenbrookhaus stets um Menschen geht - die reale Familie Mann und die Romanfamilie Buddenbrook - wird erwogen, in der neuen Ausstellung **Audio Guides** einzusetzen, die es ermöglichen, die Ausstellung (oder einzelne Bereiche) anhand der Geschichte eines bestimmten Familienmitgliedes oder einer literarischen Figur zu erleben. Dies würde den persönlichen Blick der Manns (ggf. Buddenbrooks), der stets auch von **Emotionen** geprägt ist, besonders eindrücklich vermitteln und dem Besucher helfen, sich in das jeweilige Einzelschicksal einzufühlen.

In der neuen Ausstellung sollen verstärkt **multimediale Techniken** eingesetzt werden. Zum einen, um die umfangreiche Sammlung an Ton- und Filmdokumenten adäquat präsentieren zu können. Zum anderen, um den Besuchern bei Bedarf ergänzende und vertiefende Informationen zur Verfügung stellen zu können, die die erste Ausstellungsebene überfrachten würden. Außerdem helfen die digitalen Medien dabei, die wertvollen Original-Exponate wie Briefe, Tagebücher und Grafiken zu schützen.

Weiterhin ist geplant, mittels einer sogenannten **Virtual-Reality-Brille** virtuelle Umgebungen zu erschaffen und so den Ausstellungsraum um Räume der Phantasie zu erweitern. Eine solche Brille kann z.B. im Ausstellungsabschnitt „Buddenbrooks“ den Besuchern einen Blick aus dem rückwärtigen Fenster ermöglichen und den Blockinnenbereich zeigen, wie er im 19. Jahrhundert einmal aussah: mit Gärten, Gartenhaus und Speicher.

„Das neue Buddenbrookhaus“ bekennt sich zu einem **barrierefreien Bildungsauftrag**. Das heißt zu einer Vermittlungsform, die allen Menschen ungeachtet ihres Bildungsgrades und ihrer körperlichen Voraussetzungen den ungehinderten Zugang zu Informationen und Erlebnissen ermöglicht. Insbesondere für Menschen mit Seh-, Hör- und Mobilitätsbehinderungen sollen Hürden des Museumszugangs abgebaut werden (z.B. über Audio- und Videoguides). Zusätzlich sollen Ausstellungstexte in „einfacher Sprache“ bereitgestellt werden.

Zu einem zielgruppengerechten Angebot gehört auch die **Mehrsprachigkeit** des Angebots. Da das Buddenbrookhaus ein internationales Publikum hat (22% kommen aus dem Ausland), müssen die Ausstellungstexte und das Besucher-Leitsystem konsequent auf Deutsch und Englisch sein. Zudem sollen Besucher aus Dänemark, Schweden und Italien die Ausstellungstexte per App in ihrer jeweiligen Landessprache abrufen können. Weitere Sprachen können qua App ergänzt werden, wenn sich der Bedarf zeigt.

Inhaltlich wie gestalterisch soll die Ausstellung insbesondere auch für **Kinder und Jugendliche** attraktiv sein, denn bereits heute werden zwei Drittel aller Führungen von Schulklassen gebucht, was zeigt, dass Schüler eine sehr wichtige Zielgruppe für einen außerschulischen Bildungs- und Lernort wie das Buddenbrookhaus sind.

9.3 Reattraktivierung

Der Trend zu immer kürzeren Lebenszyklen betrifft auch Kultureinrichtungen. Das heißt, Ausstellungen und Museen müssen regelmäßig überarbeitet und zumindest teilweise erneuert werden, um den Besuchern (neue) Besuchsimpulse zu bieten. Beim Buddenbrookhaus kommt hinzu, dass es eine der wichtigsten Stätten der Mann-Forschung ist, die über die aktuellsten Forschungsergebnisse zu Leben und Werk der Manns verfügt und diese auch der Öffentlichkeit zugänglich machen möchte. Durch die vorgesehenen digitalen Ausstellungs-module wird es problemlos möglich sein, Ausstellungsinhalte zu verändern und neue zu ergänzen. Die Ausstellungskonzeption sieht durch ihren Gegenwarts-bezug vor, in sogenannten Interventionsmodulen aktuelle Entwicklungen besonders schnell aufzunehmen und vor der Folie der Familiengeschichte zu reflektieren. Damit bleibt die Ausstellung nicht nur in Belangen der Familie Mann-Forschung, sondern auch gesellschaftspolitisch aktuell.

9.4 Sonderausstellungen

„Das neue Buddenbrookhaus“ sieht vor, jährlich mindestens zwei zeitlich begrenzte Sonderausstellungen zu zeigen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie aktuelle gesellschaftliche Themen aufgreifen und freier, ggf. innovativer gestaltet sein können.

9.5 Kooperationen im Bereich der Forschung

Im Bereich der Forschung arbeitet das Museum intensiv mit den vier literarischen Gesellschaften, die ihren Sitz im Buddenbrookhaus haben, zusammen sowie mit dem Förderverein des Buddenbrookhauses. Außerdem bestehen Kooperationen mit bundesweit agierenden Netzwerken und Dachverbänden sowie mit anderen Forschungseinrichtungen, Museen und Archiven. Um seinem wissenschaftlichen Anspruch weiterhin voll gerecht zu werden, legt das Haus auch künftig großen Wert auf die Förderung seiner Kooperationen.

9.6 Veranstaltungen / Vermittlungsangebote

Veranstaltungen sind eine wichtige Erlösquelle für Museen und können das Profil und die Unverwechselbarkeit des Museums betonen. Das Buddenbrookhaus bietet verschiedene Führungen zu Dauer- und Sonderausstellung, literarische Spaziergänge, literarische Fahrradtouren, Lesungen (darunter die Reihen „LiteratourNord“ und „Debüt im Buddenbrookhaus“), die Reihe „Weihnachten bei Buddenbrooks“ sowie Vermittlungsangebote für die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen (Workshops und Unterrichtspakete für Schulklassen, Führung „Schüler führen Schüler“ im Rahmen des Projektes „Jugend ins Museum“) an. Im Veranstaltungsbereich arbeitet das Buddenbrookhaus mit vielen regionalen und überregionalen Kulturinstitutionen sowie mit Lübecker Einzelhändlern (Buchhandlungen, Weinhandlungen, gastronomische Betriebe) zusammen.

Ziel des „neuen“ Buddenbrookhauses ist es, das Angebot an experimentellen und innovativen Veranstaltungsformaten, die aktuelle gesellschaftliche Themen aufgreifen, zu erweitern. Auch sollen, um sich möglichst viele unterschiedliche Zielgruppen zu erschließen, vermehrt saisonangepasste Veranstaltungen, **Event-Führungen** (wie z.B. Kostümführungen), niederschwellige **Veranstaltungen für Touristen** (z.B. „Teestunde bei Buddenbrooks“) und **Programme für Kinder** (z.B. „Plattdeutsch lernen mit Konsul Buddenbrook“) angeboten werden.

9.7 Vermietungen

Schon jetzt gehört es zum Service des Buddenbrookhauses, einzelne Räume für Vermietungen zur Verfügung zu stellen, so z.B. die Belétage und den Gewölbekeller. Im neuen Buddenbrookhaus soll dieser Nutzungsaspekt verstärkt werden. Hierzu bietet sich künftig neben dem neuen Veranstaltungsraum der neu gestaltete Gewölbekeller an. Es ist vorgesehen, den Gewölbekeller im Stil der englischen Clubkultur zu gestalten und u.a. mit einer Cateringküche auszustatten, um insbesondere Lübecker Kaufleuten und Geschäftsreisenden einen exklusiven Rückzugsort abseits des Alltagsgeschäfts bieten zu können.

Geplant sind u.a. exklusive Partnerschaften mit ausgewählten Familienunternehmen, die das Haus unterstützen und es zu einem Ort ihrer Familienkultur machen – zum Beispiel, indem besonders wichtige Feiern und Meetings im ‘Clubkeller’ oder der Buddenbrooks-Diele abgehalten werden. Das Museum

bindet damit eine wichtige Gruppe von Förderern an sich und wird zudem seiner Geschichte als Kaufmannshaus gerecht, indem es sich als Ort des Mittelstands und der Familienunternehmer generiert.

9.8 Museumsshop

Im Museumsshop des Buddenbrookhauses gibt es ein großes Angebot an Texten von und über die Familie Mann und eine attraktive Auswahl an Non-Book-Produkten, von denen einige sogar Alleinstellungscharakter besitzen, z.B. der Buddenbrook-Rotspon vom Traditions-Weinhandel Carl Tesdorpf, Toni Buddenbrooks Trinkschokolade oder Julia Manns Brasilianische Kaffeemischung.

Durch die Erweiterung des Buddenbrookhauses wird sich auch der Museumsshop vergrößern, was wiederum die Erweiterung (und Internationalisierung) des Sortiments um Übersetzungen der Mannschen Werke und weitere Non-Book-Produkte ermöglicht. Vor allem „Eigenprodukte“ (s.o.) können helfen, beim Besucher eine emotionale Bindung an das Museum herzustellen, indem sie den Museumsbesuch zu Hause wieder positiv ins Gedächtnis holen.

9.9 Abgleich der Neukonzeption mit den Kriterien der Erlebnisorientierung

Die folgende Tabelle zeigt, wie das Konzept des „neuen“ Buddenbrookhauses die wesentlichen Kriterien einer erlebnisorientierten Einrichtung erfüllt.

Tab. 9: Erlebnisorientierung des Projektes „Das neue Buddenbrookhaus“		
Merkmal	Umsetzung im neuen Buddenbrookhaus	
Thematisierung	Leben und Werk der Schriftstellerfamilie Mann	✓
Storyline	Das kulturhistorische Erbe des (facettenreichen) Lübecker Kaufmannsstandes vor der Folie des Romans „Buddenbrooks“ und der Familiengeschichte der Manns	✓
Interaktive Elemente	Interaktive Ausstellungsmodule wie z.B. das „Kofferpacken“ in der aktuellen Sonderausstellung „Fremde Heimat“	✓
Multisensualität	Die Anordnung der Exponate, begehbare Roman-Räume, Audiostationen und eine Virtual-Reality-Brille ermöglichen sinnliche Erfahrungen	✓
Szenografie	Begehbare rekonstruierte Roman-Räume, Literaturinseln, Herstellung von historischen Raumdimensionen in der Tradition eines Lübecker Kaufmannshauses	✓
Multimediale Techniken	u.a. digitale Ausstellungsmodule, Audio- oder Multimedia-Guides	✓
Rhythmus	u.a. Leseecken, Audiostationen, Wechsel von intellektueller und emotionaler Ansprache	✓
Hauptattraktion	Der begehbare Roman „Buddenbrooks“	✓
Sozialer Aspekt	Ausstellungsmodule, die den Diskurs und kommunikativen Austausch fördern	✓
Zusatzangebote	Museumsshop, umfangreiches Veranstaltungsprogramm für versch. Zielgruppen, Vermietung	✓
Reattraktivierung	Interventionsmodule, mind. zwei Sonderausstellungen p.a.	✓
Besucherorientierung	u.a. Barrierefreiheit, Audio- und Videoguides, Mehrsprachigkeit, spezielle Angebote für Kinder- und Jugendliche	✓
Besuchersforschung	Regelmäßige Evaluationen der Dauer- und der Sonderausstellungen	✓
Marketing	u.a. Kooperationen mit Forschungs- und Kultureinrichtungen, mit Einzelhändlern und mittelständischen Unternehmen sowie mit touristischen Leistungsträgern	✓
Architektur	Gebäude zwischen Tradition und Moderne mit Bezügen zu dem Kulturerbe des Lübecker Kaufmannsstandes	✓

10. Marketingkonzeption

10.1 Derzeitige Aktivitäten

Das Buddenbrookhaus wirbt „inhouse“ mit seinen Katalogen zu der Dauer- ausstellung und den Sonderausstellungen (Auflage von jeweils 2.000 Stück) sowie den hausinternen Publikationen (Auflage von 1.000 Stück), die im Museumsshop zu erwerben sind. Die Sonderausstellungen werden in der Regel mit Flyern (Ø ca. 10.000), Einladungen (Ø ca. 2.500), Plakaten (Ø ca. 500) und Anzeigen (Ø ca. 10) beworben. Der Vertrieb erfolgt vorrangig regional. Die Anzeigen werden je nach Ausstellungsthema und Budgethöhe auch in Special-Interest-Zeitschriften geschaltet.

Als außerschulischer Lernort wird das Buddenbrookhaus auch bundesweit beworben, und zwar mit jährlich ca. 20.000 Flyern, die an Schulen versendet werden, und fünf Anzeigen in Lehrer-Fachzeitschriften.

Darüber hinaus ist das Buddenbrookhaus wichtiger Bestandteil der **Vermarktungsaktivitäten des Museumsverbundes „Die LÜBECKER MUSEEN“**, der fast alle Lübecker Museen unter dem Dach einer Kulturstiftung vereint und u.a. für ein gemeinsames Corporate Design, Marketing und Sponsoring verantwortlich ist.

Die LÜBECKER MUSEEN werden über Image-Anzeigen (ca. 50 p.a.), Image-Broschüren (ca. 100.000 p.a.) und Plakate (ca. 10 p.a.) beworben. Die Anzeigen werden überwiegend regional (u.a. in den touristischen Gästeführern der Ostseeküste und den Gruppenkatalogen der LTM)³⁴, zum Teil aber auch bundesweit (u.a. in Kunst- und Kulturfachmagazinen) geschaltet. Die Plakatwerbung beschränkt sich auf den Lübecker Raum, während die Broschüren über ganz Schleswig-Holstein bis in den Hamburger Speckgürtel verteilt werden.

Um die wichtige **Zielgruppe der Schüler** zu erreichen, unterhalten die LÜBECKER MUSEEN seit vielen Jahren enge **Kooperationen mit den Lübecker Jugendherbergen**, die viele Anfragen von Schulen, Lehrern und Schülern in Bezug auf Klassenfahrt-Programme, Ausflugtipps und Sehenswürdigkeiten erhalten. Darüber hinaus informieren die LÜBECKER MUSEEN Schulen im gesamten Bundesgebiet in Form von **Mailings** über aktuelle und dauerhafte Angebote in den LÜBECKER MUSEEN. Auf der **Website** werden Lehrermaterialien zum Download zur Verfügung gestellt und buchbare Angebote präsentiert. Auch Plattformen wie das IQSH nutzen die LÜBECKER MUSEEN, um Lehrer auf ihr Angebot hinzuweisen.

Die **Website des Buddenbrookhauses** ist Bestandteil des Internet-Portals der LÜBECKER MUSEEN und hat ca. 40.000 Besucher p.a. (bzw. ca. 3.000 mtl.). Für den geplanten Umbau gibt es bereits eine eigene Homepage (<http://budden->

³⁴ Anm.: LTM = Lübeck und Travemünde Marketing GmbH

brookhaus.de/buddenbrookhaus2018). Ein Zeitstrahl informiert über alle wichtigen Eckdaten der Planungs- und Bauphase und stellt u.a. die Ergebnisse der Tagungen und –gespräche zu den Inhalten der neuen Dauerausstellung bereit. Gleichzeitig dient die Website als öffentliches Diskussionsforum, indem Interessierte die einzelnen Einträge im Zeitstrahl direkt kommentieren oder eigene Diskussionsfäden („Threads“) eröffnen können. Mit dem Relaunch des Internet-Auftritts sorgen die LÜBECKER MUSEEN noch im Dezember 2016 dafür, dass Besucher der Website wesentlich schneller zu den gewünschten Informationen gelangen, da die Navigation erheblich vereinfacht und nun intuitiver bedienbar wird. Die bisherigen Inhalte der Seiten zum Erweiterungsbau des Buddenbrookhauses werden in den neuen Auftritt importiert, um nach wie vor eine größtmögliche Transparenz der Planungen zu gewährleisten. Das zentrale Zeitstrahl-Element gibt es weiterhin. Der neue Internetauftritt sorgt dafür, dass auch die Seiten zum Erweiterungsbau „responsive“ angeboten werden, also auf allen Endgeräten wie Notebooks, Tablets und vor allem Smartphones optimal bedient und gelesen werden können.

Seit 2011 steht Interessierten auch eine **Smartphone App** zum kostenlosen Download zur Verfügung. Die App bietet stets aktuelle Informationen zu Ausstellungen, Veranstaltungen und Führungen der LÜBECKER MUSEEN und führt die Nutzer per digitaler Karte direkt in das jeweilige Haus.

Im Bereich der **sozialen Netzwerke** ist das Buddenbrookhaus auf Facebook, Twitter und seit kurzem auch auf Instagram präsent und tritt dort in den direkten Dialog mit den Nutzern, was große Bedeutung für die Kundengewinnung und Kundenbindung hat.

10.1.1 Instrumente der Kundenbindung

Ein weiteres wichtiges Instrument zur Kundenzufriedenheit und -bindung sind monetäre Vorteile beim Eintritt, insbesondere über spezielle Bonuskarten. Das vom Besucher wahrgenommene Sparerlebnis bewirkt in der Regel eine positive Grundstimmung, die eine Bindung an das Museum wahrscheinlicher werden lässt.

Beim Buddenbrookhaus erhält man bei Vorlage einer **Eintrittskarte** eines zweiten Hauses der LÜBECKER MUSEEN einen Rabatt von 50 Prozent. Und umgekehrt braucht man bei Vorlage eines Tickets des Buddenbrookhauses in einem anderen LÜBECKER MUSEUM nur den halben Eintrittspreis zahlen. Diese Rabattmöglichkeit gilt drei Tage nach Kauf der ersten Karte und kann auch für einen zweiten, ermäßigten Besuch in demselben Museum genutzt werden. Die **Jahreskarte der LÜBECKER MUSEEN** ist ebenfalls ein Angebot der zum Verbund gehörenden Museen. Für 70 Euro erhält der Kunde ein Jahr lang freien Eintritt in den Museen. Die Übertragbarkeit macht die Karte zusätzlich attraktiv.

Für die junge Zielgruppe gibt es jedes Jahr im Zeitraum vom 1. Juli bis 1. November die **Museumscard für Teens**, die Kindern und Jugendlichen bei

Vorlage freien Eintritt in fast allen Museen des Museumsverbundes gewährt. Die Museumscard ist kostenfrei als Karte, Download oder App erhältlich und gilt in über 80 Museen in ganz Schleswig-Holstein.

Um Bürgern mit geringem Einkommen (wie u.a. Empfänger von ALG II, Bezieher von Sozialhilfe, Grundsicherung und Wohngeld sowie Asylbewerber) die Teilhabe an Kultur zu ermöglichen, gibt es seit 2015 die kostenlose **LÜBECKCARD**, mit der es in Museen wie dem Buddenbrookhaus sowie in weiteren Freizeit-, Sport- und Bildungseinrichtungen Ermäßigungen bis zu 50 Prozent gibt.

Speziell für Touristen hat die LTM in Kooperation mit dem Stadtverkehr Lübeck die **HappyDay Card** entwickelt. Die Karte ist für 24 Stunden (12,-€), 48 Stunden (14,-€) oder für 72 Stunden (17,-€) erhältlich und bietet neben freier Fahrt in Bus und Bahn diverse Ermäßigungen z.B. in Museen, bei Stadtführungen und dem Lübecker Einzelhandel. Die Eintrittsermäßigung in den meisten LÜBECKER MUSEEN, so auch dem Buddenbrookhaus, beträgt 20 Prozent.

Ein besonders innovatives Angebot der LÜBECKER MUSEEN und der Lübeck und Travemünde Marketing GmbH (LTM) ist das sogenannte „**Museums-Speed Dating**“. Mit einem Tagesticket können die vier Museen Buddenbrookhaus, Willy-Brandt-Haus, Günter-Grass-Haus und Museum Behnhaus Drägerhaus jeweils für 15 Minuten besucht werden. Die Karte zum Preis von 6 Euro ist exklusiv im Welcome Center Lübeck erhältlich und richtet sich speziell an Tagesgäste.

Als Kundenbindungsinstrument fungiert auch der **Förderverein** des Buddenbrookhauses: Mitglieder haben freien Eintritt ins Museum, ermäßigten Eintritt zu den Sonderveranstaltungen und erhalten kostenlos hauseigene Publikationen. Die Möglichkeit der ehrenamtlichen Mitarbeit als Aufsicht oder im Museumsshop fördert zudem die Identifikation mit dem Haus.

10.2 Zukünftige Marketingaktivitäten

10.2.1 Kooperationen

Zur Optimierung des Marketings soll künftig die **kooperative Vermarktung** ausgebaut werden, so mit Reiseveranstaltern und Hotels. Diese Partnerschaften aus dem Bereich Tourismus sind besonders wichtig, um die Zielgruppen direkt auf das Leistungsspektrum des Buddenbrookhauses aufmerksam zu machen.

Als Destination Card, die die touristischen Angebote mehrerer Gemeinden und Leistungspartner miteinander vernetzt und den Gästen in verschiedener Hinsicht einen Mehrwert bietet, ist die **ostseecard** ein probates Mittel zur Attraktivitätssteigerung der „Ostsee Schleswig-Holstein“. Ob sie auch für die LÜBECKER MUSEEN resp. das Buddenbrookhaus eine gute Möglichkeit ist, die Bekanntheit zu steigern und der touristischen Zielgruppe den Besuch des Buddenbrookhauses durch einen Zusatznutzen (z.B. Preisnachlass in Höhe von 1 Euro oder Rabatt im Museumsshop) attraktiver zu machen, müsste im Rahmen einer Testphase evaluiert werden.

Nach Ansicht der Verfasser ist das neue Buddenbrookhaus sehr geeignet, um stärker als bisher in die **kulturtouristischen Pauschalangebote der LTM und der Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein (TASH)** eingebunden zu werden. Vor allem die Verknüpfung des Museumsangebots mit kulinarischen Teilleistungen passend zur „Wohlfühlhauptstadt Lübeck“ birgt Potenzial. Die „Teestunde bei Buddenbrooks“, „Tafeln wie bei den Hanseaten“, „Weihnachten bei Buddenbrooks“ oder die „Weinprobe mit Verköstigung“ sind Programme, für die im neuen Haus genügend Platz (u.a. im Gewölbekeller) oder im vorgesehenen neuen, multifunktional nutzbaren Veranstaltungsraum vorhanden ist, so dass sie auch als LTM- und TASH-Gruppenarrangements angeboten werden können.

10.2.2 Digitale Strategien

Die klassische Zielgruppe des Buddenbrookhauses (eher älter und einkommensstark) wird über die klassische Werbung sicherlich erreicht. Allerdings muss man auch die nachwachsende Zielgruppe im Auge haben, für die die digitalen Medien eine weitaus höhere Alltagsrelevanz haben als z.B. die Tageszeitung. Folgende Ergebnisse aus der repräsentativen JIM-Studie machen dies deutlich:

Aktuell besitzt praktisch jeder Jugendliche ein eigenes Handy, bei 92 Prozent handelt es sich um ein Smartphone. Die mobile Internetnutzung via Smartphone gehört für 88 Prozent zum festen Alltagsrepertoire. Laut Selbsteinschätzung sind die Zwölf- bis 19-Jährigen durchschnittlich 208 Minuten täglich online. Der größte Anteil der Online-Nutzung (40%) dient der Kommunikation über Communities, Chat und Mail. Hier liegt der Messengerdienst WhatsApp hinsichtlich der regelmäßigen Nutzung mit 89 Prozent ganz vorne, gefolgt von Online-Communities allgemein (56%)

und Facebook (51%). Die Beliebtheit von Facebook nimmt mit zunehmendem Alter zu: sind unter den 12- bis 13-Jährigen nur 12 Prozent regelmäßige User, so sind es bei den 18- bis 19-Jährigen bereits gut die Hälfte (51%).³⁵

Um insbesondere junge Menschen noch besser erreichen zu können, wäre aus Gutachtersicht zu überlegen, das **Social Media-Engagement** des Buddenbrookhauses weiter auszubauen. Denn die Sozialen Netzwerke haben aufgrund ihres Schneeballeffektes (Weitergabe durchs Teilen) große Bedeutung für die Kundengewinnung und Kundenbindung.

Zur Veranschaulichung nun ein Beispiel aus dem Bereich der Kunst: Anlässlich des 30. Todestages von Joseph Beuys startete das Beuys-Zentrum Museum Schloss Moyland Ende 2015 eine digitale Kampagne in den sozialen Netzwerken: Bei Twitter, Facebook und Instagram konnte unter dem Hashtag #beuysheute der Satz „Wenn ich an Joseph Beuys denke...“ vervollständigt werden. Mit dieser Aktion wollte das Museum auf seine Sonderveranstaltung am Todestag des Künstlers, dem 23.01.16, aufmerksam machen und den gesellschaftlichen Dialog über Beuys anregen. Die Resonanz auf die sechswöchige Aktion war sehr groß: Zum einen zeigten die zahlreichen Tweets, Fotos und Videos, dass Beuys' Werk noch heute zum Mit- und Weiterdenken anregt. Zum anderen hat das Museum mit dieser Aktion von einer breiten öffentlichen Wahrnehmung, nicht zuletzt im Zuge der Berichterstattung in den klassischen Medien, profitiert.³⁶

Ähnlich seriöse Aktionen bieten sich auch für die Marketingkommunikation des Buddenbrookhauses an: Da viele Menschen mit dem Werk Thomas und Heinrich Manns etwas verbinden (immerhin steht die Lektüre der „Buddenbrooks“, Heinrich Manns „Der Untertan“ sowie einiger Erzählungen Thomas Manns auf vielen Lehrplänen für den Deutschunterricht an Gymnasien) und Bezüge zu aktuellen Themen durchaus gegeben sind, könnte damit eine Neubelebung ihrer Ideen sowie zusätzliche Aufmerksamkeit für das Buddenbrookhaus erreicht werden.

Um in den sozialen Netzwerken hohe Reichweiten zu erzielen, könnte auch in Erwägung gezogen werden, einen sogenannten **Influencer**³⁷ für das Buddenbrookhaus zu gewinnen. In Frage kämen z.B. prominente Künstler (Schauspieler oder Schriftsteller), Fachexperten, Politiker, Journalisten oder viel gelesene Blogger. Der Influencer würde im Netz in regelmäßigen Abständen über die Umbau-Fortschritte berichten und seine Follower auf das „neue“ Buddenbrookhaus neugierig machen. Aktionen während der Umbauphase wie z.B. Ticketverlosungen für die offizielle Eröffnungsfeier, für eine Exklusivführung

³⁵ Vgl. Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (Hrsg.), 2015, S. 7, 11, 31f.

³⁶ Vgl. Tuchard, Schulze, von Heyll, 2016

³⁷ Influencer sind einflussreiche, stark vernetzte Social Media Nutzer mit vielen Followern, die gezielt für Kommunikationszwecke eingesetzt werden.

durch die neue Ausstellung oder für Jahreskarten könnten auf diesem Weg ebenfalls breit gestreut werden. Gerade für die Zeit des Umbaus ist es besonders wichtig, dass das positive Grundrauschen für das Haus anhält, es sich Gehör verschafft und mit bestehenden und neuen Zielgruppen in Interaktion tritt.

Nach Auffassung der Gutachter sollten bereits während des Umbaus die Chancen, die die mobile Internetnutzung eröffnet, stärker genutzt werden, damit sich das Museum um virtuelle Räume und den umgebenden Stadtraum erweitern kann. So könnte beispielsweise angelehnt an die literarischen Spaziergänge und den audio-visuellen Stadtrundgang der LTM ein **Multimedia Guide als App** für das eigene Smartphone entwickelt werden. Der Guide führt Besucher mittels GPS auf den Spuren der Brüder Mann durch die Stadt und hält an den jeweiligen „Points of Interest“ vertiefende Informationen bereit. Für Kinder und Jugendliche könnten in den Guide z.B. auch Gaming- und Quiz-Elemente rund um das Thema Manns und Buddenbrooks eingebaut werden.

Ein Beispiel aus dem Touristik-Bereich: Seit Juli dieses Jahres ist die Smartphone-App „Luther to go“ zum 500. Reformationsjubiläum 2017 erhältlich. Die von der Thüringer Tourismus GmbH initiierte App führt über den 1000 km langen Lutherweg und informiert über 20 bedeutende Lutherstätten in Thüringen und weitere touristische Angebote wie Wander- und Radtouren, Stadtsparziergänge auf Luthers Spuren sowie Übernachtungsmöglichkeiten. Sämtliche Informationen und Veranstaltungen zur Lutherdekade und zum Reformationsjubiläum werden auch auf den Social Media Kanälen beworben.

Mobile Elemente für Smartphones haben den entscheidenden Vorteil, dass sich ihre Nutzer auf eigene Faust und in ihrem eigenen Tempo durch die Stadt bewegen können anstatt sich einer Gruppenführung anzuschließen. Weil die Rundgänge unabhängig von den Öffnungszeiten des Museums sind, können sie auch während der gesamten Umbauphase des Buddenbrookhauses angeboten werden.

11. Besuchsprognose

Die Jahresbesuchszahl ist eine der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Erfolgsparameter für ein Projektvorhaben wie das zukünftige Buddenbrookhaus, da sie die erreichbaren Erlöse bestimmt. Folgende Faktoren haben dabei positiven Einfluss auf die erreichbare Besuchszahl:

- Mikrostandort-Faktoren: gute Verkehrsanbindung (Individualverkehr und ÖPNV), gute Sichtbarkeit und Beschilderung des Standortes, ausreichende Parkmöglichkeiten und Frequenzen, Umfeldnutzungen mit Synergie-Potenzial, Flächennutzbarkeit
- Makrostandort-Faktoren: günstige Verkehrsanbindung, positive sozio-demografische und -ökonomische Strukturen, touristische Eignung bzw. positive touristische Entwicklung, ausreichend großes Bevölkerungs- und Urlaubervolumen im Einzugsgebiet sowie günstiges Wettbewerbsumfeld

Die vorangegangenen Analyseschritte haben gezeigt, dass die Voraussetzungen am Standort Lübeck sowie das vorhandene Bevölkerungs- und Urlauberpotenzial für das Projektvorhaben sehr geeignet sind. Die Wettbewerbsbedingungen sind ebenfalls vorteilhaft.

Die Marktanalyse hat zudem verdeutlicht, dass sich bei Markteintritt eines neuen Museums die aktuellen Marktanteile verändern. Erfahrungsgemäß sind von negativen Auswirkungen insbesondere ältere Angebote betroffen, die über Jahre nicht reattraktiviert wurden und daher weniger Besuchsanreize bieten. Der Lübecker Museumsmarkt hat sich in dem Eröffnungsjahr des Europäischen Hansemuseums als vergleichsweise robust erwiesen. Daher steht zu vermuten, dass dies nach der Eröffnung des neuen Buddenbrookhauses auch so sein wird. Die nachfolgende Simulation basiert auf der Annahme eines vollkommen neuen Angebotes unter folgenden Prämissen:

- Das Buddenbrookhaus wird sich noch stärker als bisher zu einer Sehenswürdigkeit mit einem attraktiven und repräsentativen Eingangsbereich entwickeln, was mehr Impulsbesuche ermöglicht.
- Im neuen Buddenbrookhaus wird es künftig möglich sein, aufgrund der größeren und klarer voneinander getrennten Bereiche mehrere Gruppen gleichzeitig aufzunehmen bzw. mehr Besucherströme zuzulassen.
- Dadurch, dass der Sonderausstellungsbereich künftig getrennt von der Dauerausstellung besucht werden kann, ist mit mehr Sonderausstellungsbesuchern zu rechnen, vor allem auch aus dem Einwohnermarkt.
- Das Marketing der LTM zielt zukünftig noch stärker auf den Auslandsmarkt ab. Dadurch werden noch mehr kultur- und literaturaffine Gäste nach Lübeck kommen, für die der Besuch des Buddenbrookhauses ein unbedingtes Muss ist (wie z.B. für Japaner).

Ein branchenübliches Verfahren zur Bestimmung der erreichbaren Jahresbesuchszahl ist die Berechnung über Aktivitätsquoten und erreichbare Marktanteile. Grundsätzlich kommen alle Einwohner und Touristen in einem bestimmten Einzugsgebiet als Besucher in Frage. Von dem Potenzial ist jedoch nur ein Teil für das Angebot aktivierbar, was sich in der sogenannten **Aktivierungsquote** ausdrückt. Die Aktivitätsquote bezieht die Jahresbesuchszahl eines Museums auf die Gesamteinwohnerzahl und spiegelt damit den Anteil der Bevölkerung wider, der Anlagen dieses Typs grundsätzlich besuchen würde. Zur Abschätzung der Aktivitätsquote werden die Besuchszahlen der kulturgeschichtlichen Spezialmuseen herangezogen. Gemäß der aktuellsten vom Institut für Museumsforschung durchgeführten Gesamterhebung an den deutschen Museen konnten die kulturgeschichtlichen Spezialmuseen rund 10,9 Mio. Besuche im Jahr 2014 verzeichnen.³⁸ Auf die Gesamtbevölkerung der Bundesrepublik bezogen liegt die Aktivitätsquote dieser Kategorie bei gut 13 Prozent.

Als weitere Berechnungsgröße wird die Abschöpfungsquote verwendet, die den Besuchsanteil des neuen Museumsangebots an dem Gesamtangebot vor Ort bezeichnet (Marktanteil). Der **Marktanteil** wird auf Basis von Erfahrungswerten vergleichbarer Anlagen sowie unter Berücksichtigung der bestehenden Wettbewerbssituation und Anfahrtszeiten zum Standort kalkuliert und ist in erster Linie von den Pull-Faktoren „Attraktivität des geplanten Angebots im Verhältnis zum Wettbewerb“ und „Marketing“ abhängig. Da mit zunehmender Entfernung vom Standort Lübeck die Konkurrenz größer und die Gewinnung von Gästen schwieriger wird, verringern sich die Marktanteile in den äußeren Entfernungszonen entsprechend. Die Marktanteile der Lübecker Museen wurden im Kapitel Wettbewerb anhand ihrer Besuchsvolumina berechnet, soweit hierzu Zahlen vorlagen (s.o.).

Die nachstehende Simulation spiegelt ein betriebstypisches Jahr wider, nach dem die Neuigkeitseffekte der ersten 1 bis 2 Jahre verblasst sind. Demnach würde im Worst Case Szenario der Fall eintreten, dass durch die neue, erweiterte Ausstellung etwa 34% mehr Besucher anziehen könnte. Im Real Case wäre ein Anstieg in Bezug auf die Besuchszahl des Jahres 2015 um ca. 60 Prozent und im Best Case sogar bis zu 86 Prozent denkbar.

³⁸ Vgl. Institut für Museumsforschung, 2014, S. 23

Tab. 10: Anstieg der Besuchszahlen nach dem Umbau		
Wagner Museum	87%	
Buddenbrookhaus Basis Besuchszahl 2015	86%	erwartet im Best Case
Buddenbrookhaus Basis Besuchszahl 2015	60%	erwartet im Real Case
Buddenbrookhaus Basis Besuchszahl 2015	34%	erwartet im Worst Case
Kleist-Museum	8%	

Quelle: Recherchen und Berechnungen Vota GmbH 2016t

Tab. 11: Simulation Besuchsprognose "Das neue Buddenbrookhaus"					
	Personen	Aktivierungsquote		Anteil	Besuche
Zone A bis 20 Min.	262.109	0,13	worst case	7%	2.385
			real case	9%	3.067
			best case	11%	3.748
Zone B bis 40 Min.	575.142	0,13	worst case	6%	4.486
			real case	8%	5.981
			best case	10%	7.477
Zone D bis 60 Min.	2.224.121	0,13	worst case	4%	11.565
			real case	6%	17.348
			best case	8%	23.131
Touristen Lübeck Stadtgebiet	523.644	0,13	worst case	32%	21.784
			real case	35%	23.826
			best case	38%	25.868
Touristen Travemünde	206.584	0,13	worst case	30%	8.057
			real case	33%	8.862
			best case	36%	9.668
Übrige Touristen Umland bis 30 PKW-Minuten	450.857	0,13	worst case	28%	16.411
			real case	31%	18.170
			best case	34%	19.928
Touristikcamping bis 30 PKW-Minuten	29.233	0,13	worst case	20%	760
			real case	23%	874
			best case	26%	988
Gesamt			worst case		65.448
			real case		78.128
			best case		90.808

Quelle: Recherchen und Berechnungen Vota GmbH 2016

Das **Verhältnis zwischen Touristen und Einwohnern** liegt unter Berücksichtigung des 50-Kilometer-Entfernungskriteriums bei aktuell ca. 80:20. In der Simulation der

Besuchsprognose gehen die Gutachter davon aus, dass dieses Verhältnis anfänglich, nach der Wiedereröffnung, etwas anders aussieht und zwar 70:30. Wenn der Neuigkeitseffekt nachgelassen hat und die Einwohner das neue Buddenbrookhaus gesehen haben, wird sich der touristische Besucheranteil sukzessive erhöhen.

Die Besuchszahl kann durch folgende Faktoren stabilisiert bzw. gesteigert werden:

- Sicherstellung einer aktiven und verbindlichen Marketingstrategie und Öffentlichkeitsarbeit zur Steigerung der Bekanntheit. Geeignete Maßnahmen sind v.a. weitere Kooperationen mit Akteuren des Tourismus und starke Einbindung in das regionale und Landes-Tourismusmarketing.
- Eine gelungene Angebotsumsetzung und hohe Servicequalität, die für zufriedene Besucher, Weiterempfehlungen und Wiederholungsbesuche sorgen.
- Regelmäßige und fest eingeplante Angebotsoptimierungen, Attraktivierungen, Events und Sonderausstellungen setzen neue Besuchsimpulse, auch bei den Lübeckern, und zielen speziell auf Wiederholungsgäste ab.
- Ausweitung des museumpädagogischen Angebotes, das in Zusammenhang mit den Gruppenbesuchen steht.
- Intensive Bearbeitung des Gruppenmarktes und gezielte Ansprache des Potentials in den entfernteren Zonen des Einzugsgebietes zur Reichweitenerhöhung.
- Nachfragegerechte Preis- und Öffnungszeitenpolitik.

Einige dieser Faktoren scheinen selbstverständlich und nicht weiter erwähnenswert zu sein, werden jedoch in der Betriebspraxis vieler Freizeiteinrichtungen nach der Eröffnung häufig vernachlässigt. Vorteilhaft ist es im vorliegenden Fall, dass ein bereits bestehender Betrieb erweitert und neu positioniert werden soll und somit von der langjährigen Betriebs- und Vertriebs-Erfahrung profitieren kann.

11.1 Plausibilisierung über Benchmark-Vergleich

Zur Plausibilitätsüberprüfung des Verhältnisses Besuchszahl zur Fläche des geplanten neuen Buddenbrookhauses sind nachfolgend die Kennwerte vergleichbarer Anlagen aufgeführt:

Name	Besuche pro Jahr und m² Ausstellungsfläche
Grimmwelt	100
Europäisches Hansemuseum	85
Buddenbrookhaus (zukünftig im Real Case)	82
Kleist-Museum	48
Richard Wagner Museum	21

Quelle: Recherchen und Berechnungen Vota, 2016

Der Besuchszahlen-/Ausstellungsflächenvergleich macht deutlich, dass das zukünftige Buddenbrookhaus mit einem guten Wert von 82 im Real Case schon deutlich besser liegt als das Richard Wagner Museum oder das Kleist-Museum.

12. Investitionsbedarf

Die Investitionskostenschätzung für das zukünftige Buddenbrookhaus wurden von den Architekten Heyroth & Kürbitz Freie Architekten BDA berechnet und belaufen sich in der Vorzugsvariante 3 des Architekturbüros auf rd. 15,7 Mio. Euro.

Für alle Varianten wurden Baukostenrahmen für die Kostengruppen 100-700 nach DIN 276 ermittelt (Anlage PLA10), jeweils brutto inkl. MwSt:

	Projektkosten	Risikobudget	Projektkosten inkl. Risikobudget
Variante 1	9.780.000 €	26%	12.320.000 €
	+ 25,2% ↓		
Variante 2	12.740.000 €	21%	15.420.000 €
	+ 3,0% ↓		
Variante 3	13.100.000 €	20%	15.720.000 €

Grundlagen der Kostenermittlungen:

- Kostenkennwerte des BKI für vergleichbare Objekte

Quelle: Heyroth & Kürbitz (2014), S.53

Zur Plausibilitätsüberprüfung der kalkulierten Investition wird anhand der Erstinvestitionssummen von verschiedenen Museen die Kennziffer „Investition pro m² Ausstellungsfläche“ herangezogen.

Museum	Investition / m² Ausstellungsfläche
Europäisches Hansemuseum	23.529 €
Kleist-Museum	19.636 €
Buddenbrookhaus (zukünftig)	16.599 €
Grimmwelt	12.500 €
Richard Wagner Museum	9.182 €
Durchschnittswert der Vergleiche	16.289 €

Quelle: Recherchen und Berechnungen Vota, 2016

Die Tabelle verdeutlicht, dass die Erstellungskosten des künftigen Buddenbrookhauses etwas niedriger liegen als beim Europäischen Hansemuseum, gefolgt vom Kleist-Museum und der Grimmwelt. Der Durchschnittswert der Vergleichsmuseen liegt bei 16.289 €/m² Ausstellungsfläche und damit auf einem Niveau mit dem Kostenansatz des Buddenbrookhauses.

13. Wirtschaftlichkeitsberechnung

Für den Betrieb des zukünftigen Buddenbrookhauses in Lübeck werden im Rahmen dieses Untersuchungsschrittes Kosten-Erlös-Planungen auf der Basis der aktuell vorliegenden Zahlen hochrechnet und in einem 15-Jahres-Verlauf dargestellt. Dabei gehen die Gutachter von einem offensiveren, umsatzorientierteren Betrieb aus als es bisher der Fall war.

- **Erzielbare Erlöse:** Die durchschnittlichen Ausgaben pro Besucher (Eintritt, Shop, Erlöse über Veranstaltungen etc.) orientieren sich an Erfahrungswerten der Freizeitbranche bzw. an Angaben anderer Museen. Teilweise werden diese Werte aus dem aktuellen Betrieb des Buddenbrookhauses abgeleitet.
- **Betriebskosten:** Die überschlägigen Betriebskosten werden nachfolgend aufgeteilt in einzelne Kostenpositionen, wie Personalaufwand, Bauunterhaltung, Mietaufwand, Gebäudebetriebskosten, Aufwendungen für Ausstellungen, Aufwendungen für Shop, allgemeine Verwaltungskosten, sowie Reattraktivierungskosten. Die betriebswirtschaftlichen Zahlen der letzten fünf Jahre wurden als Basis für die Hochrechnungen verwendet.

Die Gegenüberstellung von Erlösen und Kosten in einem Kalkulationsschema erfolgt in einer EBITDA-Rechnung und endet mit dem Resultat des operativen Betriebsergebnisses.

Der Wirtschaftlichkeitsberechnung liegen folgende **Basis-Annahmen** zugrunde:

- Attraktives Ausstellungs- und Gebäudekonzept
- Professionelle Betriebsführung: aktives Kostenmanagement und intensives Marketing mit festem Budget.
- Ganzjährige Öffnung der Ausstellung und Betriebskostenoptimierung durch Wechsel zwischen Sommer- und „reduziertem“ Winterbetrieb.
- Erlös- und Kostenniveaus für das erste Betriebsjahr beziehen sich frühestens auf das Jahr 2020 und sind im weiteren Projektverlauf anzupassen. Auch Veränderungen im nachfrage- und angebotsseitigen Marktumfeld sind bei späteren Anpassungen der Wirtschaftlichkeitsberechnungen zu berücksichtigen.
- Es werden vereinfachende, modellhafte Annahmen getroffen, die sich an vergleichbaren Wirtschaftlichkeitsberechnungen und den von der Auftraggeberin zur Verfügung gestellten Aufstellungen orientieren.
- Die Berechnungen der Wirtschaftlichkeit werden bis zum operativen Betriebsergebnis (EBITDA) durchgeführt, um zu dokumentieren, wie kostendeckend der zukünftige Betrieb arbeiten kann.
- Preissteigerung: Für die Berechnung der 15-jährigen Projektwirtschaftlichkeit wird für die meisten Erlös- und Kostenpositionen eine Veränderungsrate (Kosten- und Preissteigerung) im Vergleich zum Vorjahr berücksichtigt.

- Das Investitionsvolumen beträgt rund 15,7 Mio. Euro in der Vorzugsvariante 3 der Architekten Heyroth + Kübitz.
- Im betriebstypischen realistischen Szenario wird von ca. 65.500 Jahresbesuchen im Worst Case, ca. 78.00 im Real Case und ca. 90.800 im Best Case ausgegangen.
- Entsprechend den typischen Besuchsentwicklungen vergleichbarer Einrichtungen ist im Eröffnungsjahr tendenziell mit einem erhöhten und im zweiten Betriebsjahr mit einem reduzierten Besucherandrang zu rechnen. In den Folgejahren sollte dann ein leichter Anstieg der Besuchszahlen avisiert werden, ähnlich wie die Besuchsverläufe des Günter Grass-Hauses und des Museums für Natur und Umwelt.

13.1 Erlöse

Die wichtigste Position der Erlösseite stellen die **Eintrittspreise** dar. Auf der Grundlage von aktuellen Eintrittspreisen verschiedener, zum Teil Lübecker Museen wurden Durchschnittspreise für die einzelnen Preiskategorien gebildet.

	Erwach- sene	Kinder ab 6 u. Jugend.	Ermäßigte	Familien- karte	Gruppe Kinder	Gruppe Erwach- sene
Buddenbrookhaus	7	2,5	3,5	8	2,5	6
Günter Grass-Haus	7	2,5	3,5	8	2,5	6
Europäisches Hansemuseum	12,5	7,5	11	18,5	6	10
Grimmwelt	8	6	6	20	6	
Wagner Museum	8	frei				6
Kleist Museum	5	0,5	3			3
Museum für Natur und Umwelt	6	2	3	7	1	5
Theater Figuren Museum	7	2,5	3,5		2,5	
Museum am Holstentor	7	2,5	3,5	8	1,5	6
Durchschnitt	7,50	3,25	4,63	11,58	3,14	6,00

Quelle: Eigene Recherchen und Berechnungen Vota GmbH 2016

Der Durchschnittspreis für ein Erwachsenen-Ticket in den betrachteten Museen liegt bei 7,50 Euro brutto, für ein Kinder-Ticket bei 3,25 Euro und für eine Familienkarte bei 11,58 Euro.

Das Buddenbrookhaus liegt in fast allen Preiskategorien unter diesen Durchschnittswerten. Eine Preisanhebung um mindestens 1 Euro pro Kategorie wäre aufgrund der inhaltlichen und baulichen Neugestaltung sicherlich gerechtfertigt.

Die gesamte folgende Simulation der Wirtschaftlichkeit über 15 Jahre wird durch den Besuchsverlauf des zukünftigen Buddenbrookhauses mit beeinflusst. Die Besuchszahl ist i.d.R. eine der wichtigsten Basisausgangsgrößen der Wirtschaftlichkeit von Freizeitanlagen, da sich mit dieser Zahl die Einnahmen und folglich auch die variablen Betriebskosten verändern.

Im Eröffnungsjahr wird wegen des Neuigkeitseffekts und erhöhter Aufmerksamkeit durch Öffentlichkeitsarbeit und Marketing vom Best Case Fall der Besuchsprognose ausgegangen. Im 2. und 3. Jahr lässt dieser Effekt erfahrungsgemäß etwas nach. In der Simulation werden dafür jeweils 5 Prozent weniger angesetzt. Im vierten Jahr sollte der Real Case der Besuchsprognose eingetreten sein. Ab dem Zeitpunkt werden in den Folgejahren Steigerungen um jeweils 1 Prozent prognostiziert, um langfristig ein Niveau von ca. 87.000 Jahresbesuchen zu erreichen. Das Museum für Natur und Umwelt hat in 7 Jahren eine durchschnittliche Steigerung von ca. 6 Prozent erzielt, das Günter Grass Haus sogar etwas über 7 Prozent. Ein 15-jähriger Verlauf ist aufgrund der Vielzahl von Einflussfaktoren sehr schwierig vorauszusagen, doch das Ziel einer stetigen Steigerung sollte unbedingt hartnäckig verfolgt werden. Dies ist auch eine Marketing- und Vertriebsaufgabe, die mit festen Budgets in den Jahren nach der Wiedereröffnung konsequent bearbeitet werden sollte.

Das **durchschnittliche Eintrittsgeld** aller Preiskategorien bezogen auf die Besuchszahl aus dem Jahr 2015 lag bei 4,46 Euro. Nach der Wiedereröffnung wird mit einem Ansatz von 1 Euro mehr begonnen, der in der Simulation fünf Jahre beibehalten wird. Ab dem sechsten Jahr erfolgt eine weitere Preiserhöhung um 1 Euro und eine weitere in derselben Höhe ab dem elften Jahr.

Eine wichtige Einnahmequelle für das Buddenbrookhaus sind **Erlöse aus Veranstaltungen und Vermietungen**. Für den Zeitraum 2011 bis 2015 lagen entsprechende Werte vor. Es wurden jährlich zwischen ca. 15.000 und 34.000 Euro Einnahmen durch Veranstaltungen und Raummieten erlöst. Auf die durchschnittliche Besuchszahl dieser Jahre gerechnet, waren dies 0,53 Euro pro Besucher. Da zukünftig mehrere Räume für Veranstaltungen und Vermietungen zur Verfügung stehen und das Veranstaltungsangebot entsprechend ausgeweitet werden soll, wird mit einem Ansatz von 0,70 Euro pro Besucher in der Prognose kalkuliert.

Die bisherigen **Shopverkäufe** der Jahre 2011 bis 2015 brachten Umsätze zwischen ca. 127.000 und 189.000 Euro ein. Umgerechnet auf die Jahresbesucher waren dies durchschnittlich 3,19 Euro pro Besucher. Dies ist ein sehr guter Wert, der vor allem auf das attraktive Sortiment mit vielen Eigenprodukten zurückzuführen ist. Der Shop soll zukünftig mehr Fläche erhalten, es ist aber nicht so, dass sich allein dadurch der durchschnittliche Umsatz pro Besucher noch deutlich erhöhen wird. Deshalb wird der bisherige Pro-Kopfumsatz auf 3,20 € aufgerundet und an die Besuchszahlen gekoppelt. Daraus ergeben sich bereits Umsatzsteigerungen.

Auf der "Einnahmeseite" konnten in den letzten fünf Jahren Zuweisungen von Bund, Land, Gemeinden und „übrigen Bereichen“ in unterschiedlicher Höhe verbucht werden. Aktuell wird dieser Wert mit 474.775 Euro angegeben. Dieser Betrag ist als feste Größe auch in den nächsten Jahren zu erwarten und kann deshalb in der Kalkulation nicht verändert werden.

Als letzte jährliche "Einnahme" ist in der Erlös- und Aufwandsaufstellung des Buddenbrookhauses die Position „Kostenersatz von Gemeinden für Museumsverbund“ enthalten, die mit dem Personalaufwand zusammenhängt. Diese belief sich auf durchschnittlich rund 521.900 Euro pro Jahr in den letzten 5 Jahren. Der Basisbetrag von 2015 wurde mit einer Steigerung von jährlich 1% bis zum Eröffnungsjahr 2020 weitergerechnet, sodass als Anfangsbetrag rund 529.000 Euro eingestellt werden können, die anschließend mit einer jährlichen Steigerung von 1% versehen sind.

Sponsoring, Spenden, Mitgliedschaften

Eine weitere Einnahmequelle für Museen sind Gelder aus Sponsoringaktivitäten, Spenden und Mitgliedschaften. Diese Position ist in der Aufstellung des Buddenbrookhauses in den Zuweisungen/Zuwendungen enthalten. Neben den bei der Finanzierung des Projektes anzustrebenden Investitionszuschüssen durch Einzelpersonen, Organisationen und Unternehmen sind auch einmalige und laufende Zuwendungen in Form von Finanz-, Sach- oder Dienstleistungen (z.B. Medienleistungen) weiterhin anzustreben.

13.2 Laufende Betriebskosten

Personalkosten

Die Personalkosten stellen bei Museen und Ausstellungshäusern zweifelsohne die signifikanteste Betriebskostenposition dar. Sie umfassen Löhne, Gehälter und Sozialaufwendungen für Festangestellte und Aushilfen. Die Personalorganisation kann sich in folgende Bereiche gliedern:

- Verwaltung, inkl. wissenschaftlichem Personal
- Technik
- Marketing/Vertrieb
- Ausstellung/Gästebetreuung
- Foyer/Kasse/Shop
- Reinigung/Service

Bei privatwirtschaftlich betriebenen Ausstellungen kann von einer Bandbreite der Personalkosten zwischen 40 und 50 Prozent der Nettoumsätze ausgegangen werden. Im Buddenbrookhaus betragen die Personalkosten derzeit 40 Prozent. Diesen Wert zu unterschreiten, ist dem Haus aufgrund seines Bildungs- und Forschungsauftrages wohl kaum möglich. Durch die Vergrößerung der Flächen und höhere Besuchszahlen ist in den nächsten Jahren sogar mit steigenden Personalkosten zu rechnen. Deshalb wurden die Personalkosten von 2015 mit einer Steigerung um jährlich 2% bis zum Eröffnungsjahr weitergerechnet und mit einem zusätzlichen Budget von überschlägig gerechnet pauschal 200.000 Euro versehen. Diese Summe steht für zusätzlich mindestens zwei bis vier Servicekräfte in Vollzeit (oder entsprechend viele 450€-Kräfte), für die Ausstellungs- und Veranstaltungsbereiche, sowie einen teilzeitbeschäftigten

zusätzlichen Techniker für die Bedarf gesehen wird. In der 15-Jahres-Modellrechnung sind die Steigerungen der Personalkosten von jährlich 2% berücksichtigt.

Kostenersatz an sonstige Bereiche für Museumsverbund

Die Kostenposition „Kostenersatz an sonstige Bereiche für den Museumsverbund (Kulturstiftung Lübeck und Hansestadt Lübeck)“ betrug im Schnitt der letzten fünf Jahre etwas mehr als 50.000 Euro. Auf der Basis des Wertes von 2015 wird dieser Wert bis zum Eröffnungsjahr und auch für die 15 Prognosejahre mit einer Kostensteigerung um 2% versehen.

Baunterhaltung

Die Kostenposition Baunterhaltung wird in einem teilweise neuen Gebäude wahrscheinlich niedriger liegen als in den letzten fünf Betriebsjahren. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass zukünftig zwei Häuser unterhalten werden müssen. Deshalb wird dieser Betrag auf 30.000 Euro für das erste Wiedereröffnungsjahr angehoben und mit einer Steigerung von 2% jährlich versehen.

Mietaufwand

Der Mietaufwand von 3.000 Euro wird für Lagerflächen, die sich außerhalb des derzeitigen Buddenbrookhauses befinden, aufgebracht. Sollte im dem neuen Buddenbrookhaus ausreichend Lagerfläche vorhanden sein, was derzeit noch nicht absehbar ist, könnte diese Kostenposition sogar wegfallen, da die externen Lagerflächen dann wahrscheinlich nicht mehr gebraucht werden. Aus Vorsichtsgründen bleibt diese Kostenposition jedoch bestehen und wird mit einer Steigerung von jährlich 1% versehen.

Gebäudebetriebskosten

Zu den Gebäudebetriebskosten zählen in der Aufstellung der Kulturstiftung Grundsteuer, Straßenreinigungsgebühren, Gebäudereinigung, Gartenpflege, Wartungskosten, Versicherungen sowie die Energiekosten.

Diese beliefen sich im Durchschnitt der letzten fünf Jahre auf etwas mehr als 75.000 Euro. Diese Kostenposition erhöht sich in der Regel mit Vergrößerung eines Gebäudes. Allerdings bieten sich durch den Einsatz von modernen, energieeffizienten Materialien, Bauteilen sowie Ver- und Entsorgungssystemen auch Einsparpotenziale. Da in diesem Planungsstadium noch keine Kalkulationen von Planern zu den technischen Anlagen vorliegen, gehen die Gutachter davon aus, dass sich für zwei Häuser die Betriebskosten, bspw. für Energie und Reinigung sowie einer Klimaanlage deutlich erhöhen werden, auf der anderen Seite aber auch Einsparungspotenziale durch Dämmung der Wände, des Daches und einer energieeffizienten Heizung ergeben können. Deshalb wurde eine Kostenerhöhung dieser Position auf der Basis des Wertes

von 2015 um 60% geschätzt und in den Folgejahren mit einer Steigerung um jährlich 2% versehen.

Aufwendungen für Ausstellung

Diese Position, in der Kosten für die Pflege und Gestaltung der Ausstellungen, für Vorträge, Werbung, Information, Dokumentation, Reisen, Fahrten und Transporte enthalten sind, belief sich in den vergangenen fünf Jahren auf durchschnittlich rund 202.600 Euro. Da die Ausstellungsfläche im neuen Buddenbrookhaus etwa doppelt so groß sein wird, empfehlen wir den Ansatz von 2015 beizubehalten, da die Kosten für die Dauerausstellung zwar in den Investitionskosten des neuen Buddenbrookhauses enthalten sind, die Sonderausstellungsfläche jedoch vergrößert wird. Der Betrag von 2015 wurde dementsprechend mit einer 2%igen Steigerung ab dem Jahr 2015 weitergeführt.

Die Budgets für **Werbung** schwankten in den letzten Jahren zwischen ca. 5.800 und 37.700 Euro. Im Durchschnitt waren es rund 22.600 Euro bzw. 44 Ct. pro Gast. Wenn die prognostizierten Besuchszahlen erreicht und gehalten werden sollen, ist der Betrag zumindest auf ein festes Budget in der Größenordnung des Durchschnittswertes festzulegen. In anderen Freizeiteinrichtungen vergleichbarer Art werden 0,50 bis 1,- Euro pro Gast für Marketingzwecke eingesetzt. Wir setzen daher in der Kalkulation einen Mindestansatz von 50 Ct. pro Gast ein.

Aufwendungen für Shop

Die Waren des Shop-Angebotes müssen eingekauft und präsentiert werden. Der Wareneinsatz beläuft sich i.d.R. auf 40 bis 50 Prozent der Ausgaben für die Waren eines Shops. Im Durchschnitt der letzten fünf Jahre betrug diese Kostenposition im Buddenbrookhaus ca. 92.300 Euro. Die Wareneinsatzquote betrug im Buddenbrookhaus 50% und wird in der Prognose beibehalten.

Allgemeine Verwaltungskosten

Hierunter fallen in der Aufstellung des Buddenbrookhauses eine Inventarversicherung, besonderer Verwaltungs- und Betriebsaufwand, Datenverarbeitungskosten, Bürobedarf, Bücher, Druckerzeugnisse, Post- und Fernspreckgebühren, Rechts- und Beratungskosten sowie auch Mitgliedsbeiträge von Berufsverbänden und „interne Verrechnungen IT-Leistungen Steuern und allgemeine Dienste“.

Diese Kostenposition belief sich im Mittel der letzten fünf Jahre auf 39.097 Euro. In dem betrachteten Zeitraum schwankte diese Position jedoch erheblich. Die Gutachter empfehlen den Ansatz des Durchschnittsbetrages der letzten 5 Jahre beizubehalten und mit einer Steigerung um 2% jährlich zu versehen.

Reattraktivierung/Erneuerung

Eine Position, die für Museen sehr schwer zu erwirtschaften ist, ist ein Budget für Attraktivierung sowie Angebotsoptimierungen und –erneuerungen. Die Gutachter empfehlen neben der reinen Instandhaltung zusätzliche Mittel (z.B. per Rücklagen) einzuplanen. Diese Position wird oft vernachlässigt, ist jedoch für einen langfristigen Markterfolg und das Setzen neuer Besuchsimpulse unbedingt notwendig. Auf der Basis der Ausstellungskosten, die Heyroth & Kürbitz angesetzt haben (1,278 Mio. Euro) empfehlen die Gutachter eine Reattraktivierungspauschale von 6% dieser ersten Investition einzusetzen und mit einer 2%igen jährlichen Steigerung zu versehen. Diese Rücklagenbildung wird es den Betreibern des neuen Buddenbrookhauses dann ermöglichen, nach ca. 6 Jahren erstmals Optimierungen und Neuerungen des Dauer-Ausstellungsbereiches vorzunehmen.

In den nachfolgenden Modellrechnungen sind die kalkulierten Ein- und Ausgaben für den Zeitraum von insgesamt 15 Jahren zusammengefasst.

Tabelle 15: Modell-Rechnung zukünftiges Buddenbrookhaus Lübeck					
Simulation	1. Jahr Wiederer- öffnung	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr
Besuchszahl p.a.	90.808	86.267	81.953	78.128	78.909
Erlöse aus Museumsbetrieb					
Eintrittsgelder	495.811,68	471.017,82	447.463,38	426.578,88	430.844,67
Veranstaltungserlöse / Raummieten	63.565,60	60.386,90	57.367,10	54.689,60	55.236,50
Erlöse aus Shopverkäufen	290.585,60	276.054,40	262.249,60	250.009,60	252.509,70
Zuweisungen /Zuwendungen	474.775,00	474.775,00	474.775,00	474.775,00	474.775,00
Kostenersatz von Gemeinden für Museumsverbund (HL an KL)	529.008,00	534.298,08	539.641,06	545.037,47	550.487,85
Summe Einnahmen	1.853.745,88	1.816.532,20	1.781.496,14	1.751.090,55	1.763.853,71
Personalaufwand	1.315.190,00	1.341.493,80	1.368.323,68	1.395.690,15	1.423.603,95
Kostenersatz an sonstige Bereiche für Museumsverbund (Kulturstiftung Lübeck an Hansestadt Lübeck)	40.409,00	41.217,18	42.041,52	42.882,35	43.740,00
Bauunterhaltung	30.000,00	30.600,00	31.212,00	31.836,24	32.472,96
Mietaufwand	3.153,00	3.184,53	3.216,38	3.248,54	3.281,02
Gebäudebetriebskosten	185.281,00	188.986,62	192.766,35	196.621,68	200.554,11
Aufwendungen für Ausstellungen	252.602,00	257.654,04	262.807,12	268.063,26	273.424,53
Werbung, Information, Dokumentation	45.404,00	43.133,50	40.976,50	39.064,00	39.454,64
Aufwendungen für Shop	145.292,80	138.027,20	131.124,80	125.004,80	126.254,85
Allgemeine Verwaltungskosten	39.000,00	39.780,00	40.575,60	41.387,11	42.214,85
Reattraktivierungspauschale	76.680,00	78.213,60	79.777,87	81.373,43	83.000,90
Summe Aufwendungen	2.133.011,80	2.084.076,87	2.113.043,95	2.143.798,14	2.185.000,93
Zuschuss HL für BBH	-279.265,92	-267.544,67	-331.547,81	-392.707,59	-421.147,22

Tabelle 15:
Modell-Rechnung zukünftiges Buddenbrookhaus Lübeck

Simulation	6. Jahr	7. Jahr	8. Jahr	9. Jahr	10. Jahr
Besuchszahl p.a.	79.698	80.495	81.300	82.113	82.934
Erlöse aus Museumsbetrieb					
Eintrittsgelder	514.851,49	520.000,00	525.200,00	530.452,00	535.756,52
Veranstaltungserlöse / Raummieten	55.788,86	56.346,75	56.910,22	57.479,32	58.054,11
Erlöse aus Shopverkäufen	255.034,79	257.585,14	260.160,99	262.762,60	265.390,23
Zuweisungen /Zuwendungen	474.775,00	474.775,00	474.775,00	474.775,00	474.775,00
Kostenersatz von Gemeinden für Museumsverbund (HL an KL)	555.992,72	561.552,65	567.168,18	572.839,86	578.568,26
Summe Einnahmen	1.856.442,87	1.870.259,55	1.884.214,39	1.898.308,78	1.912.544,12
Personalaufwand	1.452.076,03	1.481.117,55	1.510.739,90	1.540.954,70	1.571.773,80
Kostenersatz an sonstige Bereiche für Museumsverbund (Kulturstiftung Lübeck an Hansestadt Lübeck)	44.614,80	45.507,10	46.417,24	47.345,58	48.292,50
Bauunterhaltung	33.122,42	33.784,87	34.460,57	35.149,78	35.852,78
Mietaufwand	3.313,83	3.346,97	3.380,44	3.414,25	3.448,39
Gebäudebetriebskosten	204.565,20	208.656,50	212.829,63	217.086,22	221.427,95
Aufwendungen für Ausstellungen	278.893,02	284.470,88	290.160,30	295.963,50	301.882,77
Werbung, Information, Dokumentation	39.849,19	40.247,68	40.650,16	41.056,66	41.467,22
Aufwendungen für Shop	127.517,40	128.792,57	130.080,50	131.381,30	132.695,11
Allgemeine Verwaltungskosten	43.059,15	43.920,33	44.798,74	45.694,72	46.608,61
Reattraktivierungspauschale	84.660,92	86.354,13	88.081,22	89.842,84	91.639,70
Summe Aufwendungen	2.227.011,04	2.269.844,46	2.313.517,47	2.358.046,71	2.403.449,12
Zuschuss HL für BBH	-370.568,17	-399.584,91	-429.303,08	-459.737,93	-490.905,00

Tabelle 15: Modell-Rechnung zukünftiges Buddenbrookhaus Lübeck					
Simulation	11. Jahr	12. Jahr	13. Jahr	14. Jahr	15. Jahr
Besuchszahl p.a.	83.764	84.601	85.447	86.302	87.165
Erlöse aus Museumsbetrieb					
Eintrittsgelder	624.877,88	631.126,66	637.437,92	643.812,30	650.250,43
Veranstaltungserlöse / Raummieten	58.634,65	59.221,00	59.813,21	60.411,34	61.015,46
Erlöse aus Shopverkäufen	268.044,13	270.724,57	273.431,82	276.166,14	278.927,80
Zuweisungen /Zuwendungen	474.775,00	474.775,00	474.775,00	474.775,00	474.775,00
Kostenersatz von Gemeinden für Museumsverbund (HL an KL)	584.353,94	590.197,48	596.099,46	602.060,45	608.081,05
Summe Einnahmen	2.010.685,60	2.026.044,71	2.041.557,41	2.057.225,23	2.073.049,73
Personalaufwand	1.603.209,27	1.635.273,46	1.667.978,93	1.701.338,50	1.735.365,27
Kostenersatz an sonstige Bereiche für Museumsverbund (Kulturstiftung Lübeck an Hansestadt Lübeck)	49.258,35	50.243,51	51.248,38	52.273,35	53.318,82
Bauunterhaltung	36.569,83	37.301,23	38.047,25	38.808,20	39.584,36
Mietaufwand	3.482,87	3.517,70	3.552,88	3.588,41	3.624,29
Gebäudebetriebskosten	225.856,51	230.373,64	234.981,11	239.680,73	244.474,34
Aufwendungen für Ausstellungen	307.920,43	314.078,84	320.360,41	326.767,62	333.302,97
Werbung, Information, Dokumentation	41.881,90	42.300,71	42.723,72	43.150,96	43.582,47
Aufwendungen für Shop	134.022,07	135.362,29	136.715,91	138.083,07	139.463,90
Allgemeine Verwaltungskosten	47.540,78	48.491,60	49.461,43	50.450,66	51.459,67
Reattraktivierungspauschale	93.472,49	95.341,94	97.248,78	99.193,76	101.177,63
Summe Aufwendungen	2.449.742,00	2.496.942,97	2.545.070,02	2.594.141,50	2.644.176,10
Zuschuss HL für BBH	-439.056,39	-470.898,26	-503.512,62	-536.916,27	-571.126,37

Die Berechnung des operativen Betriebsergebnisses im 15 Jahres-Verlauf zeigt, dass unter den genannten Prämissen im Betrieb des Buddenbrookhauses in den ersten drei Jahren jährliche Zuschussbedarfe von rund 279.000 bis 332.000 Euro der Hansestadt Lübeck für das Buddenbrookhaus entstehen werden. Durch die Kostensteigerungen in den Folgejahren wird sich dieser Betrag erhöhen, da die steigenden Einnahmen die Kostensteigerungen nicht kompensieren können. Allerdings werden mit den Besucherzahlen auch die Einnahmen steigen und neben den einzelbetriebswirtschaftlichen Effekten weitere Effekte im regionalen Umfeld, u.a. im Tourismus, erzeugt. Diese sind nachfolgend berechnet worden.

14. Regionalwirtschaftliche Effekte

Aufgrund der wichtigen Funktion von Museen und Ausstellungszentren als Reiseanlass wie auch als Aktivitätsmöglichkeit während des Städteaufenthalts – sei es im Rahmen einer Reise mit Übernachtung oder im Rahmen einer Tagesreise – ergeben sich Nachfragewirkungen schon aus ihrer Präsenz, darüber hinaus auch aus ihrer Weiterentwicklung/ Reattraktivierung.

Nachfragewirkungen sind aus tourismusökonomischer Sicht über die Reiseausgaben der Nutzer vor Ort stets mit Umsatz- und damit auch mit Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekten verbunden. Folgerichtig liegt den in der einschlägigen Fachliteratur zu findenden sowie nahezu allen im Deutschland-Tourismus durchgeführten Untersuchungen zur regionalwirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus ein nachfrageorientiertes Schätzmodell der folgenden Art zugrunde.

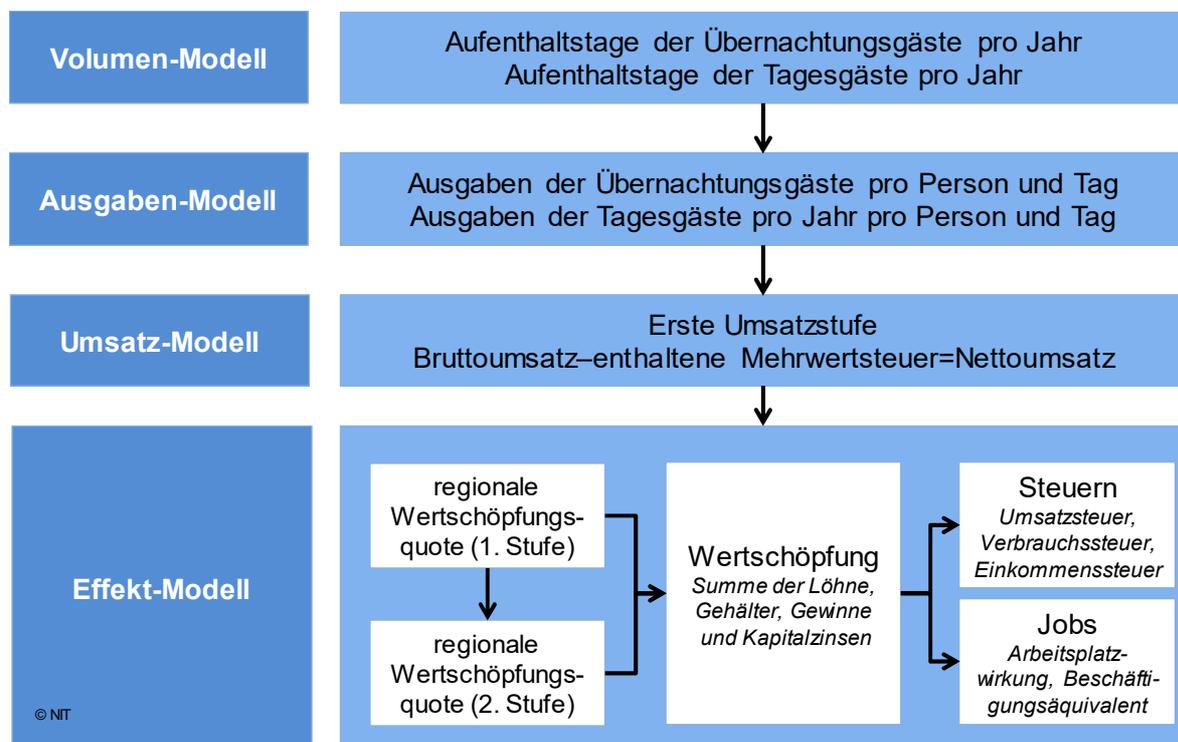


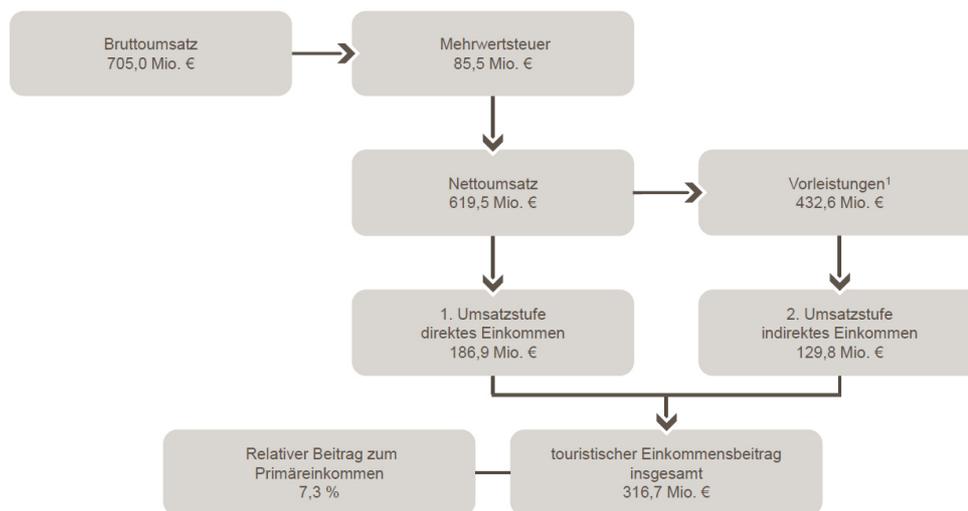
Abb. 1: Schätzmodell zu den regionalen Wertschöpfungseffekten des Tourismus, Quelle: NIT, 2016

Dieses Schätzmodell lässt sich für die Bemessung der regionalwirtschaftlichen Effekte der zu erwartenden Besucherzahlen des Buddenbrookhauses in den berechneten Szenarien nutzen. Die Basis der nachfolgenden Berechnungen sind außerdem weitere methodische Eckpunkte. Dazu gehören als Ausgangspunkt zunächst Eckdaten der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus für Lübeck inkl. Travemünde, die zuletzt für das Berichtsjahr 2015 vorgelegt wurden. Im Überblick ergeben sich dort die folgenden Eckwerte.

Segment	Aufenthaltsstage	X	Ø-Tagesausgaben	=	Bruttoumsatz
Touristik- und Dauercamping sowie Reisemobilisten ²	0,15 Mio.	X	41,40 €	=	6,2 Mio. €
Freizeitwohnsitze ⁴	0,18 Mio.	X	41,30 €	=	7,4 Mio. €
Privatvermieter (< 10 Betten) ³	0,19 Mio.	X	75,80 €	=	14,6 Mio. €
Gewerbliche Betriebe (≥ 10 Betten; ohne Camping) ⁵	1,6 Mio.	X	134,50 €	=	215,1 Mio. €
Verwandten-/ Bekanntenbesuch (VFR) ⁶	1,72 Mio.	X	29,- €	=	49,9 Mio. €
Tagesreisen	14,2 Mio.	X	29,- €	=	411,8 Mio. €
GESAMT	18,04 Mio.				705,0 Mio. €

¹ Alle nicht mit einer Fußnote gekennzeichneten Daten basieren auf eigenen Berechnungen bzw. Sonderauswertungen des dwif. Alle Werte verstehen sich als gerundete Werte.
² Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.): Der Campingmarkt in Deutschland 2009/2010, Berlin 2010, Angaben der Lübeck und Travemünde Marketing GmbH, Lübeck 2016; eigene Erhebungen, Recherchen, Berechnungen und Plausibilitätskontrollen des dwif, München 2016.
³ Kapazitätsmonitor Tourismus SH (NIT, 2014), Auskünfte und Statistiken der Lübeck und Travemünde Marketing GmbH, Lübeck 2016; eigene Erhebungen, Recherchen, Berechnungen und Plausibilitätskontrollen des dwif, München 2016.
⁴ Kapazitätsmonitor Tourismus SH (NIT, 2014).
⁵ Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, Hamburg 2016; Auskünfte und Statistiken der Lübeck und Travemünde Marketing GmbH, Lübeck 2016.
⁶ Die Übernachtungen durch Verwandte und Bekannte in den Privatwohnungen der Einheimischen wurden durch Hochrechnung der Ergebnisse einer repräsentativen Haushaltsbefragung aus dem Jahr 2011 ermittelt.

Abb. 2: Umsatzeffekte des Tourismus in Lübeck 2015³⁹



¹ Woher die Vorleistungen im Rahmen dieser 2. Umsatzstufe bezogen werden (z.B. umliegende Städte und Bundesländer, restliches Deutschland, Ausland) kann ohne detaillierte Erhebungen nicht ermittelt werden.

touristisches Einkommen insgesamt
316,7 Mio. €

Ø-Primäreinkommen pro Kopf
20.236,- €¹

≈

15.650 Bezieher eines
Ø-Primäreinkommen

Abb. 3: Wertschöpfungs- und näherungsweise Beschäftigungseffekte des Tourismus in Lübeck 2015⁴⁰

³⁹ Vgl. dwif-Consulting, 2016, S.7

⁴⁰ Vgl. ebd., S.10

Unter Nutzung weiterer verfügbarer Eckdaten wie z. B.

- Nutzungs- und Ausgabedaten aus vorhandenen Gästebefragungen,
- branchenüblichen Wertschöpfungsquoten zur Ableitung der Wertschöpfung aus Umsatzdaten sowie ebenfalls
- branchenüblichen Beschäftigungsäquivalenten zur Errechnung der Arbeitsplatzeffekte des Lübeck-Tourismus und Referenzgrößen für die gesamte Wirtschaftsleistung des Raumes (Basis: VGR der Länder)

kann letztlich ein nachvollziehbarer Schätzwert für die Umsatz- und Wertschöpfungseffekte im Zusammenhang mit den Lübeck-Aufenthalten der Buddenbrookhaus-Besucher abgeleitet werden.⁴¹

Zentraler Ausgangspunkt der Analyse sind die seitens der Vota simulierten Besuchsprognosen, die für die Zwecke der Wertschöpfungsberechnung wie folgt zusammengefasst werden.

Simulation Besucherprognose	worst case		real case		best case	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Wohnortmarkt	18.436	28%	26.396	34%	34.356	38%
Touristikmarkt mit Übernachtung in Lübeck und Travemünde ⁴²	29.841	46%	32.688	42%	35.536	39%
Urlaubsortausflüge aus dem Umland	17.171	26%	19.044	24%	20.916	23%
Summe	65.448	100%	78.128	100%	90.808	100%

Abb. 4: Besuchsprognose, Quelle: Vota, 2016

Auf dieser Basis werden die Wertschöpfungseffekte von Lübeck-Aufenthalten, derjenigen (Tages-) Gäste berechnet, die das Buddenbrookhaus besuchen. Den Berechnungen unterliegt dabei die Annahme, dass jeweils nur ein Aufenthaltstag in die Analyse einzubeziehen ist, nämlich derjenige, an dem die Besucher das Buddenbrookhaus besuchen. Es versteht sich von selbst, dass diese Wertschöpfungseffekte NICHT allein der Attraktivität des Buddenbrookhauses zuzurechnen sind. Vielmehr ist davon auszugehen, dass während des jeweiligen Besuchs im Buddenbrookhaus weitere Attraktionen Lübecks in

⁴¹ Hinweis: Imageeffekte und andere intangible Wirkungen des Projektes können in dieser Weise nicht abgeschätzt werden, dafür wäre umfangreiche weitere Untersuchungsansätze erforderlich (vgl. Angebot der ArGe Vota/NIT Sommer 2016).

⁴² Hinweis: Die in den Szenarien genannten Besucherzahlen aus Lübeck und Travemünde werden entsprechend der aktuellen Wertschöpfungsanalyse des Tourismus zu 10% den Besuchern, die in kleineren Beherbergungsbetrieben mit weniger als 10 Betten übernachten, sowie zu 90% den Besuchern, die in Betrieben mit 10 und mehr Betten übernachten (inkl. der Hotellerie) zugerechnet.

Anspruch genommen werden, z.B. die Gastronomie, andere Museen und Ausstellungen, Shopping-Angebote usw. Die Ausgaben für diese komplementären Aktivitäten der Buddenbrookhaus-Besucher sind in den Wertschöpfungseffekten enthalten.

Wertschöpfungseffekte in den Szenarien der Besucherprognose	worst case		real case		best case	
	Besucher- zahl	Brutto- umsatz ⁴³	Besucher- zahl	Brutto- umsatz	Besucher- zahl	Brutto- umsatz
Wohnortmarkt	18.436	0,5 Mio. €	26.396	0,8 Mio. €	34.356	1,0 Mio. €
Touristikmarkt mit Übernachtung in Lübeck und Travemünde	29.841	3,8 Mio. €	32.688	4,2 Mio. €	35.536	4,6 Mio. €
Urlaubsortausflüge aus dem Umland	17.171	0,7 Mio. €	19.044	0,8 Mio. €	20.916	0,8 Mio. €
Summe	65.448	5,1 Mio. €	78.128	5,7 Mio. €	90.808	6,4 Mio. €
	↓		↓		↓	
Wertschöpfung ⁴⁴	2,5 Mio. €		2,8 Mio. €		3,2 Mio. €	
Beschäftigungswirkung ⁴⁵ (geschätzt, in Vollzeit- äquivalenten)	95 Stellen		107 Stellen		119 Stellen	

Abb. 5: Wertschöpfungseffekte in den Szenarien der Besucherprognose

Letztlich ergibt sich aus der vorliegenden Wertschöpfungsanalyse c.p., dass je 5.000 weiterer Besucher des Buddenbrookhauses p.a., und dies ist, sofern dann der Reiseanlass nach Lübeck in erster Linie des Buddenbrookhaus ist, ein generierter Wertschöpfungseffekt im folgenden Umfang: Erhöhung des touristisch generierten Umsatzes in Lübeck in Höhe von 350.000 Euro p.a., Erhöhung der aus Tourismus generierten Wertschöpfung um 172.000 Euro p.a., Zunahme der Vollzeitäquivalente als touristische induzierte Beschäftigungswirkung im Umfang von 7 Stellen zusätzlich p.a.

⁴³ Anteiliger Bruttoumsatz der Buddenbrookhausbesucher für alle Ausgabenkategorien (Unterkunft, Gastronomie, Dienstleistungen) während ihres Aufenthaltes in Lübeck

⁴⁴ Anteiliger Wertschöpfungsbetrag (generierte Einkommen im Tourismus)

⁴⁵ Anteilige Beschäftigungswirkung (sog. Vollzeitäquivalente) in den primären und vorgelagerten touristischen Sektoren exklusive sämtlicher auf der Angebotsseite entstehenden Einkommens- und Beschäftigungseffekte, die der vorliegende Schätzansatz nicht berücksichtigt, weil sie sich nicht aus der touristischen Nachfrage und den Ausgaben ergeben (z.B. bereits vorhandene Stellen in der Einrichtung, die zur Aufrechterhaltung der Ausstellung angebotsseitig beitragen).

15. Energieeffizienz

Das Buddenbrookhaus ist energetisch nicht auf dem neuesten Stand, so dass der Energieverbrauch und die damit verbundenen Kosten überdurchschnittlich hoch sind. Ziel des geplanten Um- und Erweiterungsbaus ist es, den heutigen energetischen Standards zu genügen, so dass künftig ein ressourcenschonender und kostengünstiger Betrieb des Museums sichergestellt ist.

Da die Lübecker Denkmalpflege Ende September d.J. entschieden hat, dass die Fassade der Mengstraße 6 im Denkmalschutz verbleibt, sind die Möglichkeiten der energetischen Sanierung der Front-Fassade eingeschränkt. Das heißt, es dürfen weder die Fenster gegen Energiesparfenster ausgetauscht noch die Fassade mit einer Außendämmung versehen werden. Da aber hinter der Fassade ein Neubau geplant ist, werden hier die Anforderungen der seit 2014 geltenden und 2016 aktualisierten Energiesparverordnung (EnEV) richtungsweisend sein. So ist grundsätzlich zu überlegen, ob die aktuelle Gaszentralheizung durch eine neuere Heizanlage mit moderner Regeltechnik ausgetauscht werden sollte oder ob nicht der Umstieg auf nicht fossile Brennstoffe einen zukunftsweisenden Weg darstellt.

Gedämmte Leitungswege sollten mittlerweile selbstverständlich sein, doch welche Energieform die beste und günstigste oder umweltfreundlichste ist, ist in diesem Planungsstadium schwer zu sagen. Dazu müssten von fachkundigen Architekten und Ingenieuren Berechnungen zu den zukünftigen Gebäudevolumina durchgeführt werden. Das Thema Energieform müsste auch mit einem System zur Be- und Entlüftung kombiniert werden. Wie in den sogenannten Passivhäusern werden warme Luftmengen in kältere Räume geleitet, so dass permanent für eine Gleichverteilung der Temperaturen gesorgt ist. Gleichzeitig wird dann über intelligente Sensortechnik die Heizung in diesen Räumen zurückgefahren. Diese bedarfsgesteuerte Heizung und Kühlung einzelner Räume schont Umwelt und Finanzen.

Meistens bringt nicht nur eine energetische Maßnahme den gewünschten Erfolg, sondern eine Kombination aus mehreren. So setzen Immobilienbesitzer vermehrt auf Solarthermiekollektoren und Photovoltaikanlagen auf dem Dach. Dazu werden möglichst steile Dächer mit Süd-Ausrichtung benötigt. Da das Buddenbrookhaus sein altes, steiles Satteldach zurückerhalten soll, wäre diese Möglichkeit durchaus gegeben. Durch die beschriebenen Maßnahmen können die Energiekosten schätzungsweise um 50 bis 70 Prozent reduziert werden. Darüber hinaus können Wärmepumpensysteme installiert werden, die der Abluft, Außenluft, dem Erdboden oder dem Grundwasser Wärme entziehen. Welche Technik für das zukünftige Buddenbrookhaus letztlich geeignet ist, wird in der weiteren Planung im engen Austausch zwischen Architekten, Museumsleitung und Denkmalschutz zu entscheiden sein.

Auch ist es geplant, im „neuen“ Buddenbrookhaus energiesparende Maßnahmen in den Bereichen Lichtsystem und Klimatisierung durchzuführen. Für die Ausstellung und Bibliothek würde sich der Einsatz von Energiesparlampen mit LED-Technik empfehlen. Sie sind mittlerweile ähnlich effizient wie konventionelle Energiesparlampen und überzeugen durch niedrige Wattzahlen, hohe Lichtausbeute und gute Farbwiedergabe. Außerdem eignen sie sich zum Anstrahlen wärmeempfindlicher Kunstwerke und lohnen sich vor allem dort, wo sie oft und lange brennen.

16. Trägerschaft

Über die Hälfte der deutschen Museen (53%) ist in öffentlicher Trägerschaft von Kommunen, Kreisen, Ländern, Bund oder anderen Formen des öffentlichen Rechts wie z.B. öffentlich-rechtliche Stiftungen. Ungefähr 43 Prozent der Museen befinden sich in privater Trägerschaft (Vereine, Privatpersonen, Firmen). Der Rest wird von sogenannten Mischformen getragen. Aufgrund der angespannten Finanzsituation der öffentlichen Hand wandelt sich die Struktur immer mehr zugunsten privat-rechtlich geführter Museen. Auch Bund, Länder und die lokalen Gebietskörperschaften nutzen verstärkt die Möglichkeit, den Betrieb eines Museums in die private Trägerschaft zu verlagern, insbesondere in Stiftungen privaten Rechts und gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung (gGmbH). In Schleswig-Holstein überwiegen bereits die privaten Träger: 54 Prozent vs. 45 Prozent öffentliche Träger. Mischformen spielen hier so gut wie keine Rolle.

Das Gros der Lübecker Museen befindet sich in städtischer Trägerschaft. Die Trägerin des Projekts „Das neue Buddenbrookhaus“ ist die Kulturstiftung Hansestadt Lübeck, deren Vorstand qua Amt der amtierende Bürgermeister der Hansestadt Lübeck ist. Die Kulturstiftung ist als gemeinnützige, rechtsfähige kommunale Stiftung des bürgerlichen Rechts im Sinne von Punkt 3 der „Richtlinie für die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung investiver touristischer Projekte sowie investiver Maßnahmen zur Inwertsetzung des Natur- und Kulturerbes“ förderfähig. Sie verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung. Ihren Stiftungszweck, die Förderung von Kultur und Wissenschaft, erfüllt sie maßgeblich durch den Betrieb der in Lübeck angesiedelten Museen Buddenbrookhaus und Günter Grass-Haus. Ferner obliegen ihr zentrale Managementaufgaben (Direktion, Marketing, Presse etc.) für die sich in der Trägerschaft der Hansestadt Lübeck befindlichen Museen: Kunsthalle St. Annen, St. Annen Museum, Behnhaus/ Drägerhaus, Katharinenkirche, Holstentormuseum, Industriemuseum Geschichtswerkstatt Herrenwyk, Völkerkundesammlung und Museum für Natur und Umwelt.

Für das Buddenbrookhaus hat sich die Trägerschaft seit Jahren bewährt, so dass auch künftig keine Rechtsformänderung angestrebt wird.

17. Finanzierung

Die Investition für das neue Buddenbrookhaus wird nach ersten Berechnungen des Architekturbüros Heyroth & Kürbitz Freie Architekten BDA in der Vorzugsvariante 3 rd. 15, 7 Mio. Euro betragen.

Grundsätzlich beträgt die GRW-Förderquote bis zu 60 Prozent der zuwendungsfähigen Ausgaben. In begründeten Ausnahmefällen ist eine Erhöhung auf 70 Prozent möglich.

Nach gutachterlicher Einschätzung handelt es sich bei dem „neuen“ Buddenbrookhaus um ein Projekt, das die Erhöhung der Förderquote auf 70 Prozent aufgrund seiner herausragenden kulturtouristischen überregionalen Bedeutung absolut rechtfertigen würde.

Wird der Förderantrag positiv beschieden, soll die Realisierung des Projektes „Das neue Buddenbrookhaus“ zu 70 Prozent aus GRW-Mitteln, 20 Prozent Spenden und 10 Prozent kommunaler Eigenanteil finanziert werden.

Die im Rahmen dieser Studie durchgeführte Wirtschaftlichkeitsberechnung hat aufgezeigt, dass die Erlöse des neuen Buddenbrookhauses die Betriebskosten nicht decken können, sondern wie bisher ein Zuschussbedarf für die Hansestadt Lübeck entsteht. Allerdings werden mit den Besuchern auch die Einnahmen zukünftig steigen. Die Betriebs- bzw. Folgekosten sind in der Wirtschaftlichkeitsrechnung dargelegt. Zusätzlich entstehen durch ein größeres modernes Buddenbrookhaus die sogenannten regionalökonomischen Effekte, die in neu entstehenden Werten und Beschäftigungseffekten gemessen werden können.

18. Gutachterliche Bewertung des Projektes „Das neue Buddenbrookhaus“

Die Grundlage für die Infrastrukturförderung im Rahmen der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) bilden der GRW-Koordinierungsrahmen, die „investive Tourismus-Richtlinie“ des Landes Schleswig-Holstein⁴⁶ sowie die „Kulturperspektiven Schleswig-Holstein“. Die Förderung aus GRW-Mitteln erstreckt sich dabei auf öffentliche touristische Infrastruktureinrichtungen, die als Basis für das Wachstum des regionalen Tourismus in der Zukunft dienen und die überwiegend touristisch genutzt werden.⁴⁷ Es besteht kein Zweifel, dass es sich bei dem Buddenbrookhaus um eine Basisinfrastruktureinrichtung mit starkem touristischem Bezug handelt. Die Besuchsstatistik des Hauses und die Besucherbefragung durch das NIT belegen dies eindeutig (siehe Kapitel 8.1).

⁴⁶ Langfassung = Richtlinie für die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung investiver touristischer Projekte sowie investiver Maßnahmen zur Inwertsetzung des Natur- und Kulturerbes – Bekanntmachung des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein vom 26.10.2015

⁴⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2016, S.31

Gemäß der geltenden Richtlinie sind Investitionen dann förderfähig, wenn die Einrichtung ein „tourismuserorientiertes Konzept“ aufweist.⁴⁸ Diese Bedingung wird von dem Projekt „Das neue Buddenbrookhaus“ voll und ganz erfüllt: Denn das neue Konzept folgt einer konsequenten **Erlebnisorientierung**, die den Besuchern auf innovative und qualifizierte Weise das Thema Leben und Werk der Familie Mann vermitteln soll (s.a. Abgleich mit den Merkmalen der Erlebnisorientierung in Kapitel 9.9). Dabei will die neue Ausstellung verstärkt jene Möglichkeiten nutzen, die ein Medium wie das Buch nicht hat: Als Ort unmittelbaren Erlebens wirkt sie direkt auf den Körper und die Gefühle des Menschen ein. Die Ausstellungsbesucher sind aufgefordert, sich selbst im Ausstellungsraum zu bewegen und dabei die Dreidimensionalität der Dinge und die Texte auf ihre Sinne einwirken zu lassen. In Gestalt der Belétage und ihrer Rauminstallationen ist dieses Prinzip in der Vergangenheit bereits erfolgreich umgesetzt worden. Im neuen Buddenbrookhaus soll es um das räumliche Erleben der Lübecker Kaufmannstradition, der Erfolge in der Weimarer Republik, der Emigration etc. erweitert werden.

Zur Publikumswirksamkeit trägt aber nicht nur die emotionale und handlungsorientierte Ansprache der Besucher bei, sondern auch die bundesweite **Alleinstellung des Hauses**, die sich sowohl der Tatsache verdankt, dass es die einzige Gedenkstätte für die Familie Mann und deren literarisches Werk ist, als auch der Tatsache, dass sich Authentizität und Fiktion an diesem Ort vermischen und dem Haus eine besondere Aura verleihen. Dieses Alleinstellungsmerkmal soll im neuen Buddenbrookhaus noch stärker betont werden: Zum einen wird dem Roman künftig die größte Ausstellungsfläche zuteil, zum anderen soll durch bauliche Maßnahmen das kulturgeschichtliche Erbe der Lübecker Kaufmannstradition stärker herausgestellt und z.B. auch für die Vermarktung der Veranstaltungsräume, speziell des Gewölbekellers, genutzt werden. Mit dem neuen Konzept erfüllt das Buddenbrookhaus alle Hauptanforderungen an eine zeitgemäße Erlebnisausstellung. Die direkte **Anbindung an wissenschaftliche Strukturen** und die zahlreichen Kooperationen mit anderen Forschungs- und Kultureinrichtungen lassen eine fundierte Umsetzung des neuen Ausstellungskonzepts und eine qualifizierte Vermittlung der Inhalte erwarten.

Darüber hinaus bekennt sich die Einrichtung dazu, durch Aufgreifen aktueller wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Themen und durch jährlich mindestens zwei Sonderausstellungen ein **lebendiger Bildungs- und Lernort** zu sein, der sich regelmäßig erneuert („reattraktiviert“) und damit Impulse für Wiederholungsbesuche setzt.

Die **klare Orientierung an den Bedürfnissen der Besucher** ist u.a. durch Mehrsprachigkeit und Veranstaltungen für spezielle Zielgruppen, wie z.B. Kinder,

⁴⁸ Vgl. MWAVT, 2015, S.6

gewährleistet. Ebenso ist durch das neue Konzept eine diskriminierungs- und barrierefreie sowie auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Nutzung sichergestellt.

Es steht zu erwarten, dass das „neue“ Buddenbrookhaus dank der genannten Faktoren sein Vermittlungsziel, die Besucher für Literatur zu interessieren, bestenfalls zu begeistern, und ein tieferes Verständnis für das ausgestellte literarische Werk der Familie Mann zu ermöglichen, erreichen wird.

Die touristische Zielsetzung des Projektes „Das neue Buddenbrookhaus“ erfordert eine **strategische Einbindung in die touristischen Konzepte der Stadt, der Region und des Landes**. Für das Projekt „Das neue Buddenbrookhaus“ ist vor allem die Leitlinie 4 „Altstadterlebnis in Lübeck gestalten und Qualität ausbauen“ des **Touristischen Entwicklungskonzeptes für Lübeck und Travemünde (TEK, 2010)** verbindlich. Die entsprechenden Ausführungen im TEK lauten:

„In Lübeck geht es vorrangig darum, den starken Markenkern, d.h. die Altstadt mit ihren die Besucher faszinierenden Facetten, zu pflegen, weiter zu entwickeln und neu zu interpretieren. Die Maßnahmen zur Stadtgestaltung und Erhöhung der Aufenthaltsqualität sollen fortgesetzt werden. Damit ist auch das Ziel verbunden, die geweckten Erwartungen und Bilder im Kopf nicht zu enttäuschen. Durch neue und profilierte Angebote und Kombinationen (Kultur, Veranstaltungen, Kulinarik, Shopping etc.) sollen konkrete Reiseentscheidungen ausgelöst und breitere Zielgruppen angesprochen werden. Dies erfordert eine konsequente Qualitätsentwicklung in allen Angebots- und Servicebereichen. Angesichts der großen Bedeutung ausländischer Gäste verlangt auch diese Zielgruppe verstärkte Aufmerksamkeit.“⁴⁹

Ausgehend von der Leitlinie 4 wird im TEK das gleichlautende Handlungsfeld 1 benannt und mit konkreten Maßnahmen versehen. Die für das vorliegende Projekt relevante Maßnahme mit hoher Priorität ist die Maßnahme 1 „Ausbau der zeitgemäßen Erlebbarkeit der Lübecker Stadtgeschichte“, die im TEK wie folgt beschrieben wird:

„Ziel ist es, die spannende Lübecker Stadtgeschichte mit Hilfe zeitgemäßer Medien „lebendig“ und einem breiteren Publikum zugänglich zu machen („Living History“). Zum einen sollen den Lübeck-Besuchern verstärkt lübeckspezifische Erlebnismöglichkeiten geboten werden, die auch die Wertschöpfung erhöhen, zum anderen sollen neue Zielgruppen für Lübeck gewonnen werden.“⁵⁰

Ferner benennt das TEK acht Kriterien für die touristische Angebotsgestaltung. In welcher Weise das Projekt „Das neue Buddenbrookhaus“ den Anforderungen aus dem TEK entspricht, verdeutlicht die folgende Tabelle.

⁴⁹ Vgl. dwif-Consulting, 2010, S. 60

⁵⁰ Vgl. ebd., S. 64f.

Tab. 16: Abgleich des Projektes „Das neue Buddenbrookhaus“ mit dem TEK		
Leitlinie 4 u. Handlungsfeld 1: „Altstadterlebnis in Lübeck gestalten und Qualität ausbauen“	Entsprechung durch das Konzept des „neuen“ Buddenbrookhauses	
Die Altstadt mit ihren faszinierenden Facetten pflegen, weiter entwickeln und neu interpretieren	Die Aura des Hauses, die bislang v.a. von der Barockfassade bestimmt wurde, wird sich künftig auch im Bau und in der Ausstellung manifestieren, insbesondere durch die Herstellung der architektonischen Bezüge zur alten Lübecker Kaufmannstradition: wie z.B. die kaufmannsgeprägte Diele mit großer Freitreppe und die historische Satteldachform.	✓
Erhöhung der Aufenthaltsqualität unter Berücksichtigung der Besuchererwartungen	Die o.g. Maßnahmen entsprechen nicht nur den Vorstellungen der Besucher von einem alten Lübecker Kaufmannshaus, sondern tragen auch dazu bei, dass das Haus stärker denn je als Sehenswürdigkeit wahrgenommen wird, womit es wiederum einen wertvollen Beitrag zur Steigerung der Attraktivität und Aufenthaltsqualität der Altstadt leistet.	✓
Schaffung von innovativen und profilierten Angeboten, die konkrete Reiseentscheidungen auslösen und breitere Zielgruppen, vor allem auch aus dem Ausland, ansprechen	Als moderne erlebnisorientierte Kultureinrichtung zielt das Museum auf ein breites Publikum ab. Es wird sowohl für reine Kulturtouristen aus dem In- und Ausland ein Reiseanlass sein als auch für die „auch an Kultur-Interessierten“, die das Museum z.B. im Rahmen eines Erholungsurlaubes oder Tagesausflugs besuchen (=Gelegenheitskulturtouristen). Die geplante Ausweitung der Veranstaltungen und die stärkere Einbindung in kulturtouristische Pauschalen sind sehr dazu geeignet, um sich neue Zielgruppen zu erschließen.	✓
Erfüllung höchster Qualitätsansprüche	Diese Anforderung wird durch die direkte Anbindung an wissenschaftliche Strukturen und die zahlreichen Kooperationen mit anderen Forschungs- und Kultureinrichtungen gewährleistet.	✓
Maßnahme 1: „Ausbau der zeitgemäßen Erlebbarkeit der Lübecker Stadtgeschichte“		
Die Lübecker Stadtgeschichte mit Hilfe zeitgemäßer Medien „lebendig“ und einem breiteren Publikum zugänglich machen („Living History“)	Die historischen Ereignisse (beginnend mit dem Jahr 1871 in Lübeck) und die hanseatische Kaufmannswelt werden lebendig und publikumswirksam aus der Perspektive einzelner Familienmitglieder bzw. literarischer Figuren erzählt. Dabei kommen u.a. digitale Ausstellungsmodulare und Audio- bzw. Multimedia-Guides zum Einsatz.	✓
Entwicklung von Lübeckspezifischen	s.o.	✓

Erlebnismöglichkeiten, die die Wertschöpfung erhöhen und neue Zielgruppen für Lübeck gewinnen		
Inszenierung bekannter und weniger bekannter Themen und Ecken der Lübecker Altstadt	Da das Kulturerbe des Lübecker Kaufmannsstandes kontrastreich präsentiert werden soll, geht es in der Ausstellung auch um das Lübeck Heinrichs Manns, wie er es in seinem Roman „Professor Unrat“ dargestellt hat.	✓
Kriterien für die Angebotsgestaltung		
Authentisch, traditionsbewusst	Authentizität und Traditionsbewusstsein sind allein schon qua Standort gegeben und spiegeln sich im Ausstellungsnarrativ und der Architektur wider.	✓
Qualitativ hochwertig und zeitgemäß	Die direkte Anbindung an wissenschaftliche Strukturen und die Konzeptentwicklung unter Mitwirkung von Experten und Besuchern lässt dies erwarten.	✓
Servicefreundlich	u.a. durch geeignete Öffnungszeiten, Parkplätze, Besucherleitsystem und Mehrsprachigkeit	✓
Erholsam, genussorientiert	u.a. Ruhe-/Verweilzonen in der neuen Dauerausstellung und Veranstaltungen in Verbindung mit kulinarischen Teilleistungen (Teestunde, Weinprobe etc.)	✓
Lebendig, erlebnisorientiert	u.a. durch regelmäßige Retraktivierung, Sonderausstellungen und innovative Veranstaltungen (zur Erlebnisorientierung siehe Kap. 9.9)	✓
Überzeugend in Preis und Leistung	Preis-Leistungs-Verhältnis wird gewährleistet	✓
Barrierefrei	u.a. durch Audio- und Videoguides und Ausstellungstexte in einfacher Sprache	✓
Spezifisch: kinder- und familienfreundlich	Veranstaltungen bzw. Vermittlungsangebote für Familien, Kinder und Jugendliche sowie Ausstellungstexte in einfacher Sprache	✓

Wie die tabellarische Gegenüberstellung gezeigt hat, deckt sich das Konzept des neuen Buddenbrookhauses mit den im TEK definierten Anforderungen an die touristische Angebotsgestaltung. Es hat beste Voraussetzungen, das Altstadterlebnis Lübecks um ein zeitgemäßes, auf Erlebbarkeit des Lübecker Kulturerbes abgestelltes Angebot zu bereichern und damit den Wirtschaftsfaktor Tourismus in der Hansestadt zu erhöhen.

Ebenso fügt sich das Projekt mit seinen Zielsetzungen vollständig in den **Managementplan UNESCO-Welterbestätte „Lübecker Altstadt“** ein, denn auch dieses Konzept misst dem Handlungsfeld „Altstadterlebnis gestalten und Qualität ausbauen“ hohe Priorität bei.⁵¹

⁵¹ Vgl. Hansestadt Lübeck, 2011, S. 56 u. S. 79

Die auf dem TEK aufbauende **Touristische Wachstumsstrategie Lübeck 2020 plus** verweist ebenfalls auf das Ziel einer besseren Erlebbarkeit der Marke Lübeck und stellt die große Bedeutung Lübecks als Städtereiseziel für Übernachtungs- und Tagesgäste dar.

Auch der übergeordneten **Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025** wird mit dem geplanten Projekt in vollem Umfang entsprochen. Das Land stellt erstmals den Städtetourismus und die Zielgruppen der Städtereisenden inklusive der Kulturtouristen in den Fokus - auch mit besonderer Beachtung von Besuchern aus dem Ausland, vor allem Dänemark, Schweden, Norwegen, Niederlande, Schweiz und Österreich.⁵² Genau diese Zielgruppen sind auch die Haupt-Zielgruppen des vorliegenden Projekts.

Als kulturtouristisches Projekt gelten für „Das neue Buddenbrookhaus“ außerdem die **Kulturperspektiven Schleswig-Holstein** (2014), in denen die kulturpolitischen Leitlinien des Landes festgeschrieben sind.⁵³ In der folgenden Tabelle werden sie dem Konzept des neuen Buddenbrookhauses gegenübergestellt.

Tab. 17: Abgleich des Projektes „Das neue Buddenbrookhaus“ mit den Kulturperspektiven für Schleswig-Holstein		
Leitlinie	Entsprechung durch das Konzept des „neuen“ Buddenbrookhauses	
Das kulturelle Erbe Schleswig-Holsteins erhalten und vermitteln	Das Buddenbrookhaus als historisches Gebäude und einziger deutscher Mann-Erinnerungsort gehört ebenso zum kulturellen Erbe wie das immaterielle Kulturerbe des Lübecker Kaufmannsstandes, das im neuen Buddenbrookhaus erlebnisorientiert präsentiert werden soll.	✓
Ästhetische Bildung fördern und kulturelle Teilhabe ermöglichen	Als kulturelle Institution hat das Buddenbrookhaus einen ästhetischen Bildungsauftrag, dem es durch vielfältige Vermittlungsangebote nachkommt. Zugangshürden sollen im neuen Haus u.a. durch die publikumswirksame Vermittlungsform und niedrighschwellige Veranstaltungen abgebaut werden, so dass alle Milieus und Generationen erreicht werden.	✓
Kulturstandort Schleswig-Holstein stärken, Kulturtourismus und Kreativwirtschaft fördern	Kulturelle Institutionen wie das Buddenbrookhaus tragen nicht nur zur ästhetischen Bildung, sondern auch zur kulturellen Identitätsstärkung bei. Das profilierte kulturtouristische Angebot des neuen Buddenbrookhauses ist besonders geeignet, das kulturelle Image der	✓

⁵² Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein, 2014, S. 26 u. 29

⁵³ Vgl. Ministerium für Justiz, Kultur und Europa des Landes Schleswig-Holstein, 2014, S. 12ff.

	Stadt, der Region und des Landes zu stärken. Es ist sehr wahrscheinlich, dass es Besuchsanreize schaffen und Interesse an einer weiteren Entdeckung der Region wecken wird. was die Tourismuswirtschaft unterstützen würde.	
Kulturförderung und kulturelle Infrastruktur zukunftsfähig gestalten Auf neue Anforderungen und Bedürfnisse sollen die Einrichtungen mit Effizienz und professionalisierendem Management reagieren. Die kulturtouristische Produktentwicklung, Vermarktung und Vernetzung sind hierbei besonders wichtig.	Museen zählen zu den Kernen kultureller Infrastruktur. Das neue Buddenbrookhaus sieht vor, mit einem professionellen Marketing stärker als bisher kulturtouristische Kooperationen einzugehen und sich z.B. mit Akteuren aus dem Wirtschafts- und Tourismusbereich zu vernetzen.	

Wie der Abgleich gezeigt hat, entspricht das Projekt „Das neue Buddenbrookhaus“ ohne Einschränkung den in den Kulturperspektiven Schleswig-Holstein definierten Leitlinien.

18.1 Kriterien der Förderfähigkeit

Die für die Zusage von Mitteln geltenden Kriterien gemäß der „Richtlinie für die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung investiver touristischer Projekte sowie investiver Maßnahmen zur Inwertsetzung des Natur- und Kulturerbes“⁵⁴ werden im Folgenden noch einmal überblicksartig dargestellt.

⁵⁴ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie, 2015, S.1202 ff.

Tab. 18: Zuwendungsvoraussetzungen des Projektes „Das neue Buddenbrookhaus“	
Kulturelle / kulturhistorische Bedeutung:	
Erhalt und Inwertsetzung des Kulturerbes	✓
Bedeutung des Kulturerbes für die regionalen und landesweiten Identitäten (Ziffer 4.2)	✓
Touristische Bedeutung:	
Ausreichende touristische Bedeutung der Gemeinde (Ziffer 4.2)	✓
Mitgliedschaft des Trägers in einer lokalen Tourismusorganisation (Ziffer 4.2)	✓
Mitgliedschaft des kommunalen Trägers (ggf. über LTO) in einer regionalen touristischen Marketingorganisation (TMO) (Ziffer 4.6)	✓
Tourismusorientiertes Projekt mit überwiegender Nutzung durch Gäste, das einen maßgeblichen Beitrag zur Entwicklung des Tourismus in der Gemeinde und im Gebiet der LTO leistet. (Ziffer 4.3, Satz 1)	✓
Übereinstimmung mit der geltenden Tourismusstrategie der Landesregierung und Fokussierung auf eine oder mehrere Zielgruppen des Landes (Ziffer 4.3, Satz 2)	✓
Übereinstimmung mit den Zielen und Inhalten der kulturpolitischen Leitlinien der Landesregierung („Kulturperspektiven Schleswig-Holstein“) (Ziffer 4.3, Satz 3)	✓
Übereinstimmung mit den Zielen des Tourismusentwicklungskonzeptes (TEK) der LTO (Ziffer 4.3, Abs. 4)	✓
Touristische Relevanz der erlebnisorientierten Einrichtung: (Ziffer 4.4)	
Tourismusorientiertes Konzept der Einrichtung, d.h. Ansprache einer großen Zahl von Gästen durch publikumswirksame Themen und erlebnisorientierte, zeitgemäße und qualifizierte Vermittlung der Inhalte; Einbindung in ein touristisches Konzept der Region; Marketingkonzept in Kooperation mit den relevanten Marketingorganisationen	✓
Zielgruppenrelevanz	✓
Signifikanter Anteil touristischer Gäste an den Besucherzahlen	✓
Beitrag zur Gewinnung zusätzlicher Gäste in der Region	✓
Schlüssiges Marketingkonzept, das mit dem Marketingkonzept der LTO abgestimmt ist und den fachlichen Anforderungen zur Vermittlung des Kulturerbes entspricht. (Ziffer 4.5)	✓
Beteiligung an touristischen Gemeinschaftsaktionen (z.B. ostseecard) (Ziffer 4.6, Satz 3)	✓
Umsetzung der Vorgaben der Landesmarketingorganisation und der Landesdachmarke bei Marketingaktivitäten (Ziffer 4.6, Satz 4)	✓
Gesicherte Gesamtfinanzierung (Ziffer 4.9)	✓
Eigenanteil von mindestens 10 Prozent (Ziffer 4.10)	✓
Gewährleistung der diskriminierungs- und barrierefreien Nutzung (Ziffer 4.12)	✓
Berücksichtigung von Aspekten der Nachhaltigkeit bei Planung, Bau und Betrieb der Einrichtung (Ziffer 4.13)	✓
Bei Baumaßnahmen müssen die Anforderungen der jeweils geltenden Energiesparverordnung (EnEV) um mindestens 20 Prozent übertroffen werden (ausgenommen hiervon sind Baumaßnahmen an denkmalgeschützten Bauwerken) (Ziffer 4.14)	✓

19. Gesamtfazit

Die Machbarkeitsstudie zu dem Projekt „Das neue Buddenbrookhaus“ kommt zu dem Ergebnis, dass das Projekt alle Zuwendungsvoraussetzungen erfüllt.

Das Konzept des „neuen“ Buddenbrookhauses erfüllt alle Kriterien einer erlebnis- und zielgruppenorientierten Einrichtung mit hoher touristischer Relevanz. Mit der zeitgemäßen und publikumswirksamen Vermittlung des kulturellen Vermächtnisses der Schriftstellerfamilie Mann und des kulturellen Erbes des Lübecker Kaufmannsstandes, der das Leben und Werk der Manns nachhaltig geprägt hat, soll ein breites Zielgruppenspektrum angesprochen werden. In erster Linie richtet sich das Angebot an die Gruppe der kulturrainen Touristen, die Lübeck und die Region besuchen. Genauso will es die neugierigen Auch-Kulturtouristen, für die Kultur nicht das, sondern auch ein Reisemotiv ist, ansprechen. Nach Meinung der Gutachter ist das neue Konzept des Buddenbrookhauses sehr dazu geeignet, neue Besuchergruppen zu gewinnen. Hierzu dienen vor allem die zeitgemäße, von multimedialen Techniken unterstützte Vermittlungsform, das erweiterte Veranstaltungs-/ Vermittlungsangebot sowie die Einbindung in die kulturtouristischen Vermarktungsaktivitäten der städtischen, regionalen und landesweiten Tourismusorganisationen.

Insgesamt weist der Einzugsbereich von Lübeck ein Nachfragepotenzial von 4,27 Mio. Personen aus dem Einwohner- und Urlaubermarkt auf. Die Besuchsprognose weist für ein betriebstypisches Jahr des Buddenbrookhauses im Real Case gut 78.000 Besucher aus. Der anfängliche Anteil von zwei Drittel Touristen wird mit der Zeit, wenn der Neuigkeitseffekt im Einwohnermarkt verblasst ist, auf mindestens 80 Prozent anwachsen.

Die mit der Umsetzung des Projektes erwarteten regionalwirtschaftlichen Effekte im Real Case bestehen in einer Wertschöpfung von 2,8 Mio. Euro sowie Beschäftigungseffekten von 107 Stellen (Vollzeitäquivalente).

Wie die Machbarkeitsstudie gezeigt hat, deckt sich das vorliegende Projekt sowohl mit den Zielen der Entwicklungskonzepte für Lübeck (Touristisches Entwicklungskonzept für Lübeck und Travemünde, Touristische Wachstumsstrategie Lübeck 2020 plus und Managementplan UNESCO-Welterbestätte „Lübecker Altstadt“) als auch mit den Landeszielen (Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 und Kulturperspektiven Schleswig-Holstein).

Das heißt, neben der kulturellen / kulturhistorischen Bedeutung (Erhalt und Inwertsetzung des Kulturerbes, Stärkung der regionalen und landesweiten Identitäten) hat das Projekt eine hohe touristische Bedeutung: „Das neue Buddenbrookhaus“ erbringt alle Voraussetzungen für eine erfolgreiche touristische Einrichtung mit einer überregionalen, wenn nicht sogar internationalen Ausstrahlungskraft (=Leuchtturmwirkung). Es wird wesentlich dazu beitragen können, die Kultur-Landschaft der Stadt und des Landes weiter

aufzuwerten und zusätzliche Gäste für die Region zu gewinnen, so dass der Wirtschaftsfaktor Tourismus und die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft in Lübeck und Schleswig-Holstein gefestigt wird.

Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016): Koordinierungsrahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ ab 4. August 2016, Berlin, 2016

Deutscher Museumsbund e.V. (2006): Standards für Museen. Kassel/Berlin, 2006

Deutscher Museumsbund e.V. (2011): Leitfaden zur Erstellung eines Museums-konzeptes. Berlin, 2011

dwif-Consulting (2010): Touristisches Entwicklungskonzept für Lübeck und Travemünde. Berlin, 2010

dwif-Consulting (2016): Wirtschaftsfaktor Tourismus für die Hansestadt Lübeck 2015. München, 2016

Europäisches Hansemuseum (2015): Fact Sheet: Europäisches Hansemuseum Lübeck, Lübeck, 2015 (Download unter <http://www.hansemuseum.eu/presse/>)

Friedrich, Sven (2001?): Das neue Richard Wagner Museum Bayreuth. (Download unter http://www.buddenbrookhaus.de/file/svenfriedrich_das-neuerichardwagnermuseumbayreuth.pdf)

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (2011): Reiseanalyse 2011. Kiel, 2011. Exklusive Auswertung für die vorliegende Machbarkeitsstudie durch das NIT, Kiel im November 2016

Hansestadt Lübeck (2011): Managementplan UNESCO-Welterbe „Lübecker Altstadt“, Lübeck Okt. 2010/ Nov. 2011

Heuer, Caren (2015): Das „neue“ Buddenbrookhaus. Erweiterung, Umbau, Neukonzeption. Lübeck, 2015

Heyroth & Kürbitz (2014): Machbarkeitsstudie „Das neue Buddenbrookhaus“ . Hamburg, 2014

Institut für Museumsforschung (2015): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2014. Berlin 2015

Jahn, Mack & Partner (2010): Integriertes Stadtentwicklungskonzept ISEK der Hansestadt Lübeck. Lübeck, 2010

Kleist-Museum (2016): Selbstdarstellung. Das Kleist-Museum - Ein neues Haus für Kleist (Download unter [http://www.kleist-museum.de/fileadmin/kleist/museum/dokumente/Selbstdarstellung %20Kleist-Museum.pdf](http://www.kleist-museum.de/fileadmin/kleist/museum/dokumente/Selbstdarstellung%20Kleist-Museum.pdf))

Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2015): JIM 2015. Jugend, Information, (Multi-)Media. Basisstudie zum Medienumgang 12- bis 19-Jähriger in Deutschland. Stuttgart, 2015

Ministerium für Justiz, Kultur und Europa des Landes Schleswig-Holstein (2014): Kulturperspektiven Schleswig-Holstein. Kulturkonzeption für Schleswig-Holstein. Kiel, 2014

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (2014): Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025. Langfassung. Kiel, 2014

Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (2015): Richtlinie für die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung investiver touristischer Projekte sowie investiver Maßnahmen zur Inwertsetzung des Natur- und Kulturerbes – Bekanntmachung vom 26.10.2015 – VII332-

NIT (2006): Besucherbefragung Lübecker Museen 2006 im Auftrag der Kulturstiftung Hansestadt Lübeck Die LÜBECKER MUSEEN. Kundenstruktur- und Motivuntersuchung. Ergebnisse. Kiel, 2006

NIT (2013): Gästebefragung Lübeck / Travemünde 2008 – 2013. Kiel, 2013. Exklusive Auswertung für die vorliegende Machbarkeitsstudie im November 2016.

NIT (2015): Gästebefragung Schleswig-Holstein 2015. Kiel, 2016. Exklusive Auswertung für die vorliegende Machbarkeitsstudie im November 2016.

Opaschowski, Pries, Reinhardt (2006): Freizeitwirtschaft: Die Leitökonomie der Zukunft. Hamburg, 2006

Opaschowski, Horst (2008): Deutschland 2030: Wie wir in Zukunft leben. Gütersloh, 2008

Staab Architekten (2015): Pressemitteilung zur Neugestaltung des Richard Wagner Museums, Bayreuth (Download unter <http://www.wagnermuseum.de/wp-content/uploads/sites/55/2015/07/RWM-150714-Pressemappe-Eroeffnung.pdf>)

Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (Statistikamt Nord) (2016): Beherbergung im Reiseverkehr in Schleswig-Holstein 2015. Statistischer Bericht G IV 1 - j 15 SH. Hamburg, 2016

Tuchard, Schulze, von Heyll (2016): #beuysheute. Erkenntnisse zur Interaktion in den sozialen Netzwerken. Vortrag anlässlich der MAI-Tagung 2016 am 30./31.05.2016 in Hamburg. Download unter www.mai-tagung.lvr.de

Internetquellen

http://www.ag-historische-staedte.de/articles_4_impresum.html

<http://buddenbrookhaus.de/de/279/das-haus-buddenbrookhaus.html>

<http://www.grimmwelt.de/>

<http://www.hansemuseum.de>

<http://www.kleist-museum.de>

<http://www.luebeck.de/bewohner/stadtportraet/index.html>

<http://www.luebeck-marketing.de/>

<http://www.mai-tagung.lvr.de>

www.Stadt-kassel.de/projekte/grimm-welt

<http://www.unesco-welterbe.de/de/der-verein/ueber-uns>

<https://www.wagnermuseum.de/>

Anhang

Tabelle 1

Reiseanalyse RA 2011 Basis: deutschsprachige Wohnbevölkerung 14 Jahre und älter	Bevölkerung (14 Jahre und älter)	Reiseziel der Haupturlaubsreise 2010 (Dauer: 5 Tage und länger)		
		Deutschland gesamt	Schleswig-Holstein	Ostsee SH
	%	%	%	%
Fallzahl	7694	1644	216	91
	100,00%	21,37%	2,80%	1,19%
Projektion	70,51 Mio.	15,06 Mio.	1,98 Mio.	0,84 Mio.
Besuchte Einrichtungen/ Veranstaltungen während der Haupturlaubsreise 2010				
Kunstmuseum / Galerie	8,6	10,6	6,6	4,4
Science-Center / Erlebnisausstellung	4,5	6,0	6,0	5,0
Sonstiges Museum	14,1	21,8	15,1	11,7
Historisches / architektonisch interessantes Gebäude	26,5	27,4	20,7	18,8
Theateraufführung	3,8	6,3	6	0,9
Oper	0,7	1,0	0,3	-
Musical	2,6	4,1	3,6	2,2
Rock- / Popkonzert / -festival	3,5	2,9	3,3	3
Klassikkonzert / -festival	2,0	3,7	4,4	2
Einrichtung / Veranstaltung zum Thema Literatur	1,9	4,2	4,1	4,8
Kino	4,9	10,2	9,6	9,7
Zoo / Tierpark	10,3	17,1	14,5	17,8
Stadt- / Volksfest	17,4	24,6	23,7	22,4
Sportveranstaltung	5,5	8,2	9,1	9,6
Attraktion zum Thema Automobil	1,4	2,1	0,8	-
Attraktion zum Thema Industriekultur	1,3	2,1	-	-
Dampfeisenbahn	1,3	3,4	-	-
Schaubergwerk	1,1	2,5	0,7	-
Andere kulturelle Einrichtungen oder Veranstaltungen	30,9	44,3	35,2	30,1
Keinerlei kulturelle Einrichtungen oder Veranstaltungen	21,3	22,9	28	28,8
keine Angabe	0,5	0,6	1,2	1,1

Quelle: Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR), Kiel: Reiseanalyse 2011
Frage: Hier habe ich eine Liste mit kulturellen Einrichtungen oder Veranstaltungen, die man während einer Urlaubsreise besuchen kann. Welche dieser Einrichtungen oder Veranstaltungen haben Sie auf Ihrer Haupturlaubsreise nach Schleswig-Holstein/Ostsee Schleswig-Holstein besucht?

Tabelle 2a

Reiseanalyse RA 2011 Basis: Deutschsprachige Wohnbevölkerung 14 Jahre und älter	Gesamt	Herkunft			Alter			
		Schleswig- Holstein	Hamburg	Nieder- sachsen	14-29 Jahre	30-49 Jahre	50-69 Jahre	70 Jahre oder älter
	%	%	%	%	%	%	%	%
Fallzahl	7694 100%	263 3%	167 2%	738 10%	1654 21%	2595 34%	2252 29%	1193 16%
Projektion (Mio.)	70,5	2,4	1,5	6,8	15,2	23,8	20,6	10,9
Allgemeines Interesse an kulturellen Einrichtungen/ Veranstaltungen (zu Hause und auf Reisen)								
Kunstmuseen / Galerien	21,1	19,0	21,2	17,7	13,2	19,4	26,1	26,1
Science-Center / Erlebnisausstellungen	16,3	15,8	16,1	22,0	18,1	20,2	14,5	8,8
Sonstige Museen	27,8	30,7	18,9	29,0	16,3	26,9	34,0	34,3
Historische / architektonisch interessante Gebäude	41,7	47,2	42,6	39,0	28,6	39,2	51,2	47,6
Theateraufführungen	19,3	19,8	31,4	21,1	10,9	14,6	23,8	32,5
Oper	7,5	9,8	7,1	6,5	2,7	4,5	9,9	16,4
Musicals	25,7	26,2	32,7	33,8	23,6	27,2	27,8	21,5
Rock- / Popkonzerte / -festivals	25,3	35,9	28,0	32,7	56,1	30,2	9,8	1,0
Klassikkonzerte / -festivals	11,2	11,4	14,0	11,5	6,2	7,9	13,3	21,1
Einrichtungen / Veranstaltungen zum Thema Literatur	6,5	6,8	5,0	8,5	4,0	5,2	8,2	9,6
Kino	29,6	34,6	28,8	28,2	56,7	35,4	15,9	5,2
Zoo / Tierparks	37,6	26,7	42,5	39,8	36,5	45,2	33,8	29,8
Stadt- / Volksfeste	46,3	35,6	52,2	48,7	52,3	51,0	44,0	32,2
Sportveranstaltungen	24,6	24,4	22,1	32,0	37,0	26,7	21,1	9,6
Attraktionen zum Thema Automobil	13,6	10,2	12,7	16,5	16,0	15,7	12,8	7,3
Attraktionen zum Thema Industriekultur	7,2	4,3	2,6	8,8	6,1	6,8	8,5	7,1
Dampfeisenbahnen	10,2	12	12,2	11,8	7,5	11,6	11,3	8,5
Schaubergwerke	9,8	10,9	3,4	9,5	6,1	11,1	11,9	8,0
Andere kulturelle Einrichtungen oder Veranstaltungen	40,2	36,6	13,8	40,9	30,3	38,6	45,6	47,4
Keinerlei kulturelle Einrichtungen oder Veranstaltungen	10,5	13,9	6,1	8,9	9,4	10,1	10,7	12,3
keine Angabe	0,3	-	-	-	0,4	0,2	0,3	0,3

Quelle: Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR), Kiel: Reiseanalyse 2011

Frage: Für welche der folgenden kulturellen Angebote interessieren Sie sich ganz allgemein, also entweder zu Hause oder auf Reisen? (Mehrfachnennungen möglich)

Tabelle 2b

Reiseanalyse RA 2011 Basis: Deutschsprachige Wohnbevölkerung 14 Jahre und älter	Lebensphase							
	Jg. Unverheiratete	Jg. Verh. ohne Kinder	Familie mit kl. Kindern	Familie mit gr. Kindern	Ältere Erw. Paare	Ältere Unverheiratete	Senioren Paare	Unverh. Senioren
	%	%	%	%	%	%	%	%
Fallzahl	1307	510	631	865	1613	555	1445	768
	17%	7%	8%	11%	21%	7%	19%	10%
Projektion (Mio.)	12,0	4,7	5,8	7,9	14,8	5,1	13,2	7
Allgemeines Interesse an kulturellen Veranstaltungen (zu Hause und auf Reisen)								
Kunstmuseen / Galerien	15,6	18,4	11,9	15,8	23,9	21,8	26,8	28,6
Science-Center / Erlebnisausstellungen	20,4	17,0	14,8	22,1	17,4	17,5	11,6	9,2
Sonstige Museen	17,4	22,7	20,7	25,2	32,5	25,2	35,4	35,5
Historische / architektonisch interessante Gebäude	28,1	37,8	27,3	35,9	49,4	43,7	52,5	48,0
Theateraufführungen	11,0	15,2	12,4	13,5	18,3	17,1	27,7	35,8
Oper	2,9	2,8	4,1	3,3	7,0	6,2	13,2	17,5
Musicals	23,1	32,5	21,4	25,1	30,5	22,6	24,4	24,5
Rock- / Popkonzerte / -festivals	60,0	46,3	29,7	29,7	18,3	23,8	2,4	2,3
Klassikonzerte / -festivals	7,1	9,2	7,0	6,7	9,3	8,9	17,0	22,4
Einrichtungen / Veranstaltungen zum Thema Literatur	4,7	3,7	4,3	5,0	6,8	5,7	9,1	10,2
Kino	56,2	41,2	44,0	39,6	23,5	28,7	7,9	8,0
Zoo / Tierparks	30,3	35,1	66,5	57,3	33,1	28,5	32,6	31,3
Stadt- / Volksfeste	52,7	51,9	51,8	50,4	47,4	47,4	38,4	34,4
Sportveranstaltungen	39,1	33,4	24,5	26,7	23,6	23,0	17,8	7,9
Attraktionen zum Thema Automobil	17,5	18,7	11,6	14,6	15,0	14,2	11,7	4,8
Attraktionen zum Thema Industriekultur	6,5	6,6	4,2	8,5	7,5	7,0	9,7	4,6
Dampfeisenbahnen	7,4	8,2	12,7	12,4	11,0	10,1	12,0	6,1
Schaubergwerke	6,3	5,4	10,1	11,4	12,5	11,9	11,7	5,5
Andere kulturelle Einrichtungen oder Veranstaltungen	30,2	34,4	33,0	38,1	44,9	37,5	48,4	46,3
Keinerlei kulturelle Einrichtungen oder Veranstaltungen	9,3	10,7	10,7	8,4	11,0	12,4	10,3	12,2
keine Angabe	0,4	0,6	0,2	-	0,2	1,0	0,4	0,2

Quelle: Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR), Kiel: Reiseanalyse 2011

Frage: Für welche der folgenden kulturellen Angebote interessieren Sie sich ganz allgemein, also entweder zu Hause oder auf Reisen? (Mehrfachnennungen möglich)

Tabelle 3

Reiseanalyse RA 2011 Basis: Deutschsprachige Wohnbevölkerung 14 Jahre und älter	Gesamt	Kinder im Haushalt					Haushalts-Netto-Einkommen		
		ja, von 0 bis 5 Jahren	ja, von 6 bis 13 Jahren	ja, von 14 bis 17 Jahren	nein, keine Kinder	keine Kinder unter 14 Jahren	bis Euro 1.499	Euro 1.500 - 2.499	Euro 2.500 oder mehr
		%	%	%	%	%	%	%	%
Fallzahl	7694	631	1108	1163	5380	6198	1776	2863	3055
	100%	8%	14%	15%	70%	81%	23%	37%	40%
Projektion (Mio)	70,5	5,8	10,2	10,7	49,3	56,8	16,3	26,2	28
Allgemeines Interesse an kulturellen Veranstaltungen (zu Hause und auf Reisen)									
Kunstmuseen / Galerien	21,1	11,9	15,3	16,9	23,5	22,8	18,9	18,9	24,4
Science-Center / Erlebnisausstellungen	16,3	14,8	20,2	21,0	14,7	15,7	12,8	15,3	19,3
Sonstige Museen	27,8	20,7	24,7	23,9	29,6	28,9	24,4	26,9	30,7
Historische / architektonisch interessante Gebäude	41,7	27,3	33,9	36,9	45,1	44,0	35,6	41,1	45,9
Theateraufführungen	19,3	12,4	13,2	12,7	21,9	20,8	18,6	17,3	21,5
Oper	7,5	4,1	3,4	3,9	9,1	8,5	7,1	6,3	8,9
Musicals	25,7	21,4	23,6	26,3	26,0	26,2	21,6	23,9	29,8
Rock- / Popkonzerte / -festivals	25,3	29,7	28,4	35,9	22,0	24,2	22,7	21,9	29,9
Klassikkonzerte / -festivals	11,2	7,0	6,6	6,8	13,0	12,2	10,0	9,9	13,0
Einrichtungen / Veranstaltungen zum Thema Literatur	6,5	4,3	4,8	4,3	7,4	7	5,5	5,6	7,9
Kino	29,6	44	39,9	40,6	24,4	26,7	27,3	27,6	32,9
Zoo / Tierparks	37,6	66,5	59,2	43,8	30,8	31,9	35,0	37,3	39,4
Stadt- / Volksfeste	46,3	51,8	49,7	51,1	44,2	45,2	43,3	46,4	47,9
Sportveranstaltungen	24,6	24,5	26,4	30,2	23,0	24,3	17,8	23,3	29,9
Attraktionen zum Thema Automobil	13,6	11,6	13,2	13,3	13,7	13,7	9,6	13,2	16,3
Attraktionen zum Thema Industriekultur	7,2	4,2	7,1	6,5	7,6	7,3	5,1	7,0	8,6
Dampfeisenbahnen	10,2	12,7	12,2	10,1	9,7	9,6	7,6	11,5	10,4
Schaubergwerke	9,8	10,1	11,2	10,5	9,5	9,5	6,8	10,8	10,5
Andere kulturelle Einrichtungen oder Veranstaltungen	40,2	33,0	36,9	37,8	41,9	41,3	36,3	41,3	41,4
Keinerlei kulturelle Einrichtungen oder Veranstaltungen	10,5	10,7	8,9	8,9	11,1	10,7	12,9	11,4	8,2
keine Angabe	0,3	0,2	0,1	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4

Quelle: Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR), Kiel: Reiseanalyse 2011

Frage: Für welche der folgenden kulturellen Angebote interessieren Sie sich ganz allgemein, also entweder zu Hause oder auf Reisen? (Mehrfachnennungen möglich)

Tabelle 4

Gästebefragung Lübeck 2013 Basis: deutschsprachige Übernachtungsgäste in Lübeck 14 Jahre und älter	Gesamt	Nutzer/Besucher des Buddenbrookhauses	Museums(-gebäude)- besucher in Lübeck (nicht Buddenbrookhaus)*
	%	%	%
Fallzahl	488	151	233
	100,0	31,1%	47,9%
Alter			
14-29 Jahre	10,5	10,5	9,0
30-49 Jahre	29,4	22,3	32,4
50-69 Jahre	51,1	56,8	51,4
70 Jahre und älter	9,0	10,5	7,2
Durchschnittsalter in Jahren	51,0 Jahre	53,6 Jahre	51,0 Jahre
Kinder/Jugendliche im Haushalt			
ja, von 0 bis 5 Jahren	3,0	0,9	4,4
ja, von 6 bis 13 Jahren	4,8	3,9	5,4
ja, von 14 bis 17 Jahren	3,2	2,9	3,2
Haushalts-Netto-Einkommen			
bis EUR 1.499	18,6	19,3	18,2
EUR 1.500 bis EUR 2.499	25,2	29,6	17,2
EUR 2.500 und mehr	56,2	51,1	64,5
Herkunft (Bundes-)Land			
Baden-Württemberg	4,6	3,4	6,3
Bayern	4,8	7,5	5,1
Berlin	4,6	1,9	7,6
Brandenburg	2,0	3,2	1,3
Bremen	2,6	0,2	3,8
Hamburg	1,5	-	1,3
Hessen	7,4	5,3	7,6
Mecklenburg-Vorpommern	1,5	-	2,5
Niedersachsen	17,6	21,8	19,0
Nordrhein-Westfalen	29,8	32,3	32,9
Rheinland-Pfalz	3,6	3,6	2,5
Saarland	1,0	3,0	-
Sachsen	4,3	-	5,1
Sachsen-Anhalt	3,6	9,6	0,0
Schleswig-Holstein	8,7	6,0	1,3
Thüringen	2,3	2,1	3,8
Reisezeitpunkt			
Frühjahr (01.04.13-30.06.13)	39,0	40,7%	37,0%
Sommer (01.07.13-31.08.13)	35,2	28,9%	40,0%
Herbst (01.09.13-31.10.13)	25,8	30,4%	23,0%
Reiseausgaben (pro Tag und Person)			
für die Unterkunft (Mittelwert)	35 EUR	35 EUR	35 EUR
für sonst. Leistungen (Mittelwert)	41 EUR	37 EUR	36 EUR
alle Ausgaben (Mittelwert)	76 EUR	72 EUR	71 EUR

* Nutzer/Besucher der folgenden Einrichtungen (April-Oktober 2013): Holstentor, Museumsquartier St. Annen, Gunter Grass-Haus, Willy-Brandt-Haus, Museum Behnhaus Drägerhaus, Museum für Natur und Umwelt, Industriemuseum Geschichtswerkstatt Herrenwyk, TheaterFiguren Museum

Quelle: NIT. Kiel: Gästebefragung Lübeck/Travemünde 2008-2015;

Frage: Welche Angebote/Sehenswürdigkeiten/Veranstaltungsstätten in Lübeck besuchen/nutzen Sie während Ihres Aufenthalts mindestens einmal? (Mehrere Antworten möglich!)

Tabelle 5

Gästekbefragungen Lübeck	2013	2011	2008
	%	%	%
<i>Fallzahl</i>	297	477	256
<i>Welche Angebote/Sehenswürdigkeiten/Veranstaltungsstätten in Lübeck besuchen/nutzen Sie während Ihres Aufenthalts mindestens einmal? (Mehrere Antworten möglich!)</i>			
Holstentor	73,2	69,6	56,6
Altstadtbummel/Shopping	63,7	65,5	82,4
Altstadtkirchen	60,3	61,2	55,5
Café Niederegger (Marzipansalon)	54,0	45,3	49,2
Gänge und Höfe	44,7	48,4	nicht gefragt
Rathaus	42,8	42,9	nicht gefragt
Hafen-/Stadtrundfahrt	37,3	32,4	39,1
Ausflug nach Travemünde	36,0	31,2	39,1
Buddenbrookhaus	31,1	35,2	28,5
Heiligen-Geist-Hospital	21,0	26,7	28,9
Stadtführung	18,8	12,7	23,8
Willy-Brandt-Haus	15,2	15,4	9,8
Günter Grass-Haus	12,4	11,6	11,7
Theater/Konzert	9,9	9,0	7,0
TheaterFiguren Museum	9,8	nicht gefragt	nicht gefragt
St. Annen-Museum	9,2	8,0	9,4
Musik- und Kongreßhalle Lübeck	4,7	3,9	4,3
Museum Behn-Drägerhaus	3,4	5,5	nicht gefragt
Museum für Natur und Umwelt	3,4	3,8	nicht gefragt
Industrie-Museum „Geschichtswerkstatt Herrenwyk“	0,6	1,0	nicht gefragt
Sonstiges	6,2	5,6	13,7
Keine der genannten Sehenswürdigkeiten/Angebote/Veranstaltungsstätten	4,4	6,0	nicht gefragt
keine Angabe	4,8	4,8	7,0
<i>Sicher haben Sie während Ihres Aufenthalts einiges unternommen. Welche Aktivitäten waren das? (Mehrere Antworten möglich!)</i>			
Museen/Ausstellungen/ Kirchen besichtigen	48,1	46,5	nicht gefragt

Quelle: NIT, Kiel: Gästekbefragung Lübeck/Travemünde 2008-2013;
Frage: s. Tabelle

Tabelle 6

GBSH 2015	Gesamt	Reisegebiet		Nutzer/ Besucher Kulturangebote (z.B. Museen, Ausstellungen)	Nutzer/Besucher Kulturangebote (z.B. Museen, Ausstellungen)	
		Reisegebiet Ostsee (inkl. Großstädte)	Großstädte (KI, HL, FL)		Reisegebiet Ostsee (inkl. Großstädte)	Großstädte (KI, HL, FL)
	%	%	%	%	%	%
<i>Fallzahl</i>	1.174	532	189	467	182	88
	100,0%	45,3%	16,1	39,7%	15,5%	7,5%
Bewertung von Kulturangeboten (z. B. Museen, Ausstellungen)						
1 = sehr gut	11,7	9,0	17,3	26,8	23,9	33,4
2 = gut	18,5	16,9	21,7	42,6	44,7	41,8
3 = befriedigend	8,6	7,7	9,4	19,9	20,3	18,1
4 = ausreichend	1,6	1,5	1,5	3,7	4,1	2,8
5 = mangelhaft	0,9	1,3	0,9	2,2	3,5	1,7
6 = ungenügend	0,4	-	-	0,9	-	-
Genutzt, aber kann ich nicht beurteilen	1,8	1,3	1,1	4,0	3,5	2,2
Nicht genutzt oder besucht	56,5	62,1	48,2	-	-	-

Quelle: NIT, Kiel: Gästebefragung Schleswig-Holstein 2015

Frage: Und wie bewerten Sie die folgenden Angebote in Ihrem Reiseziel? Angaben für
Kulturangebote (z. B. Museen, Ausstellungen)

Tabelle 7

GBSH 2015	Gesamt	Reisegebiet		Nutzer/ Besucher Kulturangebote (z.B. Museen, Ausstellungen)	Nutzer/Besucher Kulturangebote (z.B. Museen, Ausstellungen)	
		Reisegebiet Ostsee (inkl. Großstädte)	Großstädte (KI, HL, FL)		Reisegebiet Ostsee (inkl. Großstädte)	Großstädte (KI, HL, FL)
	%	%	%	%	%	%
<i>Fallzahl</i>	1.174	532	189	467	182	88
	100,0%	45,3%	16,1	39,7%	15,5%	7,5%
Alter						
14-29 Jahre	6,5	6,0	4,9	7,3	8,1	8,1
30-49 Jahre	33,2	32,7	24,6	34,3	32,5	27,7
50-69 Jahre	34,1	32,4	45,1	31,6	28,6	29,4
70 Jahre und älter	13,3	13,6	22,1	12,6	13,0	20,2
Ø-Alter	52,6	52,6	55,7	52,4	52,2	53,6
Kinder/Jugendliche im Haushalt						
ja, von 0 bis 5 Jahren	9,3	9,3	2,7	7,0	6,4	5,1
ja, von 6 bis 13 Jahren	15,5	13,8	7,9	16,7	15,0	12,7
ja, von 14 bis 17 Jahren	8,3	8,6	7,4	10,1	9,7	8,7
Haushalts-Netto- Einkommen						
bis EUR 999	3,3	3,9	0,5	2,1	3,5	0,9
EUR1.000 bis EUR 1.999	18,2	18,5	13,1	17,2	20,9	12,2
EUR 2.000 bis EUR 2.999	31,4	33,2	34,2	29,9	33,8	36,2
EUR 3.000 und mehr	47,1	44,5	52,3	50,7	41,7	50,8
Herkunft						
Baden-Württemberg	7,1	6,9	8,9	7,4	4,2	4,0
Bayern	5,0	5,3	10,8	6,1	11,0	16,5
Berlin	4,5	4,0	5,5	6,3	6,0	6,2
Brandenburg	1,7	2,2	2,0	1,0	1,1	1,2
Bremen	1,7	1,8	2,6	0,5	0,4	-
Hamburg	5,6	3,4	3,1	4,2	2,9	2,2
Hessen	8,1	8,4	7,9	9,5	11,1	10,0
Mecklenburg- Vorpommern	1,5	1,2	0,7	0,5	0,6	0,2
Niedersachsen	18,5	18,2	7,6	14,4	13,2	10,1
Nordrhein-Westfalen	22,4	25,9	25,0	23,1	21,6	20,4
Rheinland-Pfalz	3,2	2,7	1,7	5,7	5,0	3,4
Saarland	0,2	-	-	0,6	-	-
Sachsen	3,5	4,0	4,6	2,7	3,3	2,2
Sachsen-Anhalt	1,9	2,2	-	1,6	2,7	-
Schleswig-Holstein	7,5	5,8	5,0	7,5	5,7	4,6
Thüringen	2,2	1,9	0,9	2,2	2,3	1,8
Reisezeitpunkt						
Frühjahr (01.04.15-30.06.15)	38,6	38,6	39,3	37,0	31,6	29,2
Sommer (01.07.15-31.08.15)	36,4	37,8	33,9	38,1	40,1	35,0
Herbst (01.09.15-06.11.15)	25,0	23,6	26,8	25,0	28,3	35,7

