

Kommunales Museumsentwicklungskonzept für die Stadt Erfurt

Auszüge für die interessierte Öffentlichkeit

Im Auftrag der Stadtverwaltung Erfurt

Inhaltsverzeichnis

Hinweis: Das Dokument umfasst lediglich Auszüge aus der Gesamtunterlage und stellt somit keine vollständige Darstellung der gesamten Untersuchung dar.

Nr.	Kapitel	Seite
	Management Summary	4
	Projektvorgehen	18
1.	Status quo-Analyse	21
	1.1 Aufgaben und Leistungen	23
	1.2 Besuchszahlen und Zielgruppen	30
	...	---
	1.5 Bauliche und infrastrukturelle Situation	32
2.	Marktanalyse	38
3.	Trends im Museumsmarkt	43
4.	Handlungsempfehlungen und Grobszenarien zur Weiterentwicklung der Museumslandschaft	47
	4.1 Thematische Handlungsempfehlungen	52
	4.2 Räumliche Handlungsempfehlungen	63
	...	---
	4.4 Grobszenarien für die Weiterentwicklung	70
...		

Allgemeine Anmerkungen und Abkürzungsverzeichnis

Allgemeine Anmerkungen

- Alle dargestellten Werte sind gerundet. Die Gesamtsumme bildet sich immer aus den Originalwerten – aus diesem Grund können Differenzen zu den Einzelwerten dargestellter Beträge auftreten.
- Die dargestellten Prozentwerte berechnen sich aus den exakten Werten und nicht aus den dargestellten gerundeten Werten.
- Unter dem Begriff „Netzwerk Jüdisches Leben“ werden die Alte Synagoge, Kleine Synagoge, Mikwe und das Schaudepot im Steinernen Haus zusammengefasst.
- Große Arche 14 = Standort des Naturkundemuseums
- Große Arche 13/14 = Standort des Naturkundemuseums unter Einbindung des Nachbargebäudes
- Große Arche 13 = Nachbargebäude des aktuellen Naturkundemuseums
- Großes Hospital = Standort des Museums für Thüringer Volkskunde

Abkürzungen

- AL = Abteilungsleitung
- AM = Angermuseum
- B&V = Bildung und Vermittlung
- CRM = Customer Relationship Management
- DK = Defensionskaserne
- ETMG = Erfurt Tourismus und Marketing GmbH
- GA 13/14 = Große Arche 13/14
- GM = Geschichtsmuseen
- HzS = Haus zum Stockfisch
- jüd. = jüdisch
- KM = Kunstmuseen
- KPI = Key Performance Indicator
- LNK = Leitmuseum für Naturkunde in Thüringen
- MA = Mitarbeitende
- MEK = Museumsentwicklungskonzept
- MKT = Museumskomplex Thüringen
- mus. = museal
- M&K = Marketing und Kommunikation
- NKM = Naturkundemuseum
- NJL = Netzwerk Jüdisches Leben
- SKM = Stadt- und Kulturgeschichtliches Museum
- SM = Stadtmuseum
- STSG = Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten
- SG = Sachgebiet
- SGL = Sachgebietsleitung
- SQ = Status quo
- tourist. = touristisch
- TTG = Thüringer Tourismus GmbH
- T&S = Topf & Söhne
- u. B. = unter Berücksichtigung
- USP = Unique Selling Proposition
- VAS = Value Added Services
- VKM = Volkskundemuseum
- VZÄ = Vollzeitäquivalent

Management Summary



Museumsentwicklungskonzept soll Perspektiven der Integration schaffen und Szenarien über einzelne Museen hinaus entwickeln

ZIELSETZUNG

Status quo der Erfurter Museumslandschaft

- Vielfältige Museumslandschaft mit **schwacher thematischer Integration und Fokussierung**
- **Keine übergreifende Strategie zur langfristigen Entwicklung** der Museen; Landschaft profitiert nicht vom Wachstum durch neue Museen
- **Leistungsfähigkeit der Museumslandschaft erfüllt eigene Zielstellungen nicht**, Zielerreichung einzelner Häuser unterschiedlich ausgeprägt
- **Herausforderungen bei gemeinsamer Aufgabenerfüllung** von Museen und Verwaltung, insb. Marketing & Kommunikation sowie Bildung & Vermittlung



Fokus des Konzepts

- Schaffung von **Perspektiven der Integration** vor dem Hintergrund thematischer und räumlicher Aspekte
- Entwicklung von **strukturellen Szenarien** über einzelne Museen hinaus
- Herstellung nachhaltiger **Leistungsfähigkeit**

Neues Zielbild der Erfurter Museumslandschaft

- Nutzung der vielseitigen kommunalen Sammlung zur Entwicklung von **musealen Angeboten aus der Perspektive der Besuchenden**
- Langfristige Entwicklung der Museumslandschaft anhand von **strategischen Leitlinien**
- **Inhaltliche und räumliche Integration** der bestehenden Museen zur Schärfung des Profils
- **Fokussierung von Ressourcen** auf entwicklungsbedürftige Aufgabenkomplexe zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit
- **Optimierung der Prozesse** zwischen Verwaltung und Museen zur Hebung von Synergien

Das Vorgehen zur Erarbeitung des Museumsentwicklungskonzeptes umfasste drei wesentliche Schritte

VORGEHEN

1

Status quo- und
Marktanalyse

- Analyse der **Ausgangssituation**
- **Marktanalyse**
- **Trends** im Museumsmarkt

2

Entwicklung von
Handlungsempfehlungen und
Grobszenarien

- **Ableitung von thematischen und räumlichen Entwicklungsoptionen** zur stärkeren Konzentration und Integration der Museumslandschaft, in zwei Schritten:
 1. **Entwicklung und Ausdifferenzierung von szenarienunabhängigen Handlungsempfehlungen** zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Museumslandschaft
 2. **Skizzierung und Bewertung** von Grobszenarien zur Weiterentwicklung und Profilierung der Museumslandschaft

3

Ableitung erster Folgerungen
aus Handlungsempfehlungen &
Grobszenarien

- Grobe und qualitative **Abschätzung finanzieller Auswirkungen**
- **Vorschlag erster Umsetzungsschritte**, bspw. Klärungsbedarfe

Ausgangssituation zeigt die Notwendigkeit einer stärkeren Konzentration und Integration der Erfurter Museumslandschaft

1

ANALYSE DES STATUS QUO

- **Erfurter Museen arbeiten im Ausstellungsbetrieb weitgehend unabhängig**, was u.a. zu nicht genutzten Synergien und einem Fehlen von übergreifenden Zielen und Konzepten führt
- Analyse zeigt **insbesondere Handlungsbedarfe bei Bildung & Vermittlung**, da dort neben übergreifenden Konzepten auch personelle Ressourcen fehlen; Leistungsfähigkeit der Museen weicht hierbei stark voneinander ab
- Trotz der Eröffnung neuer musealer Attraktionen wie bspw. Alte Synagoge und Erinnerungsort Topf & Söhne ist **seit 2005 ein Negativtrend der Besuchszahlen** festzustellen (-27%), der durch Museen unterschiedlich stark beeinflusst wird; stärkste Negativentwicklung bei Kunstmuseen (-60%) und Museum für Thüringer Volkskunde (-77%); Negative Entwicklung auch darauf zurückzuführen, dass **Marketing & Kommunikation bisher Besuchspotenziale nicht erfolgreich erschließt**
- Finanzanalyse zeigt, dass der **Aufwand zum Betrieb der Museen seit 2015 um ca. 20% gestiegen** ist; der Eigenerwirtschaftungsanteil der Museen liegt bei ca. 9%, weshalb steigende Kosten v. a. durch zusätzliche öffentliche Zuschüsse gedeckt werden müssten; Szenarien zur Weiterentwicklung der Museen sollten folglich **auch vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit eine stärkere Konzentration** betrachten
- **Investitionsbedarfe** sind insbesondere hinsichtlich **Bau und Infrastruktur** festzustellen:
 - Größte Herausforderung ist die **Depotsituation**; im Status quo kommen Sammlungsteile kontinuierlich zu Schaden
 - Standorte weisen teilweise **starke bauliche Mängel** auf, bspw. hinsichtlich Brandschutz od. Barrierefreiheit
 - **Museale Flächen werden nicht optimal genutzt**, was zu geringer Aufenthaltsqualität und unzureichenden Flächen bspw. für Sonderausstellungen führt

Im Ergebnis zeigt dies, dass die Erfurter Museumslandschaft eine stärkere Konzentration und Integration der Aktivitäten sowie die Schaffung der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung braucht

Der Markt zeigt neben USPs der Erfurter Museumslandschaft relevante Trends auf, die bei Weiterentwicklung zu beachten sind

1

MARKTANALYSE UND TRENDS

- **Netzwerk Jüdisches Leben stellt die beliebteste museale Attraktion** Erfurts dar, was auch auf die erfolgreiche Arbeit im Bereich Marketing & Kommunikation zurückzuführen ist, die anderen Erfurter Museen überlegen ist
- **Naturkundemuseum Erfurt** hat sich aufgrund seiner umfassenden Sammlung und des hohen Zuspruchs von Besuchenden als **Leitmuseum in Thüringen** etabliert; Befragungen der Stadtbevölkerung zeigen, dass es das beliebteste Museum der Erfurterinnen und Erfurter ist
- **Erinnerungsort Topf & Söhne** ist als Gedenk- und Bildungsort ebenfalls von nationaler Bedeutung und fällt insb. mit seinem umfassenden Angebot im Bereich Bildung & Vermittlung positiv auf
- **Kunstmuseen stellen kein Alleinstellungsmerkmal** der Erfurter Museumslandschaft dar, wobei teilweise, insb. bei Kunsthalle und Angermuseum, Ansätze zur klareren Profilierung und Differenzierung entwickelt werden
- Marktanalyse zeigt außerdem eindeutig, dass **Marketing & Kommunikation sowie Bildung & Vermittlung die zentralen Stellhebel für die zukunftsfähige Aufstellung** der Museumslandschaft sind, da sie wesentliche Markttrends darstellen und im Status quo der Erfurter Museumslandschaft besondere Herausforderungen aufweisen

Auf Basis der Analysen werden Handlungsempfehlungen und Grobszenarien für die Erfurter Museumslandschaft entwickelt

2

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND GROBSZENARIEN

Die Vision ist eine Erfurter Museumslandschaft mit hoher Leistungsfähigkeit, klarem Profil im Museumsmarkt und einer zukunftsorientierten Ausrichtung

2.A

Szenarienunabhängige Handlungsempfehlungen

- Szenarienunabhängige Handlungsempfehlungen beinhalten Maßnahmen, deren Erfüllung vor dem Hintergrund der Status quo-Analyse eine **wesentliche Erhöhung der Leistungsfähigkeit** der Erfurter Museen ermöglicht und die unabhängig von den Szenarien realisiert werden sollten
- Durch **thematische und räumliche Veränderungen** werden konkrete Handlungsfelder adressiert, die im Status quo Herausforderungen aufweisen sowie die Museumlandschaft stärker konzentrieren und integrieren

2.B

Grobszenarien

- Grobszenarien schaffen durch die **Kombination aus thematischen und räumlichen Veränderungen** neue Zukunftsperspektiven
- In den Szenarien werden **nur Museen mit besonderen Handlungsbedarfen im Status quo** betrachtet, deren Herausforderungen durch szenarienunabhängige Handlungsempfehlungen nicht hinreichend adressiert werden
- **Bewertung der Grobszenarien** erfolgt anhand von inhaltlichen und wirtschaftlichen Kriterien und soll als Entscheidungsunterstützungsinstrument fungieren

Handlungsempfehlungen beinhalten thematische und räumliche Veränderungen zur Adressierung festgestellter Herausforderungen

2.A HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- **Lösung der Depotproblematik stellt Vorbedingung** für eine nachhaltige Aufstellung der Museumslandschaft dar und wird deshalb als Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von Handlungsempfehlungen und Grobszenarien gesehen

Thematisch lassen sich Handlungsempfehlungen in drei zentralen Bereichen ableiten, die sich aus Status quo- und Marktanalyse ergeben: Ausstellungsprogramm, Bildung & Vermittlung sowie Marketing & Kommunikation

- Handlungsempfehlungen im Bereich **Ausstellungsprogramm** zielen auf stärkere Vernetzung des Ausstellungsangebots ab:
 1. **Integriertes Ausstellungskonzept:** Festlegung inhaltlicher Grundlagen, Prozesse und Strukturen im Ausstellungsbetrieb
 2. **Kooperative Sonderausstellungen:** Regelmäßige Sonderausstellungen in Kooperationen mehrerer Häuser
 3. **Zentrale Sonderausstellungsflächen:** Erschließung attraktiver Räumlichkeiten für kooperative Sonderausstellungen
- Handlungsempfehlungen im Bereich **Bildung & Vermittlung** adressieren konzeptionelle Grundlagen und Ressourcenbedarfe:
 1. **Übergreifendes Vermittlungskonzept:** Definition kulturpolitisches Zielbild und Ableitung adäquates Angebotsportfolio
 2. **Verfügbarkeit & Einsatz von Personal:** Besetzung geplanter Stellen; Stärkung pädag. Einsatz bestehenden Personals
 3. **Schaffung zentraler Vermittlungsorte:** Schaffung dedizierter Vermittlungsorte als Ergänzung zu Angeboten in Museen
- Handlungsempfehlungen im Bereich **Marketing & Kommunikation** schaffen Grundlagen für effektive Besuchergewinnung:
 1. **Integrierte Marketingstrategie:** Entwicklung konsistenter Markenidentitäten zur Ansprache dezidierter Zielgruppen
 2. **Effektive Zusammenarbeit:** Klare Verantwortungszuteilung und Zielvereinbarung zwischen Kulturdirektion und Museen
 3. **Nutzung von Partnerschaften:** Intensivere Zusammenarbeit mit TTG und ETMG; Ziel: Tourist. Vermarktung aller Museen

Konzentration und Integration der Museumslandschaft kann außerdem durch gezielte Entwicklung musealer Räume mit Potenzial für die gemeinsame Nutzung durch alle Museen unterstützt werden

- Schaffung neuer Standorte: Empfehlung der Erschließung des **Vorderhauses im Kulturhof Krönbacken** als begehbare Ausstellungsobjekt & Teil eines Dritten Ortes für die Erfurter Bevölkerung sowie Betrieb der **Peterskirche** mit dem Schwerpunkt Veranstaltungen und Ausstellungen
- Einstellung des musealen Betriebs: Aufgrund von umfassenden Herausforderungen im Status quo werden für **Neue Mühle und Margaretha-Reichhardt-Haus Zukunftsperspektiven ohne eine Nutzung als kommunale Museen** empfohlen

Insgesamt ermöglicht die Umsetzung der Handlungsempfehlungen eine wesentliche Leistungssteigerung, bedeutet aber zunächst Mehraufwendungen für die Stadt Erfurt, die mittelfristig aber durch Mehrerträge gedeckt werden können

Die Bewertungsmatrix zeigt, dass die Umsetzung der Handlungsempfehlungen bereits teilweise zu einer guten Aufstellung führt

2.A HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN		Quantifiziertes Scoring: gut: 3 mittel: 2 schlecht: 1			
		Umsetzung von szenarienunabhängigen Handlungsempfehlungen	Umsetzung von Handlungsempfehlungen und Grobszenarien		
			Szenario 1: SKM im HzS LNK in GA 13/14	Szenario 3: SKM in DK LNK in GA 13/14	Szenario 4: SKM im HzS LNK in DK
Aufgaben & Leistungen	Ausstellungen	3			
	Sammlung & Forschung	2			
	Bildung & Vermittlung	3			
Bau & Infrastruktur	Depotsituation	3			
	Bauliche Mängel	1			
	Flächenbedarfe	1			
Trends	Digitalisierung		Im Konzept nicht tiefer betrachtet ¹		
	Marketing & Kommunikation	3			
	Nachhaltigkeit		Im Konzept nicht tiefer betrachtet ¹		
	Provenienzforschung ²	3			
	Dritte Orte	2			
Wettbewerbsposition		2			

1) Eine vertiefende Auseinandersetzung mit der Thematik ist dringend zu empfehlen, stellte aber im Rahmen des vorliegenden Konzeptes keinen Schwerpunkt da. 2) Bezieht sich ausschließlich auf Lösung d. Problematik der „Südseesammlung“.

Grobabschätzung zeigt: Umsetzung der Handlungsempfehlungen bringt Mehraufwendungen mit sich, die durch Ertragspotenzial gedeckt werden

2.A + 3

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

ABLEITUNG ERSTE REALISIERUNGSSCHRITTE

Mehraufwendungen und Ertragspotenzial durch Umsetzung der Handlungsempfehlungen [in TEUR p.a.]

∑ Mehraufwendungen¹ 295-355

Bildung & Vermittlung 145-155

- Z. B. Aufwendungen für pädagogisches Personal

Marketing & Kommunikation 150-200

- Z. B. Aufwendungen für die Erhöhung des Marketingbudgets

Erste Schritte zur Umsetzung sind z. B.

- Schaffung von zwei zusätzlichen VZÄ für pädagogische Planstellen im SG Soziokultur
- Erhöhung des Marketingbudgets auf mind. 2-3% des Gesamtbudgets

∑ Ertragspotenzial 900-950

Museumsbetrieb 800

- Z. B. Mehrerträge durch die Erhöhung der Ticketeinnahmen²

Professionelles Fundraising 100-150

- Z. B. Mehrerträge durch Sponsoring und Spenden³

Erste Schritte zur Erschließung sind z. B.

- Erhöhung der Besuchszahlen durch Optimierungen hinsichtlich Angebot und Vermarktung
- Schaffung von personellen Ressourcen für ein übergreifendes Fundraising der Erfurter Museen

Mittelfristig können die bereits quantifizierbaren Mehraufwendungen im laufenden Betrieb durch zusätzliche Erträge gedeckt werden; bis dahin sind Vorleistungen durch die Stadt Erfurt notwendig

Anmerkung: Betrachtung exkl. Grobszenarien. 1) Abschätzung weiterer Aufwendungen und Investitionen bei Umsetzung der Handlungsempfehlungen zum Zeitpunkt der Analysen noch nicht möglich. 2) Berechnung von Ticketeinnahmen auf Basis des aktuellen Durchschnittspreises bei einer Erhöhung der Besuchszahlen auf das Niveau von 2010 abzgl. SM und VKM. 3) Signifikante Erhöhung privater Drittmittel durch professionelles Fundraising; Annahme basierend auf Vergleichswerten aus vergleichbaren Vermarktungsvorhaben. Anmerkung: Alle Werte gerundet. Quelle: Einnahmen- und Ausgabenrechnung Kulturdirektion, Monatsstatistiken, Grobschätzung im Dialog mit Kulturdirektion, actori Datenbank.

Grobszenarien dienen zur Sicherstellung der ganzheitlichen Entwicklung und kombinieren thematische und räumliche Veränderungen

2.B GROBSZENARIEN

Stadt-, Volkskunde-, und Naturkundemuseum werden in Grobszenarien vertiefend betrachtet, da sie Herausforderungen aufweisen, die durch die Handlungsempfehlungen nicht ausreichend adressiert werden können

- Stadt- und Volkskundemuseum weisen **umfassende konzeptionelle Handlungsbedarfe** und **umfassende bauliche Mängel** auf; beide verfügen darüber hinaus über ähnliche Sammlungsbestände
- Naturkundemuseum ist inhaltlich stark positioniert, weist aber **dringende räumliche Handlungsbedarfe** auf
- Auch bei den Grobszenarien gibt es zwei wesentliche Aspekte, die zur Weiterentwicklung beitragen: **Thematische und räumliche Veränderungen**
- **Vertiefende Analyse ergibt zwei wesentliche Optionen zur thematischen Veränderung:**
 - Zusammenfassung von Stadt- und Volkskundemuseum mit ihren umfassenden alltagskulturellen Sammlungen in einem **Stadt- und Kulturwissenschaftlichen Museum (SKM)**
 - **Gründung eines Museumskomplexes aus Stadt-, Volkskunde-, und Naturkundemuseum** durch Zusammenführung dieser Erfurter Museen mit Fokus auf Thüringen unter einem Dach
- **Analyse räumlicher Veränderungen ergibt drei potenzielle relevante Standorte für die Umsetzung der zwei thematischen Veränderungen:**
 - **Betrachtet werden: Defensionskaserne**, da stadtentwicklungspolitisch angestrebt und auf Basis des aktuellen Verhandlungskorridors als Museumsstandort realistisch; **Haus zum Stockfisch und Große Arche 13/14** (baulich erweitert) als etablierte Museumsstandorte ebenfalls betrachtet
 - **Nach Prüfung ausgeschlossen werden: Großes Hospital** aufgrund angestrebter Konzentration der Museumsstandorte und struktureller Nachteile (u. a. bauliche Mängel, nachteilige Lage) nicht für zukünftige Nutzung empfohlen; **Museumsneubau** wird aufgrund des hohen Investitionsbedarf nicht weiter betrachtet
- Kombination von thematischen und räumlichen Optionen ergibt **fünf denkbare Szenarien**, von denen **zwei aufgrund geringer Realisierungschancen nicht weiter betrachtet** werden; Szenario mit Museumskomplex Thüringen wurde in diesem Zuge ausgeschlossen

Die drei überlegenen Szenarien weisen unterschiedliche Vor- und Nachteile auf

2.B GROBSZENARIOEN

Keine Nutzung DK

Szenario 1



Alltagskulturelle Sammlungen werden im **Haus zum Stockfisch** zusammengeführt; **LNK baut im baulich erweiterten Standort** Stellung als Leitmuseum aus

- Nutzung und Weiterentwicklung von Liegenschaften im **Eigentum der Stadt Erfurt**
- **Geringere Investitionen** als bei einer Einbindung der DK
- Starke **Minimierung der Flächen**, für SM und VKM im Haus zum Stockfisch
- Investitionen in bestehende **Standorte mit geringerer überregionaler Strahlkraft** als DK

Teilnutzung DK

Szenario 3¹



Alltagskulturelle Sammlungen werden im **neuen kult. Zentrum** auf dem Petersberg zusammengeführt; **LNK baut im baulich erweiterten Standort** Stellung als Leitmuseum aus

- **Erfüllung der Flächenbedarfe** von LNK und SKM
- Nutzung der historischen DK **unterstützt Konzept des SKM**
- Hohe **Investitionen in gemietete DK**
- Hohe Investitionen in SKM, das **unsicheres Besuchspotenzial** aufweist

Szenario 4¹



Alltagskulturelle Sammlungen werden im **Haus zum Stockfisch** zusammengeführt; **LNK baut im neuen kult. Zentrum auf dem Petersberg** Stellung als Leitmuseum aus

- **Erfüllung der Platzbedarfe des LNK** durch Umzug in die DK
- LNK als beliebtestes Museum der Stadt **unterstützt Etablierung eines kult. Zentrums auf Petersberg**
- Starke **Minimierung der Flächen**, für SM und VKM im Haus zum Stockfisch
- Hohe **Investitionen in gemietete DK**

1) Szenario 2 und Szenario 5, die u. a. Museumkomplex Thüringen betrachten, wegen Ausschlusses aufgrund geringer Realisierungschancen nicht dargestellt.

Die Bewertungsmatrix zeigt, dass mit Umsetzung von Handlungsempfehlungen und Szenarien eine gute Weiterentwicklung möglich ist

2.B GROBSZENARIOEN

Quantifiziertes Scoring:

gut: 3

mittel: 2

schlecht: 1

		Umsetzung von szenarienunabhängigen Handlungsempfehlungen	Umsetzung von Handlungsempfehlungen und Grobszenarien		
			Szenario 1: SKM im HzS LNK in GA 13/14	Szenario 3: SKM in DK LNK in GA 13/14	Szenario 4: SKM im HzS LNK in DK
Aufgaben & Leistungen	Ausstellungen	3	3	3	3
	Sammlung & Forschung	2	3	3	3
	Bildung & Vermittlung	3	3	3	3
Bau & Infrastruktur	Depotsituation	3	3	3	3
	Bauliche Mängel	1	2	3	2
	Flächenbedarfe	1	2	3	2
Trends	Digitalisierung	Im Konzept nicht tiefer betrachtet ¹			
	Marketing & Kommunikation	3	3	3	3
	Nachhaltigkeit	Im Konzept nicht tiefer betrachtet ¹			
	Provenienzforschung ²	3	3	3	3
	Dritte Orte	2	2	3	3
Wettbewerbsposition		2	2	3	3

1) Eine vertiefende Auseinandersetzung mit der Thematik ist dringend zu empfehlen, stellte aber im Rahmen des vorliegenden Konzeptes keinen Schwerpunkt da. 2) Bezieht sich ausschließlich auf Lösung d. Problematik der „Südseesammlung“.

Auch finanzielle Auswirkungen der Szenarien wurden qual. bewertet; endgültige Entscheidung erfordert im nächsten Schritt weitere Analysen

2.B + 3

GROBSZENARIEN

ABLEITUNG ERSTER REALISIERUNGSSCHRITTE

Grobe und qualitative Bewertung der finanziellen Auswirkungen kommt zu dem Ergebnis, dass das bestbewertete Szenario 3 auch mit den höchsten finanziellen Auswirkungen verbunden ist

- Auswirkungen der Grobszenarien auf laufende Aufwendungen und Erträge **hängen stark von der jeweiligen Umsetzung ab**; auf Basis der vorliegenden Informationen ist davon auszugehen, dass die **Auswirkungen auf Aufwands- und Ertragsseite bei einem Betrieb der Defensionskaserne höher** ausfallen
- Qualitative Grobabschätzung ergibt, dass das **Szenario 3 den höchsten Investitionsbedarf** bedeutet, da es als einziges Grobszenario sowohl eine Erschließung der Defensionskaserne als auch den Erweiterungsbau Große Arche 13/14 beinhaltet

Für die weitere Ausarbeitung und Entscheidungsherbeiführung bezüglich der Grobszenarien sind noch verschiedene Schritte zu gehen, wie z. B.

- Analyse der **Sammlungen von SM und VKM** und Entwicklung einer inhaltlichen Vision für das SKM als Ausgangspunkt für die Ausarbeitung von Sammlungs-, Ausstellungs- und Vermittlungskonzepten
- **Machbarkeitsstudien zum SKM zur detaillierten Ausarbeitung des Betriebsmodells**, u.a. Bestimmung Marktpotenzial, Anforderungen an Standort, Business Case
- **Weitere Analysen zur Ermittlung der projektbezogenen Gesamtkosten** für die Realisierung der Szenarien, u.a.
 - Aufwendungen für Ersteinrichtung
 - Aufwendungen für laufenden Betrieb
- Umfassende Prüfung von potenziellen **Finanzierungsquellen für die Realisierung der Investitionsvorhaben** im Zuge der Umsetzung, wie z. B. Erträge aus Veräußerungen von Liegenschaften, öffentliche Förderungen oder privates Fremdkapital
- Entwicklung von **Perspektiven der kulturellen Weiternutzung von Standorten**, die szenarienabhängig nicht im kommunalen Museumsbetrieb verbleiben, bspw. durch freie Szene oder private Betreiber

Weiterführung des im Projekt begonnenen Dialogs wird empfohlen; Limitationen des vorliegenden Konzeptes hierbei zu beachten

3

WEITERE REALISIERUNGSSCHRITTE

Fortsetzung des Dialogprozesses unter den Beteiligten in Kulturdirektion, Direktorien und Museen

- Sicherstellung der **Integration und Stiftung von Zusammenhalt** zwischen den Beteiligten durch interaktive Arbeitsprozesse; Entwicklung von Formaten zum Ausbau der Kommunikationsprozesse innerhalb der Museumslandschaft
- **Diskussionen zur Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen** sowie **Ausarbeitung und Entscheidung bzgl. Szenarien**
- Diskussion von Ansätzen zur **Adressierung von Themen**, die **nicht im Fokus des MEK** standen, bspw. Nachhaltigkeit

Weiterführung und Ausbau der Stakeholder-Integration auch in Richtung Bevölkerung

- Entwicklung und Umsetzung von Formen der **Partizipation der Bevölkerung** bei der Ausgestaltung neuer Museumsangebote
- Diskussion von Optionen der kulturellen Weiternutzung freiwerdender Standorte bspw. durch **freie Szene oder private Partner**

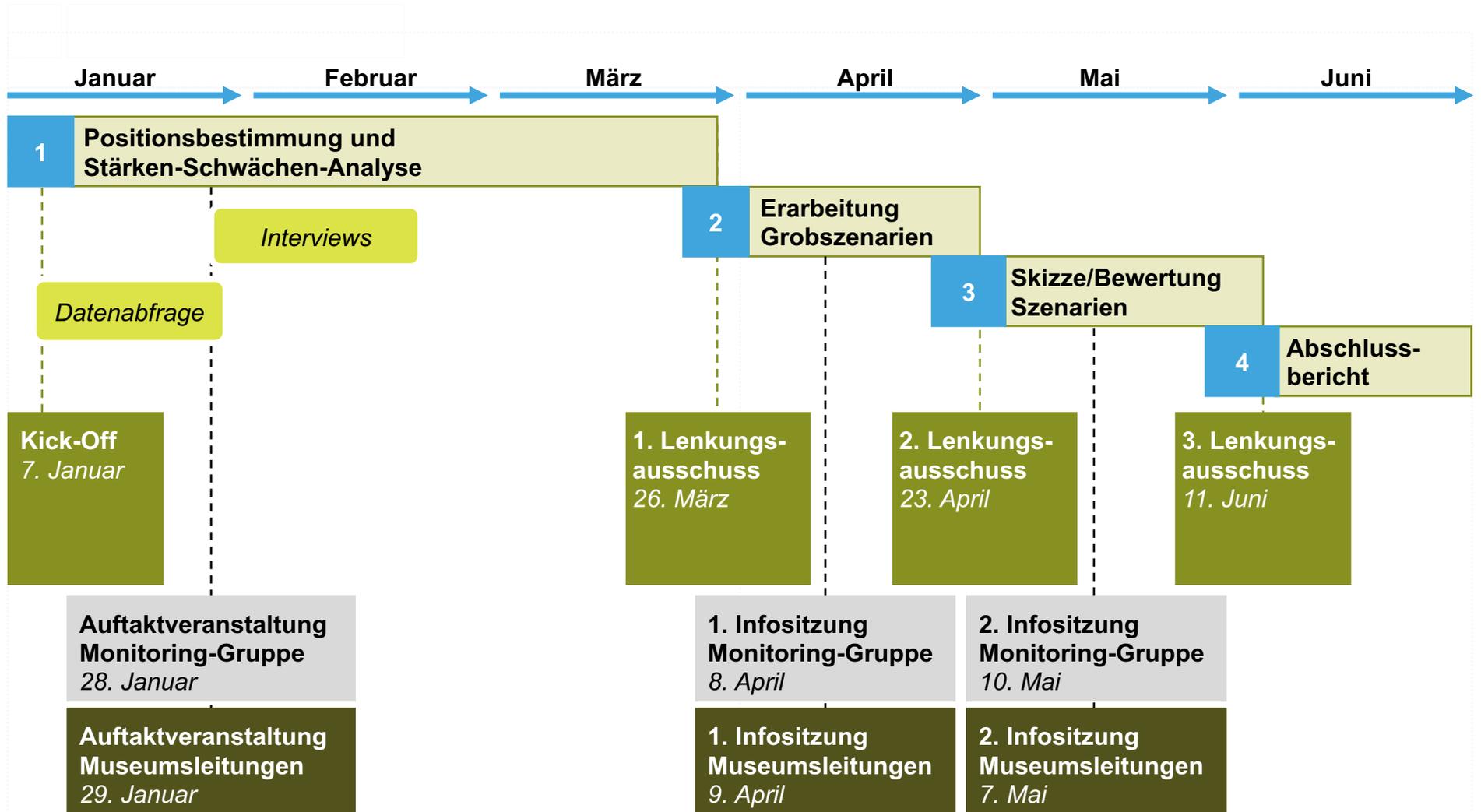
Vor dem Hintergrund der Zielsetzung und des Vorgehens ergeben sich Limitationen des Konzeptes, die bei den weiteren Diskussionen zu berücksichtigen sind

- **Ausarbeitung und Bewertung der Grobszenarien** erfolgte hypothesenbasiert in enger Abstimmung mit Kulturdirektion und ist **nicht abschließend**; Ausarbeitung in weiteren Analysen unbedingt erforderlich
- Grobabschätzung wirtschaftlicher Auswirkungen dienen lediglich als erste Orientierungspunkte; **Aufwand und Ertrag können im Zuge der Realisierung stark von Abschätzungen abweichen**, bspw. aufgrund von Ausdetaillierung, Veränderung der inhaltlichen Ausgestaltung oder Marktentwicklungen – es handelt sich bei den vorliegenden Abschätzungen lediglich um eine erste grobe Evaluation
- Die ersten Maßnahmenbündel stellen **keine Erreichung aller Zielstellungen des Museumsentwicklungskonzept sicher**, vielmehr definieren sie Anforderungen an die konkreten nächsten Schritte direkt im Nachgang des Projektes; es handelt sich somit **nicht um eine abschließende Sammlung von Maßnahmen** und diese sollte entsprechend im Rahmen einer umfassenden Umsetzungsplanung überprüft und ergänzt werden

Projektvorgehen



Die Erarbeitung der Projektergebnisse erfolgte in vier Modulen und wurde von Januar bis Juni 2021 realisiert



Bei Diskussion und Ausgestaltung der Inhalte dieses Konzeptes sind die Zielsetzung, das Vorgehen und Limitationen zu beachten

Ziel des Museumsentwicklungskonzeptes ist die Schaffung einer **Diskussions- und Entscheidungsgrundlage** für Stadtverwaltung und Stadtrat, die dazu dient **Priorisierungen zu treffen und bauliche, infrastrukturelle und organisatorische Defizite** zu ermitteln, langfristig zu beheben und **die Akzeptanz und Wahrnehmung der kommunalen Museen zu steigern**.

Analytisches Vorgehen

- Status quo-Analyse auf Basis von internen Daten der Kulturdirektion und Interviews mit einer Vielzahl relevanter Stakeholder und Experten/-innen
- Marktanalyse zur Feststellung von Stärken und Schwächen der Museumslandschaft im Vergleich zum regionalen Umfeld und zu allgemeinem Markttrends
- Entwicklung von szenarienunabhängigen Handlungsempfehlungen und Auswahl von Grobszenarien zur strategischen Weiterentwicklung der Museumslandschaft in Dialog mit Kulturdirektion und Kulturdezernat
- Skizzierung & Bewertung überlegener Grobszenarien hinsichtlich Anforderungen aus Status-quo- und Marktanalyse
- Ableitung einzelner Maßnahmen zur Realisierung der Projektziele und grobe Abschätzung wirtschaftlicher Auswirkungen

Limitationen des Konzeptes

- Ausarbeitung und Bewertung der Grobszenarien erfolgte hypothesenbasiert in enger Abstimmung mit Kulturdirektion und ist nicht abschließend; Ausarbeitung in weiteren Analysen unbedingt erforderlich
- Erste Schritte zur Realisierung und Grobabschätzung wirtschaftlicher Auswirkungen dienen lediglich als erste Orientierungspunkte für die Priorisierung und Entscheidungsfindung und bedürfen weiterer Vertiefung

Quelle: actori-Angebot vom 02.12.2020.

1. Status quo-Analyse



Die Analyse des Status quo zeigt die Notwendigkeit einer stärkeren Konzentration und Integration der Erfurter Museumslandschaft

ERGEBNIS DER STATUS QUO-ANALYSE



Aufgaben und Leistungen

- Die Ausstellungstätigkeiten sind vielfältig, aber z. T. **wenig fokussiert und zielorientiert** – es fehlen übergreifende Konzepte und Ziele
- Die Museen arbeiten weitgehend unabhängig, weshalb **Synergien nicht genutzt** werden können
- Der **Vermittlungsarbeit der Museen fehlt** übergreifendes Konzept und Ressourcen
- Handlungsspielraum d. Häuser ist durch **niedrige finanzielle Ausstattung** beschränkt



Besucherwirkung

- Trotz neuer Angebote ist seit 2005 ein **Negativtrend der Besuchszahlen** festzustellen
- Deutliche **Fokussierung der Besucherwahrnehmung** auf wenige Museumsangebote, insb. Netzwerk Jüdisches Leben und Naturkundemuseum
- Marketing & Kommunikation **erschließt Besuchspotenziale nicht** erfolgreich
- Zusammenarbeit mit öfftl. **Vermarktungspartnern schwach ausgeprägt**



Bau und Infrastruktur

- Zentrales Sammlungszentrum bzw. eine anderweitige Lösung der **Depotsituation ist eine notwendige Bedingung** für eine erfolgreiche Weiterentwicklung
- Museale Flächen weisen neben konkreten baulichen Mängeln meist eine **geringe Aufenthaltsqualität** auf
- Die vorhandenen Flächen sind **nicht ausreichend**, insb. hinsichtlich Sonderausstellungen und VAS, wie Shop oder Gastronomie

Die Erfurter Museumslandschaft braucht eine stärkere Konzentration und Integration der Aktivitäten sowie die Schaffung der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung

1.1 Aufgaben und Leistungen



Die kommunalen Museen Erfurts inkl. ihrer Außenstellen sind Betrachtungsgegenstand des Projektes

ÜBERSICHT ERFURTER MUSEUMSLANDSCHAFT

Geschichte

Stadtmuseum

- Standort: Johannesstr. 169
- Nebeneinrichtungen:
 - Benary-Speicher
 - Wasserburg Kapellendorf
 - Bartholomäusturm
 - Luftschutzkeller
 - Neue Mühle

Alte Synagoge/ Netzwerk Jüdisches Leben

- Standort: Waagegasse 8
- Nebeneinrichtungen:
 - Mikwe
 - Kleine Synagoge
 - Steinernes Haus

Erinnerungsort Topf & Söhne

- Standort: Sorbenweg 7

Kunst

Angermuseum

- Standort: Anger 18
- Nebeneinrichtungen:
 - Barfüßerkirche
 - Margaretha-Reichardt-Haus

Kunsthalle

- Standort: Fischmarkt 7

Galerie Waidspeicher

- Standort: Michaelisstraße 10

Schloss & Park Molsdorf

- Standort: Schloßplatz 6

Naturkunde

Naturkundemuseum

- Standort: Große Arche 14
- Nebeneinrichtung:
 - Burg Gleichen

Volkskunde

Museum für Thüringer Volkskunde

- Standort: Juri-Gagarin-Ring 140a

Einrichtungen im Innenstadtbereich Erfurts



Quelle: Openstreetmap.

Das Stadtmuseum beleuchtet in seinen sechs Standorten unterschiedliche Aspekte der Erfurter Stadt- und Kulturgeschichte

GESCHICHTE

STADTMUSEUM

Exemplarische Darstellung¹⁾

Stadtmuseum „Haus zum Stockfisch“ Johannesstr. 169



Museum über die Stadt- und Kulturgeschichte Erfurts von seiner Besiedelung bis in die Neuzeit

Nebeneinrichtungen

Benary-Speicher Brühler Straße 37



Wasserburg Kapellendorf Am Burgplatz 1



Bartholo- mäusturm Anger 51



Luftschutz- keller Meister-Eckhart-Str. 2



Neue Mühle Schlösserstr. 25a



Wegen
Bauschäden
geschlossen

1) Analyse wurde für alle kommunalen Museen durchgeführt. Quelle: Internetauftritt des Museums, Kulturkonzept Erfurt.

Auf den vier Stockwerken des „Haus zum Stockfisch“ wird eine umfassende stadtgeschichtliche Sammlung ausgestellt und vermittelt

Exemplarische Darstellung¹⁾

Ausstellungsprogramm	Sammlungskonzept	Forschungsfokus	Bildung & Vermittlung
<ul style="list-style-type: none">■ Dauerausstellung auf drei Stockwerken (EG, 1. OG und 2. OG) über die Stadtgeschichte Erfurts von Mittelalter bis Moderne■ Jährlich ca. drei Sonderausstellungen im Gewölbekeller des Museums	<ul style="list-style-type: none">■ Drei große Sammlungsschwerpunkte■ Erfurter Alltagskultur umfasst u.a. technische Geräte, Hausrat aller Art■ Münzsammlung beinhaltet u.a. den Brakteaten Schatz, Münzstempel aus dem 17./18. Jahrhundert■ Größte Sammlung ist die Stadtarchäologie mit Funden vom Neolithikum bis zur Frühen Neuzeit	<ul style="list-style-type: none">■ An Themen der Sonderausstellungen orientiert■ Konservatorisch dringliche Projekte	<ul style="list-style-type: none">■ Durchführung von ca. 170 Führungen und Veranstaltungen pro Jahr²■ Spezifische Führungen und Ferienangebote für Familien■ Partizipative Angebote für den Heimat- und Sachkunde-Unterricht in Grundschulen■ Fachspezifische Angebote für Klassen weiterführender Schulen

1) Analyse wurde für alle kommunalen Museen durchgeführt. 2) Wert aus dem Jahr 2019. Quelle: Internetauftritt des Museums, Kulturkonzept Erfurt, Sammlungskonzept des Stadtmuseums.

Nebeneinrichtungen des Stadtmuseums vermitteln unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte der Erfurter Stadtgeschichte

Exemplarische Darstellung¹⁾

GESCHICHTE	STADTMUSEUM	NEBENEINRICHTUNGEN
------------	-------------	--------------------

Nebeneinrichtungen	Inhaltlicher Schwerpunkt	Angebote
Benary-Speicher	Druckereimuseum und Schaudepot	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorführung unterschiedlicher Drucktechniken ■ Interaktive museumspädagogische Angebote zum „Selber-Drucken“ unter Anleitung
Wasserburg Kapellendorf	Burgmuseum und Veranstaltungsstätte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dauerausstellung über Leben auf der Burg; jährlich zwei Sonderausstellungen ■ Verschiedene Veranstaltungsreihen
Bartholomäusturm	Kirchturm mit Carillon und Kabinettausstellung zur Geschichte der mittelalterlichen Bartholomäuskirche	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regelmäßige Carillon-Konzerte ■ Besichtigungen des Turmes und der Kabinettausstellung
Luftschutzbunker	Sammlung und Ausstellung der originalen Ausrüstungsteile aus den ehem. städtischen Luftschutzbunkern	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geführte Besichtigungen für Gruppen und Schulklassen
Neue Mühle	Mühlenmuseum mit funktionstüchtigem Mahlwerk	<ul style="list-style-type: none"> ■ Besichtigungen der funktionstüchtigen Mahlmühle, der Müllergerätschaften und kleinerer Sonderausstellungen ■ Gastronomisches Angebot im Mühlencafé

Wegen Bauschäden geschlossen

1) Analyse wurde für alle kommunalen Museen durchgeführt. Quelle: Internetauftritt des Museums, Kulturkonzept Erfurt, Sammlungskonzept d. Stadtmuseums.

Erforschung der kommunalen Sammlung ist Kernaufgabe der Erfurter Museen; Handlungsbedarfe bei Sammlungskonzepten festgestellt



- **Erforschung der kommunalen Sammlung erfolgt im Status quo dezentral durch einzelne Häuser**, da Kuratoren/-innen den einzelnen Museen zugeordnet sind und dort bestimmte Sammlungsteile wissenschaftlich bearbeiten
- **Publikation von Forschungsergebnissen** wird hierbei von allen Museen als wichtige Aufgabe verstanden und erfolgt regelmäßig
- Die aktuellen **Sammlungskonzepte der Museen**, weisen in **Inhalt, Umfang und Qualität große Unterschiede** auf; ebenfalls sind diese z. T. defizitär (u.a. unvollständig, mangelnde Zukunftsorientierung, Fehlen von strategischen Aussagen z. B. zu Forschungs- und Sammlungsaktivitäten)
- Daraus ergibt sich eine Notwendigkeit zur **stärkeren Betrachtung der Sammlungen aus übergeordneter Sicht als gemeinsame kommunale Ressource**, dies bedeutet z. B. strukturelle Vorgaben für Umfang, Qualität und Inhalte der Sammlungskonzepte sowie regelmäßige Abstimmungen der strategischen Ausrichtung von Sammlungs- und Forschungsaktivitäten

Aktuelle Praxis der Bildungs- und Vermittlungsarbeit erfüllt eigene und externe Zielvorstellung nicht

BILDUNG & VERMITTLUNG

Relevante Zielbilder für Bildung & Vermittlung



„Museen haben die wichtige Aufgabe, ihre **bildungspolitische Funktion weiterzuentwickeln** und ein immer breiteres Publikum aus der Gesellschaft anzuziehen.“

Ethische Richtlinien für Museen von ICOM, S. 19



„Unsere **Kultureinrichtungen sind bedeutende Lernfelder und Lernorte.**“

Kulturkonzept des Freistaats Thüringen, S. 134



„Um dem Bildungsauftrag gerecht zu werden, soll ein **integriertes, umfassendes museums-pädagogisches Konzept** erarbeitet werden. **Kulturelle Bildung betrifft alle Instanzen: die Kultureinrichtungen, Kindertagesstätten und Schulen, die Lernkultur, ...**“ Strategisches Kulturkonzept Erfurt, S. 6

Auffälligkeiten

Bildungs- und Vermittlungsarbeit der Häuser **unterschiedlich ausgeprägt** und **insgesamt defizitär**, d. h. es fehlen z. B. in vielen Häusern zeitgemäße und innovative Vermittlungsformate (u. a. auch für Schulklassen), was auf verschiedene Gründe zurückzuführen ist:

- Fehlende Abstimmung sowie **kein gemeinsamen B&V-Konzept für die Erfurter Museen**
- Fehlende **finanzielle Ressourcen**
- **Personaleinsatz und -ressourcen**
 - Aktuell verfügen **nur drei der neun Häuser über pädagogisches Personal** (Erinnerungsort T&S, Netzwerk Jüdisches Leben, Naturkundemuseum)
 - Während in anderen Direktorien eine pädagogische Fachkraft pro Haus vorgesehen ist und dort auch eingesetzt wird, setzen die **Kunstmuseen ihr Personal nicht pädagogisch ein**
 - In den Geschichtsmuseen und dem Volkskundemuseen sind **zwei der vier vorgesehenen pädagogischen Stellen aktuell unbesetzt**

Quelle: Ethische Richtlinien für Museen von ICOM (2006), Kulturkonzept Thüringen (2011), Strategisches Kulturkonzept Erfurt (2012), Stellenplan.

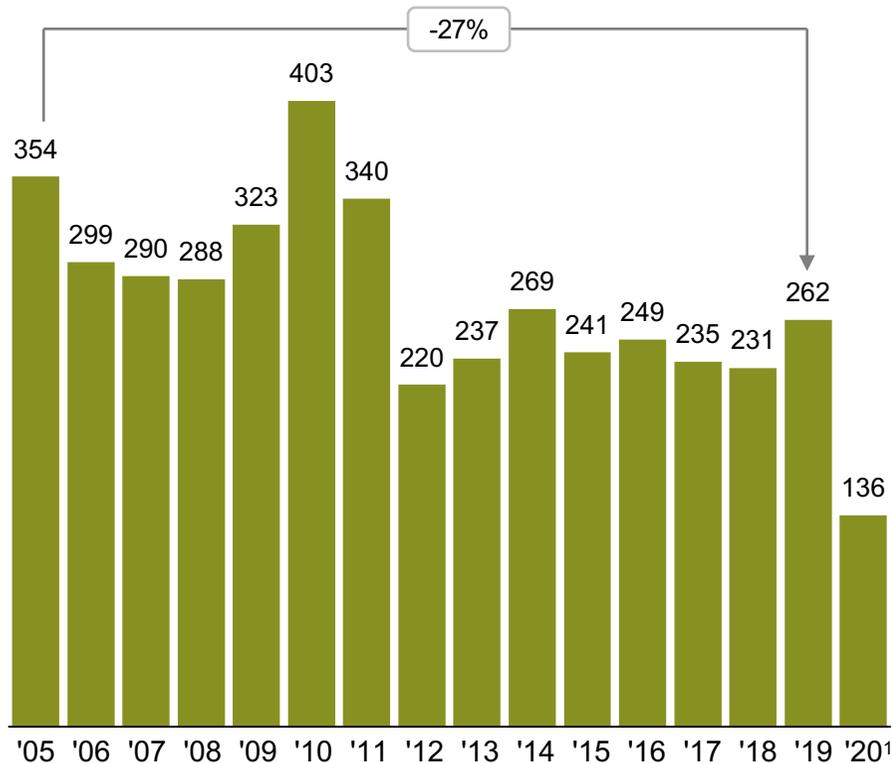
1.2 Besuchszahlen und Zielgruppen



Die Besuchszahlen der Erfurter Museen sind in den letzten 15 Jahren um knapp ein Drittel zurückgegangen

BESUCHSZAHLEN

Entwicklung der Besuchszahlen der Erfurter Museen 2005-2020 [in Tausend]



- Im Jahr 2005 wurden jährlich 354.000 Besuche erreicht, im Jahr 2019 waren es nur noch 262.000 Besuche, **dies entspricht einem Rückgang um 27%**
- In der Gesamtbetrachtung der letzten 15 Jahre, war das Jahr **2010 das erfolgreichste Jahr der Erfurter Museen** – einer der Treiber war hier die neue Luther-Dauerausstellung im Stadtmuseum
- Auffälliger **Einbruch der Besuchszahlen zwischen 2010 und 2012** um ca. 45% der sich in allen Häusern niederschlägt. Substanzielle Rückgänge im Forum Konkrete Kunst und Stadtmuseum; mögliche Ursachen liegen u. a. in einer geänderten Tarifpolitik und angepassten Öffnungszeiten

1) Aus der Betrachtung ausgeschlossen aufgrund COVID-19 bedingter Schließungen. Anmerkung: Alle Werte gerundet. Quelle: Monatsstatistiken, Interviews.

1.5 Bauliche und infrastrukturelle Situation



Die bauliche und infrastrukturelle Situation der Erfurter Museen wird durch Herausforderungen in drei Bereichen gekennzeichnet

Depotsituation



- Depotsituation führt zu einer **kontinuierlichen Beschädigung von Sammlungsteilen**
- **Effizienter Betrieb** von Museen wird durch dezentrale Depots erschwert
- Risiko eines **Vertrauensverlustes bei potenziellen Leihgebern**

Bauliche Mängel



- Einrichtungen ermöglichen teilweise **keinen barrierefreien Zugang** zu ihren Ausstellungen
- Bauliche Mängel sorgen für **Wassereinträge in Depots**
- Teilweise können Gebäude in ihrer aktuellen Nutzung **Vorgaben des Brandschutzes nicht erfüllen**

Flächenbedarfe



- **Größere Flächen für (Sonder-) Ausstellungen** werden für mehrere Häuser benötigt
- In mehreren Häusern sind **Eingangs- und Kassenbereiche nicht ausreichend dimensioniert**
- Oft keine **Begleitangebote für den Museumsbesuch** wie bspw. Gastronomie oder Shop

Die aktuellen **baulichen und infrastrukturellen Herausforderungen** müssen bei der strategischen **Weiterentwicklung der Museumslandschaft** bedacht und adressiert werden.

Die kritische Depotsituation hat sich seit 2018 verschärft – Beispiele aus einzelnen Häusern

DEPOTSITUATION

Stadtmuseum „Haus zum Stockfisch“

- Sammlungsgut **kommt durch Wassereinbrüche im Gebäude zu Schaden**
- Von der Situation im Stadtmuseum sind **auch Sammlungsobjekte des Netzwerk Jüdisches Leben** betroffen

Erinnerungsort Topf & Söhne

- Erinnerungsort verfügt über **keinerlei Depotflächen**, was die Entwicklung einer eigenen Sammlung erschwert

Naturkundemuseum

- Durch **kontinuierliches Wachstum der Sammlung** hat sich der Platzmangel seit 2018 verschärft
- Projektskizze Große Arche 13 würde weitere Depotflächen am Standort ermöglichen

Volkskundemuseum

- Die Depotflächen im Volkskundemuseum führen zu einer **kontinuierlichen Schädigung des Kulturguts** (bspw. Hospitalkirche)
- **Sammlungswachstum** durch Schenkungen und Nachlässe ist mit aktuellen Platzkapazitäten **nicht möglich**

Quelle: Interviews, Angaben der Kulturdirektion.

Problematische Situation der Depots der Erfurter Museen stellt die Museumslandschaft vor zwei Herausforderungen

DEPOTSITUATION



1. Schaden an gelagertem Kulturgut

- Kommunale Museen können **zentrale ICOM-Richtlinien zu „Schutz und Pflege“ ihrer Sammlung nicht erfüllen**; diese sind zentral für die Förderfähigkeit musealer Angebote bspw. durch die Thüringer Staatskanzlei
- Risiko des **Vertrauensverlusts** für die mögl. Überlassung von Sammlungsobjekten

2. Effizienter Betrieb der Museen eingeschränkt

- Die aktuelle Depotsituation verursacht hohen Aufwand und behindert den eigentlichen Betrieb
- Dezentrale Depotstruktur stellt teilweise ein **bauliches Risiko dar** (bspw. Brandlast Dachgeschoß Stadtmuseum)

Quelle: Interviews, Angaben der Kulturdirektion.

Naturkundemuseum hat mit der Anbindung der Großen Arche 13 ein Konzept entwickelt, das die drei relevanten Handlungsfelder anspricht

FLÄCHENBEDARFE

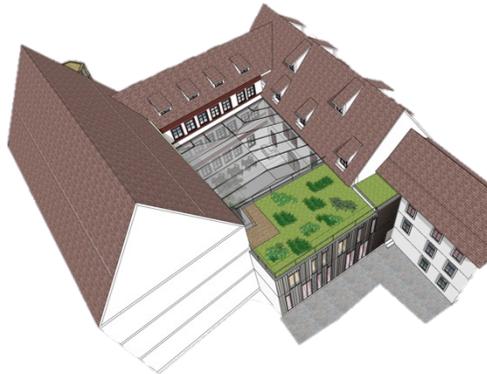
SPOTLIGHT

NATURKUNDEMUSEUM

SPOTLIGHT:
Ausbau NKM



„Studie zur baulichen Einbindung des Gebäudes Große Arche 13 in das Gebäude des Naturkundemuseums Erfurt“



- **Umfassende zusätzliche Flächenbedarfe** bestehen im Naturkundemuseum im Bereich Depot und Sonderausstellungen; außerdem sind bisher **nicht alle Ausstellungsbereiche barrierefrei zugänglich**
- Projektskizze zur **Einbindung des Nachbargebäudes** des Naturkundemuseums, das sich ebenfalls im kommunalen Eigentum befindet, verfolgt das Ziel, die **baulichen und infrastrukturellen Herausforderungen ganzheitlich zu lösen**
- Ausbau des Platzangebots **für Ausstellungen, Depots sowie für Bildungs- und Vermittlungsarbeit**
- Ermöglichung von **barrierefreiem Zugang** zu allen Ausstellungsteilen

Quelle: Studie zur baulichen Einbindung des Gebäudes Große Arche 13 in das Gebäude des Naturkundemuseums Erfurt.

Seit dem Letter of Intent wurde der Petersberg weiter erschlossen und entwickelt – keine konkreten Planungen für ein Landesmuseum

BAULICHE UND INFRASTRUKTURELLE SITUATION

ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Letter of Intent 2017

Letter of Intent zur Entwicklung eines Landesmuseums auf dem Petersberg der Stadt Erfurt
zwischen dem Freistaat Thüringen und der Landeshauptstadt Erfurt

Präambel:

Die Landesregierung beabsichtigt, das Museum für Ur- und Frühgeschichte in Weimar, das eine Abteilung des Landesamts für Denkmalpflege und Archäologie (TLDA) ist, weiter zu entwickeln. Die Abteilung Archäologie des TLDA hat ihren Sitz in Weimar gemeinsam mit dem Museum für Ur- und Frühgeschichte Thüringens. Die Abteilung Baudenkmalflege des TLDA hat ihren Sitz in Erfurt auf dem Petersberg.

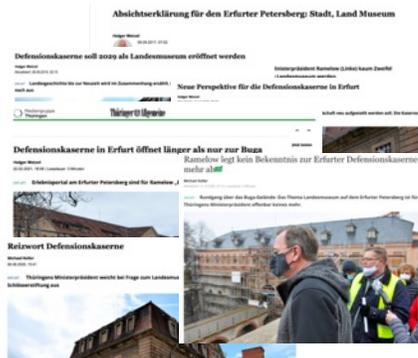
Die Dauerausstellung des Museums für Ur- und Frühgeschichte basiert auf einer Konzeption zum Kulturhauptstadtjahr in Weimar 1999. Eine Bearbeitung ist daher dringend erforderlich. Bereits im Kulturkonzept 2012 wird eine Weiterentwicklung zu einem modernen Landesmuseum vorgeschlagen. Das Museum für Ur- und Frühgeschichte kann derzeit in seiner Dauerausstellung in Weimar nur Teilaspekte der Geschichte Thüringens der Öffentlichkeit zugänglich machen, seine Sammlung umfasst mehr als 300.000 Objekte aus dem gesamten Land. Viele für die Landesgeschichte bedeutende und auch herausragende Objekte können in Weimar nicht mehr ausgestellt werden. Dies ist ein Verlust für die Thüringer Bevölkerung.

Studien



- Nach dem Letter of Intent von Stadt und Freistaat 2017 wurde das **Konzept eines archäologischen Landesmuseums auf dem Petersberg** entwickelt
- Die **Planungen für das Landesmuseum werden aktuell nicht weiter verfolgt**, da das Konzept umstritten ist und aktuell keine finanziellen Mittel zur Verfügung stehen; Letter of Intent weiterhin in Kraft
- Aktuell stehen zwei grundsätzliche Szenarien für die Defensionskaserne zur Diskussion, bzw. werden geprüft:

Medienberichte



BUGA Ausstellung 2021



- Kulturelle (Teil-)Nutzung durch Stadt Erfurt
- Veräußerung des Areals bspw. an privaten Investor mit Investitionsverpflichtung und geeigneten Nutzungen, u.a. auch kulturelle Nutzungen durch private und öffentliche Träger, die den Petersberg als Erlebnisort erfahrbar machen
- Für die **BUGA 2021** wurde die Erreichbarkeit des Petersbergs insgesamt verbessert, sowie Peterskirche und Defensionskaserne teilweise erschlossen

Quelle: Angaben der Kulturdirektion, Interviews.

2. Marktanalyse



Erfurt verfügt über museale Attraktionen von überregionaler Ausstrahlung; große Stärken sind Jüdisches Leben und Naturkunde

ERGEBNIS MARKTANALYSE

	<u>Geschichte</u>	<u>Kunst</u>	<u>Naturkunde</u>	<u>Volkskunde</u>
Museale Attraktionen im 60-Min.-Isochron	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kulturgeschichtliche Museen machen größten Teil der Landschaft aus ■ Prägung durch große Schlossmuseen in ehem. Residenzorten ■ Vielzahl an Stadt- und Regionalmuseen mit wichtiger Rolle im ländlichen Raum 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kunstsammlungen Gera, Jena und Gotha und Bauhaus-Museum Weimar sind größte Kunstmuseen mit überregionaler Ausstrahlung ■ Kunsthhaus Apolda als überregional erfolgreiches Ausstellungshaus 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Naturkundemuseen meist an Residenzorten aus fürstlichen Sammlungen entstanden ■ Naturkundemuseum Gera beruht auf bürgerl. Gründung (ca. 12.000 Besucher p.a.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Größere volkskundliche Sammlung und Beratungsstelle in Hohenfelden mit steigenden Besuchszahlen (ca. 30.000 Besuche p.a.) ■ Eher kleine regional-geschichtliche Museen im ländlichen Raum
USP der Erfurter Museumslandschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Netzwerk Jüdisches Leben aufgrund des einzigartigen mittelalterlichen Erbes ■ Erinnerungsort T&S als Gedenk- und Bildungsort national bedeutend 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Angermuseum wegen Geschichte und regionaler Sammlung besonders ■ Kunsthalle mit Ausrichtung auf zeitgenössische Kunst und insb. Fotografie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Naturkundemuseum Erfurt fungiert in Thüringen als Leitmuseum, aufgrund seiner umfassenden Sammlung und seines Besucherzuspruchs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Volkskundemuseum ist durch generelle thematische Problematik und die Entwicklungen in den letzten Jahren kein Schlaglicht der Museumslandschaft

Quelle: Museumsperspektive 2025, Liste der Thüringer Museen nach Besuchszahlen, Thüringer Museumsbund.

Das Netzwerk Jüdisches Leben bildet mit der Alten Synagoge den wichtigsten musealen Anziehungspunkt Erfurts

SPOTLIGHT

NETZWERK JÜDISCHES LEBEN

SPOTLIGHT:
Netzwerk Jüdisches
Leben



- Der Weltkulturerbe-Antrag und die internationale Aufmerksamkeit der Forschung zeigt die besondere, **universelle Bedeutung des historischen Erbes**
- Hohe Besuchszahlen zeigen **erfolgreiches Ausstellungs- und Vermittlungskonzept** und Positionierung als **Top-Attraktion auch über die Grenzen Erfurts und Thüringens hinaus**
- Aufgrund eines **einheitlichen inhaltlichen Auftritts** (Corporate Identity) gelingt es, die unterschiedlichen Standorte zu einer Besuchserfahrung zu vernetzen
- **Sichtbarkeit im Stadtkern** fungiert als Leitsystem zwischen den Standorten und erhöht die Wahrnehmung des Netzwerks (z. B. Straßenschilder im NJL-Design)
- **Integrierte Kommunikation durch eigene Website und Social Media Kanäle** sind entscheidende Erfolgsfaktoren

Quelle: Managementplan zur Weltkulturerbe-Bewerbung, Internetauftritt Netzwerk Jüdisches Leben, Interviews.

Naturkundemuseum schafft es, seine einzigartige und wissenschaftlich gefragte Sammlung einem breiten Publikum zu vermitteln

SPOTLIGHT

NATURKUNDEMUSEUM

SPOTLIGHT:
Naturkunde-
museum



- Dauerhaft steigende Besuchszahlen zeigen die **gelungene Ansprache** von Besuchenden **durch Dauer- und Sonderausstellungen**
- Laut Befragungen ist das Naturkundemuseum **bei der Erfurter Bevölkerung am beliebtesten**
- Der **Umfang und die Qualität der Sammlung** ziehen zudem ein **internationales Forschungspublikum** an
- Das Erfurter Naturkundemuseum ist einzigartig in Thüringen positioniert und **übernimmt in Teilen bereits die Rolle eines Leitmuseums**
- Insgesamt befindet sich das Naturkundemuseum in einer guten Situation um sich weiterzuentwickeln und noch mehr Potenziale zu erschließen, weshalb das Naturkundemuseum auch bereits **weiteres Wachstum anstrebt**

Quelle: Sammlungs- und Entwicklungskonzept Naturkundemuseum Erfurt, Haushaltsbefragungen Erfurt, Internetauftritt Naturkundemuseum Erfurt, Interviews.

Museum für Thüringer Volkskunde sieht sich stark rückläufigen Besuchszahlen und einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber

SPOTLIGHT

VOLKSKUNDEMUSEUM

SPOTLIGHT:
Volkskunde-
museum



- **Anhaltender Besuchsrückgang** seit 2005 um 77% weist auf **dringenden Handlungsbedarf** hin und zeigt die dringende Notwendigkeit zur inhaltlichen Neupositionierung auf – dies ist auch bedingt durch und interdependent mit dem aktuellen Diskurs zur generellen thematischen Problematik der Volkskunde
- **Erschwerte Rahmenbedingungen**, wie die Kontaminierung und Sperrung von Ausstellungsflächen und personelle Engpässe durch die kommissarische Nachbesetzung des Direktoriums verstärken die durch **strategisch-konzeptionelle Entscheidungen des Museums** (z. B. hinsichtlich der Nutzung der Ausstellungsfläche) entstandenen Defizite
- Mehrere Befragte beschreiben zudem den **Standort als problematisch**, da er nicht im Stadtkern liegt
- **Freilichtmuseum Hohenfelden ist ein starker Wettbewerber** mit wesentlich höherem Besuchsaufkommen sowie der volkskundlichen Beratungsstelle Thüringens

Quelle: Monatsstatistiken 2005-2020, Angaben der Kulturdirektion, Interviews, Internetauftritt Freilichtmuseum Hohenfelden, Besuchsstatistik Thüringer Museumsbund.

3. Trends im Museumsmarkt



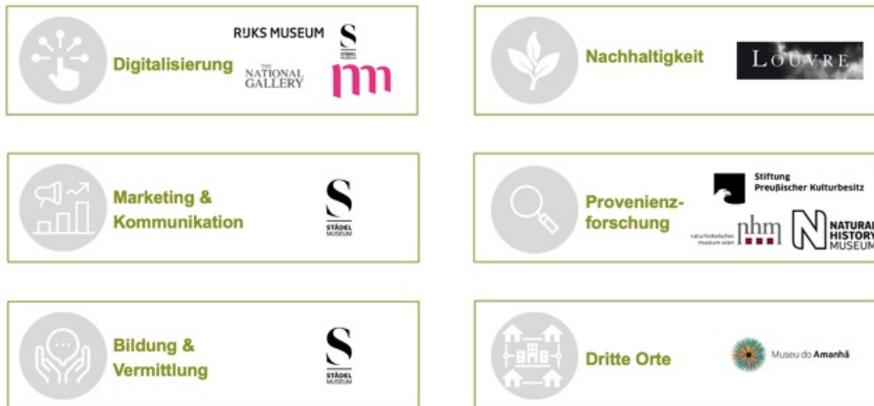
Vielfältige externe Trends und Entwicklungen fordern die Erfurter Museumslandschaft – so wie fast alle Kulturinstitutionen – heraus

Gesellschaftliche Trends und Entwicklungen (Auswahl)



- In den letzten Jahren haben sich zahlreiche gesellschaftliche Trends und Entwicklungen ergeben, die auch die Arbeit von Museen beeinflussen
- Sechs wesentliche Trends sind für die Erfurter Museumslandschaft von besonderer Relevanz

Weiterentwicklungsoptionen im Bezug auf Trends werden exemplarisch mit internationalen Best-Practices aufgezeigt



- actori hat in internationalen Marktscreenings **Best Practices ermittelt**, die erfolgreiche Maßnahmen zur Ansprache der relevanten Trends zeigen
- Hinsichtlich ihrer betrieblichen Größe und Ressourcenausstattung sind Best Practice-Institutionen nicht mit den Erfurter Museen vergleichbar – **Umsetzungsoptionen zeigen lediglich den Lösungsraum auf** und stellen keine direkten Handlungsempfehlungen für die Erfurter Museen dar

Durch Anwendung des Konzepts der Dritten Orte kann systematisch die Aufenthaltsqualität in Museen erhöht werden

TRENDS

DRITTE ORTE

Exemplarische Darstellung¹⁾

Handlungsfelder Dritte Orte

People

- Schaffung von inklusiven Räumen für diverse Zielgruppen
- „Home away from home“-Konzept

Place

- Errichtung attraktiver, öffentlicher Orte mit hoher Aufenthaltsqualität

Experience

- Ausrichtung aller Aktivitäten an dem Ziel Erinnerungswürdiger Besuchererlebnisse

Product

- Angebot von Ressourcen, Kursen und Kompetenzen für die Gesellschaft

Umsetzung im Museo do Amanha

- Spezielle Angebote für die Stadtbevölkerung („Neighbours of Tomorrow“)
- Mehrfach ausgezeichnete Bau in beliebter Guanabara Bay
- Raum für unterschiedliche öffentliche Nutzungen
- Ausstellungen mit durchgehender Storyline und experimentellem Vermittlungsansatz
- Immersive Ausstellungsformen (digital & analog)
- Angebot von Führungen und Workshops zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts; Zielstellung: „Connecting science to daily life“



Museu do Amanhã



1) Analyse wurde für alle Trends durchgeführt. Quelle: 3RD 4 ALL, Aat Vos, 2017, Internetauftritt Museo do Amanha.

4. Handlungsempfehlungen und Grobszenarien zur Weiterentwicklung der Museumslandschaft



Die umfassenden Analysen in der ersten Projektphase bilden die Grundlage für eine neue Vision für die Erfurter Museumslandschaft

Status quo-Analyse

	Stadtmuseum	Netzwerk Jüd. Leben	Topf & Söhne	Angermuseum	Kunst-halle	Galerei Waitep.	Schloss Molsdorf	NKM	VOM
Aufgaben & Leistungen									
Ausstellungen	—	✓	✓	✗	✓	—	—	✓	✗
Sammlung & Forschung	—	✓	—	—	n.a.	n.a.	—	✓	✗
Bildung & Vermittlung	—	—	✓	—	—	✗	—	✓	✗
Besuche									
Erträge	✗	✓	✓	—	✓	✗	—	✓	✗
Aufwendungen	—	—	—	✓	✓	—	—	✓	✗
Organisation & Personal									
Depotsituation	—	—	—	—	✗	—	—	—	—
Bau & Infrastruktur									
Bauliche Mängel	✗	—	—	—	—	—	—	—	—
Flächenbedarfe	—	—	—	—	✗	—	—	—	—

- Erfurter Museen arbeiten **weitgehend unabhängig und sind wenig miteinander vernetzt**
- In mehreren Aufgabenbereichen werden **eigene Leistungsziele nicht erfüllt**, insb. Bildung & Vermittlung

Marktanalyse

GESCHICHTE

- Kulturegeschichtliche Museen machen **größten Teil der Landschaft** aus
- **Prägung durch große Schlossmuseen** in ehem. Residenzorten
- **Vielzahl an Stadt- und Regionalmuseen** mit wichtiger Rolle im ländlichen Raum

KUNST

- **Kunstsammlungen Gera, Jena und Gotha und Bauhaus-Museum Weimar** sind größte Kunstmuseen mit überregionaler Ausstrahlung
- **Kunsthaus Apolda** als überregional erfolgreiches Ausstellungshaus

NATURKUNDE

- **Naturkundemuseen** meist an Residenzorten aus fürstlichen Sammlungen entstanden
- **Naturkundemuseum Gera** beruht auf bürgerl. Gründung (ca. 12.000 Besucher p.a.)

VOIKSKUNDE

- **Größere volkskundliche Sammlung und Beratungsstelle** in Hahnenfelden mit steigenden Besuchszahlen (ca. 30.000 Besuche p.a.)
- **Eher kleine regional-geschichtliche Museen** im ländlichen Raum

USP

- Erfurt verfügt in den Bereichen Geschichte und Naturkunde über **museale Angebote von (inter)nationaler Strahlkraft**
- Entwicklung der Museen erfolgt **nicht an den jeweiligen USP orientiert**

Trends im Museumsmarkt

Digitalisierung (Logos: RIJKS MUSEUM, NATURAL HISTORY GALLERY, S, m)

Nachhaltigkeit (Logo: L. O. H. A. P. E.)

Marketing & Kommunikation (Logos: S, S)

Provenienzforschung (Logos: Stiftung Preussischer Kulturbesitz, phm, N, MUSEUMS HISTORY)

Bildung & Vermittlung (Logos: S, S)

Dritte Orte (Logo: Museo Di Assisi)

- Trendanalyse **verstärkt den Veränderungsdruck bei Herausforderungen im Status quo** insb. B&V und M&K
- Grundlage zur **Etablierung von Zukunftsthemen** in die Landschaft (u.a. Dritte Orte)

Die Vision ist eine Erfurter Museumslandschaft mit hoher Leistungsfähigkeit, klarem Profil im Museumsmarkt und einer zukunftsorientierten Ausrichtung.

Museumsentwicklungskonzept entwickelt szenarienunabhängige Handlungsempfehlungen und Grobszenarien als Wege zur Vision

Die Vision ist eine Erfurter Museumslandschaft mit hoher Leistungsfähigkeit, klarem Profil im Museumsmarkt und einer zukunftsorientierten Ausrichtung.



D.1
D.2

Szenarienunabhängige Handlungsempfehlungen

- Szenarienunabhängige Handlungsempfehlungen beinhalten Maßnahmen, deren Erfüllung vor dem Hintergrund der Status quo-Analyse eine **wesentliche Erhöhung der Leistungsfähigkeit** der Erfurter Museen ermöglicht und unabhängig von den Szenarien realisiert werden sollten
- Durch **thematische und räumliche Veränderungen** werden konkrete Handlungsfelder adressiert, die im Status quo Herausforderungen aufweisen sowie die Museumlandschaft stärker konzentrieren und integrieren



D.4

Grobszenarien

- Grobszenarien schaffen durch die **Kombination aus thematischen und räumlichen Veränderungen** neue Zukunftsperspektiven
- In den Szenarien werden **nur Museen mit besonderen Handlungsbedarfen im Status quo** betrachtet, deren Herausforderungen durch szenarienunabhängige Handlungsempfehlungen nicht hinreichend adressiert werden
- **Bewertung der Grobszenarien** erfolgt anhand von inhaltlichen und wirtschaftlichen Kriterien und soll als Entscheidungsunterstützungsinstrument fungieren

Die Entwicklung von Empfehlungen und Grobszenarien erfolgt anhand von bewährten Werkzeugen sowie an klaren Zielstellungen orientiert



Thematische Veränderungen

Ziel:

Schaffung von Voraussetzungen für eine **stärkere Profilierung** und **Erhöhung der Leistungsfähigkeit** der Erfurter Museen durch die **stärkere Konzentration und Integration** der Museumslandschaft.

Werkzeuge der thematischen Veränderung



Stärkung von Themen



Setzung neuer Leitthemen



Räumliche Veränderungen

Ziel:

Schaffung von **räumlichen Rahmenbedingungen**, die die **thematische Veränderungen wirksam unterstützen** und notwendige **infrastrukturelle Anforderungen** erfüllen.

Werkzeuge der räumlichen Veränderung



Schaffung neuer Standorte



**Zusammenlegung/
Verlagerung von
Standorten**



**Einstellung des
musealen Betriebs
an Standorten**

Lösung der Depotsituation ist notwendige Bedingung für die Leistungsfähigkeit; wird deshalb in Empfehlungen und Szenarien vorausgesetzt

VORAUSSETZUNG



1. Schaden an gelagertem Kulturgut

- Kommunale Museen können **zentrale ICOM-Richtlinien zu „Schutz und Pflege“ ihrer Sammlung nicht erfüllen**; diese sind zentral für die Förderfähigkeit musealer Angebote bspw. durch die Thüringer Staatskanzlei
- Risiko des **Vertrauensverlusts** für mögliche Überlassung von Sammlungsobjekten

2. Effizienter Betrieb der Museen eingeschränkt

- Die aktuelle Depotsituation verursacht hohen Aufwand und behindert den eigentlichen Betrieb
- Dezentrale Depotstruktur stellt teilweise ein **bauliches Risiko dar** (bspw. Brandlast im Dachgeschoß Stadtmuseum)

Die Errichtung eines zentralen Sammlungs-zentrums bzw. anderweitige Lösung der Depotsituation ist eine **notwendige Bedingung** für eine **nachhaltige Aufstellung der Erfurter Museumslandschaft**. Die Entwicklung des Sammlungs-zentrums sollte sich hierbei an aktuellen ICOM-Richtlinien orientieren und die Möglichkeit eines Schaudepots¹ berücksichtigen.

1) Dies ist besonders vor dem Hintergrund der Empfehlung der Auflösung des Schaudepots im Benary Speicher von Bedeutung, vgl. hierzu Kapitel D.1. Quelle: Interviews, Angaben der Kulturdirektion.

4.1 Thematische Handlungsempfehlungen



actori empfiehlt zur Stärkung bestehender Themen thematische Veränderungen in drei Handlungsfeldern vorzunehmen



THEMATISCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

STÄRKUNG VON THEMEN

ÜBERBLICK



Ausstellungsprogramm

Für die weitere Profilierung der Erfurter Museen wird die Umsetzung eines **integrierten Ausstellungskonzepts** und die regelmäßige Entwicklung **kooperativer Sonderausstellungen** auf **zentralen Sonderausstellungsflächen** empfohlen.



Bildung & Vermittlung

Für die Vermittlungsarbeit der Erfurter Museen wird ein **übergreifendes Konzept**, ausreichend **personelle Ressourcen** und die Schaffung **zentraler Standorte** für Vermittlungsangebote empfohlen.



Marketing & Kommunikation

Zur Attraktion von Besuchenden ist die Entwicklung einer **integrierten Marketingstrategie**, eine effektive **Zusammenarbeit zwischen Kulturdirektion und Museen** sowie die stärkere **Nutzung von Vertriebspartnerschaften** zu empfehlen.

Der strategische Ausbau der Aktivitäten im Bereich Bildung & Vermittlung ist zentral – actori empfiehlt hierbei drei Handlungsfelder



BILDUNG & VERMITTLUNG



Übergreifendes Vermittlungskonzept

- Formulierung eines **klaren Zielbilds für die Bildungs- und Vermittlungsarbeit** der kommunalen Museen Erfurts
- Definition eines **übergreifenden Portfolios von Angeboten**, das auf die Anforderungen der einzelnen Museen und ihren Zielgruppen ausgerichtet sind
- Strukturiertes Management von **Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen**



Verfügbarkeit und Einsatz von Personalressourcen

- **Eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten** zwischen dem zentralen Sachgebiet „Soziokultur/ kulturelle Bildung“ und den Museen
- **Besetzung geplanter Stellen** im SG „Soziokultur/ kulturelle Bildung“ insb. der Leitung
- **Nutzung des bestehenden Personal** für Aktivitäten im Bereich Bildung & Vermittlung (insb. kuratorische Stellen)



Schaffung zentraler Vermittlungsorte

- Schaffung von dedizierten Vermittlungsorten als **Ergänzung zu Angeboten in den Museen**
- Prüfung einer möglichen Vermittlungspartnerschaft zwischen **Zentralen Künstlerwerkstätten und Kunstmuseen**
- **Prüfung und Einrichtung zentraler Standorte** mit geeigneten Flächen für Bildungsangebote, bspw. Benary-Speicher

Die Bildungs- und Vermittlungsarbeit der Erfurter Museen braucht ein übergreifendes Konzept, das Ziele und Angebote klar definiert



BILDUNG & VERMITTLUNG

VERMITTLUNGSKONZEPT



- Klarstellung **verbindlicher kulturpolitischer Zielsetzungen**, an denen sich Bildung & Vermittlung der Erfurter Museen orientiert
- Zusammenstellung von Aktivitäten im Bereich Bildung & Vermittlung zu einem **kommunalen Angebotsportfolio**, das die Erfurter Museen dazu befähigt, definierte kulturpolitische Zielsetzungen zu erreichen; actori schlägt hierfür ein Vorgehen in fünf Schritten vor:
 1. **Sammlung** bestehender Vermittlungsangebote
 2. **Abgleich** zwischen bestehendem Angebot und kulturpolitischen Zielen der Museumslandschaft
 3. **Ergänzung** von weiteren notwendigen Angeboten zur Erreichung der kulturpolitischen Zielsetzungen
 4. **Zusammenfassung** bestehender und ergänzender Vermittlungsangeboten in kommunalem Angebotsportfolio
 5. **Ableitung** von Vermittlungsangeboten der einzelnen Einrichtungen
- Entwicklung von Angebotspaketen und klaren Prozessen für Gewinnung und Management von **Partnerschaften mit anderen Bildungseinrichtungen** (bspw. Schulen, Kitas)

1) Aufgeführte Aspekte definieren empfohlene Mindestanforderungen und bilden nicht das gesamte Konzept ab.

Der Museumsdienst Köln ist ein Beispiel, wie museumsübergreifende Vermittlungsarbeit eine Museumslandschaft stärken kann



BILDUNG & VERMITTLUNG

VERMITTLUNGSKONZEPT

BEST PRACTICE

Wir machen Programm
Museumsdienst Köln



- **Museumsdienst Köln** organisiert und realisiert **zentral Vermittlung und Marketing** für die neun kommunalen Museen der Stadt Köln darunter Geschichtsmuseen, Kunstmuseen und ein Ethnologisches Museum
- Leitbild definiert **kulturpolitische Ziele des Museumsdienstes**: „Der Museumsdienst fördert den aktiven Umgang mit Wissen und Werten, vermittelt Selbstkompetenz, ermöglicht Teilhabe, spiegelt die gesellschaftliche Vielfalt, ist für alle Altersstufen wirksam und bezieht eine Vielzahl von Kooperationspartnern ein“
- Selbstverständnis als **Partner und Serviceeinrichtung der städtischen Museen** Köln und Verantwortung für die Konzeption, Kommunikation, Durchführung und Qualitätssicherung von Vermittlungsangeboten der kommunalen Museen
- Museumsdienst umfasst ca. 30 Beschäftigte deren **Arbeitsplätze auf alle Museen verteilt** sind, so dass die Bildungs- und Vermittlungsarbeit an den jeweiligen Standorten erfolgen kann

Quelle: Webauftritt Museumsdienst Köln.

Bestehende Formen innovativer Vermittlungsangebote können immersive Elemente beinhalten



BILDUNG & VERMITTLUNG

IMMERSIVE VERMITTLUNGSARBEIT

BEST PRACTICE

Aktuelle Entwicklung in Erfurt:
„Bauhaus trifft VR“ im
Angermuseum



Bremen: Auswanderermuseum

- **Format:** VR als Ergänzung zu Ausstellungsobjekten
- **Vorteil:** Begleitstudie belegt, dass Besucher sich mehr unterhalten fühlen und die Interaktion schätzen
- **Zielgruppe:** Technikaffines und wissensorientiertes Publikum



Boston: Isabella Stewart Gardner Museum

- **Format:** mittels AR-App können Besucher Gemälde virtuell betrachten
- **Vorteil:** die 13 gestohlenen Meisterwerke sind für das Publikum wieder erfahrbar
- **Zielgruppe:** Technikaffines und erlebnisorientiertes Publikum



Köln: TimeRide

- **Format:** mittels VR-Brille kann der Nutzer eine virtuelle Zeitreise machen
- **Vorteil:** Eindrücke erleben, die historisch bedingt nicht mehr existieren
- **Zielgruppe:** Technikunaffines und erlebnisorientiertes Publikum

Bildung & Vermittlung wird als gemeinsame Aufgabe verstanden und erfordert optimales Zusammenwirken von Kulturdirektion und Museen



BILDUNG & VERMITTLUNG

PERSONALRESSOURCEN

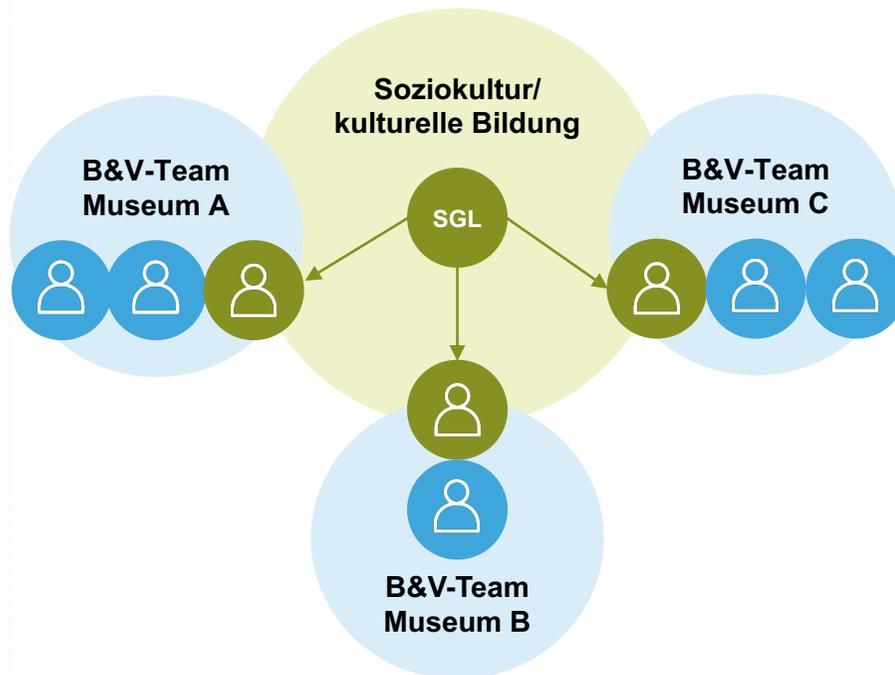
Struktur des Vermittlungsbetriebs (schematische Darstellung)



= pädagogisches Personal
SG Soziokultur



= Personal mit pädag.
Aufgaben im Museum



- Umsetzung von Angeboten im Bereich Bildung & Vermittlung erfolgt im **Zusammenwirken des zentralen SG Soziokultur/ kulturelle Bildung** und dem **Personal mit pädagogischen Aufgaben** der Museen
- Eindeutige **Zuteilung von Verantwortlichkeiten** zwischen SG Soziokultur/ kulturelle Bildung und den Museen (Vorschlag actori):
 - **SG Soziokultur/ kult. Bildung:** Strategische Weiterentwicklung und Controlling der Umsetzung des Vermittlungskonzepts; Entwicklung übergreifender Vermittlungsangebote
 - **Kommunale Museen:** Unterstützung der Umsetzung durch Museumspersonal mit pädagogischen Aufgaben; Entwicklung neuer museumsbezogener Angebote
- Entscheidende Voraussetzungen für das erfolgreiche Zusammenwirken von SG und Museen sind **ausreichend personelle Ressourcen**¹, u.a. durch
 - **Nachbesetzung der Leitung** des SG Soziokultur/ kulturelle Bildung
 - Befähigung **des bestehenden Museumspersonals** (insb. Kuratoren/ -innen) für den pädagogischen Einsatz, bspw. durch Fort- und Weiterbildungen

1) Weitere Ausführungen dazu in Kapitel E. Quelle: Stellenplan Amt 41.

Bildung & Vermittlung der Erfurter Museen benötigt neben Konzept und Personal auch adäquate Räumlichkeiten



BILDUNG & VERMITTLUNG

ZENTRALE VERMITTLUNGSORTE



- Entwicklung und Angebot innovativer und insb. partizipativer Vermittlungsangebote, sowie die Entwicklung von Museen zu Dritten Orten stellt **neue infrastrukturelle Anforderungen an Museen**; teilweise können diese nur durch dedizierte Flächen für Bildung & Vermittlung erfüllt werden können (bspw. Werkstattformate, Diskussionsveranstaltungen)
- Erfurter Museen haben an ihren eigenen Standorten zum Großteil nicht die **räumlichen Kapazitäten** und die **nötige technische Ausstattung**
- Schaffung von zentralen Orten für Bildung & Vermittlung unterstützt die **Entwicklung von gemeinsamen Vermittlungskonzepten** mehrerer Häuser in Ergänzung zu bestehenden Angeboten und hebt **Synergiepotenziale**
- Verankerung der **Verantwortung für die zentralen Vermittlungsorte** beim SG Soziokultur/ kulturelle Bildung wird empfohlen

Künstlerwerkstätten und Benary-Speicher bieten günstige Voraussetzungen für die Entwicklung zentraler Vermittlungsorte



BILDUNG & VERMITTLUNG

ZENTRALE VERMITTLUNGSORTE

Zentrale Künstlerwerkstätten



Benary-Speicher



- Etablierte Einrichtung für **partizipative Veranstaltungen und Workshops im künstlerischen Bereich** (bspw. Schmucksymposium, Emailsymposium, ...)
- **Umzug an neuen Standort** im Jahr 2022 soll Ausgangspunkt für einen **strategischen Ausbau** des Angebots sein

- Einlagerung von Sammlungsteilen diverser Museen macht **klare inhaltliche Profilierung kaum möglich**
- **Starker Besuchsrückgang** seit 2010 (-82%)
- Sammlungsteil „**Südseesammlung**“ aufgrund kolonialer Vergangenheit **umstritten**
- **Lagerflächen aktuell unverzichtbar** aufgrund der mangelhaften Depotsituation

Nach Umzug an den neuen Standort wird **eine dauerhafte und umfassende Vermittlungskooperation von zentralen Künstlerwerkstätten und Kunstmuseen** empfohlen.

Nach Lösung der Depotproblematik wird eine **Auflösung des Schaudepots** und eine **Entwicklung des Benary-Speichers als zentraler Ort für Bildung & Vermittlung** empfohlen.

Quelle: Aufgabenstellung Künstlerwerkstätten, Interviews, Monatsstatistiken, actori Analyse.

Die Umnutzung des Benary-Speichers bietet viel Potenzial, gleichzeitig gibt es noch Klärungsbedarfe – auch aufgrund der Eigentumssituation



BILDUNG & VERMITTLUNG

ZENTRALE VERMITTLUNGSRORTE

BENARY-SPEICHER



- Benary-Speicher ist Eigentum des Sparkassenfinanz-zentrum und ist für die **aktuelle Nutzung zur Miete** überlassen
- Sparkasse Mittelthüringen gehört zu den **größten Kulturförderinstitutionen** der Region und legt hierbei Schwerpunkte auf die Bereiche „**Jugend- und Sozialarbeit**“ und „**Kultur**“
- Bildungsort im Benary-Speicher würde die strategische Ausrichtung des Areals durch die Sparkasse sinnvoll ergänzen, da dort mit dem **Campus der Sparkassen-akademie** bereits Bildungsangebote gemacht werden
- Hinsichtlich der Finanzierung zeigen Förderprojekte in Museen, dass Aktivitäten im Bereich **Bildung & Vermittlung** über ein **großes Sponsoring-Potenzial** verfügen

Klärungsbedarfe für die Umsetzung:

- Klärung der **Möglichkeiten der Umnutzung des Hauses** sowohl hinsichtlich der **Bedingungen des Baudenkmals** als auch der **Vorstellungen des Eigentümers** (z. B. Nutzungsmöglichkeiten der Räume sowie die Auflösung des Schaudepots)

Quelle: Förderleitlinien Sparkasse Mittelthüringen, actori Analyse.

Ausbau der Aktivitäten im Bereich Marketing & Kommunikation ist unbedingt notwendig – actori empfiehlt drei zentrale Entwicklungen



MARKETING & KOMMUNIKATION



Integrierte Marketingstrategie

- **Entwicklung und konsistente Verwendung von Markenidentitäten** für Museumslandschaft und einzelne Einrichtungen
- Eindeutige **Definition von Zielgruppen** der einzelnen musealen Angebote
- **Schaffung von gemeinsamen Zielen** für Marketing & Kommunikation der Museen und der Kulturdirektion



Effektive Zusammenarbeit von Verwaltung und Museen

- **Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Definition von Prozessen** zwischen Kulturdirektion und den Museen
- **Vereinbarung von Marketingzielen** zwischen Museen und Kulturdirektion zur Ermöglichung von gemeinsamer Erfolgskontrolle
- **Stärkere Unterstützung der Museen** beim Ausbau ihrer Marketingaktivitäten durch die Kulturdirektion



Stärkere Nutzung von Partnerschaften

- **Museumslandschaft als Ganzes** in die Kommunikation von ETMG und TTG einbinden
- Entwicklung der Marketingaktivitäten einzelner Häuser an **Anforderungen der Vermarktungspartner** orientieren
- **Ausbau der direkten Zusammenarbeit** zwischen Kulturdirektion und Vermarktungspartnern zur Hebung von Besuchspotenzialen

4.2 Räumliche Handlungsempfehlungen



Großer Konsens zur Weiterentwicklung des Kulturhof Krönbacken – actori empfiehlt einen bewirtschafteten Erlebnisort als langfristiges Ziel

+ SCHAFFUNG NEUER STANDORTE



- Interviews zeigen **hohe Bereitschaft zur weiteren kulturellen Erschließung** des Kulturhofs Krönbacken, insb. des Vorderhauses
- **Vorderhaus ist stadthistorisch besonders bedeutend**, da der Bau grundlegende Epochen der Erfurter Geschichte dokumentiert und zentral im historischen Stadtkern gelegen ist
- Da es sich um einen **Kaltbau** handelt sind die **Nutzungsoptionen des Vorderhauses eingeschränkt**
- Vorliegende Konzepte zeigen die **vielseitigen Entwicklungspotenziale** des Kulturhofs als Gesamtkomplex
- Entwicklung des Gesamtkomplexes integriert **auch die Galerie Waidpeicher** und ihre konzeptionelle Ausrichtung¹

Das Vorderhaus sollte als **begehbare Ausstellungsstück** und **in geringem Umfang als Sonderausstellungsfläche** nutzbar gemacht werden – langfristig ist zu empfehlen das gesamte Areal zu einem bewirtschafteten **Erlebnisort mit breitem (kulturellem) Portfolio** zu machen, hierfür ist auch eine **bauliche Öffnung des Komplexes anzustreben**.

1) Vgl. hierzu auch Kapitel D.1. Quelle: Interviews, Kurzexposé zum Geschichtsportal Erfurt.

Die langfristige Vision des bewirtschafteten Erlebnishofes im Krönbacken-Areal bringt eine Reihe von Klärungsbedarfen mit sich



VISION KRÖNBACKEN



Langfristige Vision für den Kulturhof Krönbacken:

- Kulturhof Krönbacken ist ein **vielseitig bewirtschafteter Erlebnishof mit hoher Aufenthaltsqualität**, der bei touristischen und einheimischen Zielgruppen ein beliebter Ausstellungs- und Veranstaltungsort ist
- Ziel ist es, die baulichen und programmatischen Voraussetzungen so gestalten, dass sich der Kulturhof Krönbacken zu einem **Dritten Ort für die Erfurter Bevölkerung** entwickelt

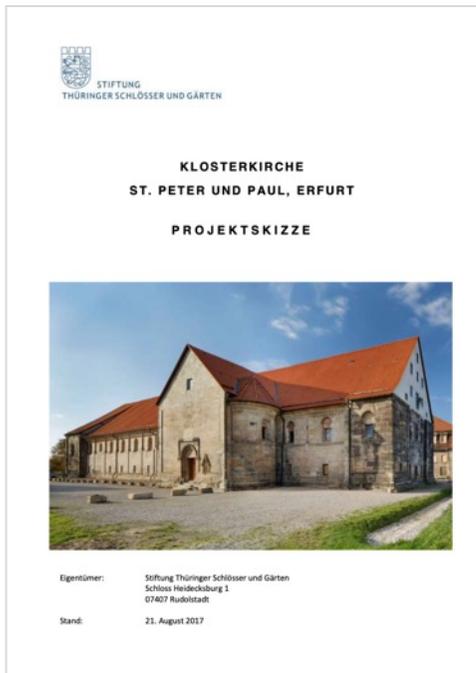
Klärungsbedarfe für die Umsetzung:

- **Organisatorische Anbindung** des vielseitigen Angebotsspektrums des Kulturhofs
- **Bauliche Öffnung des Areals** auch hinsichtlich der Schaffung weiterer Fluchtwege für den Veranstaltungsbetrieb
- Notwendigkeit der Sicherstellung der **infrastrukturellen Versorgung** des Kulturhofs bspw. gemeinsam mit der vorhandenen Gastronomie oder durch Ausbau in der Galerie Waidspeicher



Nach der BUGA soll Peterskirche wieder kommunal betrieben werden – vorrangig wird eine Nutzung für Veranstaltungen empfohlen

+ SCHAFFUNG NEUER STANDORTE



- Peterskirche ist **wichtiger Ansatzpunkt zur kulturellen Erschließung des Petersbergs** durch die Stadt Erfurt
- Nach der baulichen Instandsetzung und der Nutzung als Ausstellungsraum im Zuge der BUGA 2021 ist eine **öffentliche Nutzung der Peterskirche vorgesehen**
- Bisherige **Erfahrungen** haben das hohe **Interesse der Besuchenden am Gebäude** verdeutlicht
- Nutzung als **dauerhafte Ausstellungsfläche ist nicht möglich**, da es sich um einen Kaltbau handelt
- Erschließung der **Defensionskaserne** entscheidend für die **infrastrukturelle Versorgung der Peterskirche**

Es wird empfohlen den Zugang zum Haus auszubauen und die **Peterskirche als Ort für Veranstaltungen** der Stadt Erfurt und im Rahmen von Vermietungen sowie **in geringem Umfang als Sonderausstellungsfläche** zu nutzen.¹

1) In Anlehnung an die Projektskizze für die Peterskirche aus dem Jahr 2017. Quelle: Interviews, Projektskizze Klosterkirche St. Peter und Paul der Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten (2017).

Für die Neue Mühle wird empfohlen, zu versuchen die Gespräche mit den Stadtwerken Erfurt wieder aufzunehmen



EINSTELLUNG DES MUSEUMSBETRIEBS

Neue Mühle



- Wiederaufnahme musealer Nutzung aufgrund statischer Probleme nur mit **hohen bauliche Investitionen** möglich
- **Stark rückläufige Besuchszahlen** im Zeitraum von 2005 bis zur baulich bedingten Schließung im Jahr 2016 (-81%)
- **Seit der Schließung 2016 wurden Gespräche mit Stadtwerken Erfurt** zur Sanierung geführt, unter der Bedingungen der **Zugänglichkeit für Vermittlungsangebote der Stadt, diese führten aber nicht zum Erfolg**
- Zum Zeitpunkt der Analysen zeigen sich zwei mögliche Optionen, um einen weiteren Zerfall des Denkmals zu verhindern: **Erneute Aufnahme der Gespräche mit den Stadtwerken Erfurt oder Verkauf¹**



Es wird die Wiederaufnahme der Gespräche mit den Stadtwerken mit dem Ziel einer **Übergabe des Standortes an die Stadtwerke Erfurt empfohlen**. Ziel sollte eine Umsetzung des entwickelten Szenarios zur baulichen Instandsetzung des technischen Denkmals unter Sicherstellung der weiteren Zugänglichkeit für Vermittlungszwecke der Stadt empfohlen.

1) Es wird empfohlen zeitnah eine Entscheidung hinsichtlich der Neuen Mühle zu treffen, da eine weitere Nicht-Nutzung voraussichtlich nur zum weiteren Verfall des Gebäudes sowie des technischen Denkmals beiträgt. Quelle: Interviews, Monatsstatistiken.

Margaretha-Reichhardt-Haus soll in Zukunft stärker wissenschaftlich genutzt und administrativer Aufwand reduziert werden



EINSTELLUNG DES MUSEUMSBETRIEBS

Margaretha-Reichhardt-Haus



- Sehr **geringe und sinkende Besuchszahlen** bei vergleichsweise **hohem personellen und administrativen Aufwand**
- **Abgelegener Standort** erschwert den Zugang für neue Besuchende insb. für ein nicht-fachliches Publikum
- **Personalsituation kritisch**, da Beschäftigte kurz vor der Verrentung steht und adäquate Nachbesetzung nicht absehbar ist
- **Denkmalstatus** beinhaltet „**Wohn- und Werkstatthaus mit Ausstattung, Inventar und Garten**“; Auflösung unter diesen Bedingungen nicht ohne Weiteres möglich
- Ensemble aus Sammlung und Haus bietet **hohes Forschungspotenzial** und ist außerdem **weiterhin bewohnbar**



Es wird empfohlen mittelfristig mit der Verrentung des aktuellen Personals die Entwicklung und Umsetzung eines **Nutzungskonzepts für das Reichhardt-Ensembles als Forschungsobjekt** zu prüfen. Es ist die **Übergabe des Betriebs an eine Universität mit Bauhaus-Schwerpunkt** denkbar, um das Ensemble zu erhalten und weiter wissenschaftlich aufzuarbeiten sowie gleichzeitig den administrativen Aufwand in der Kulturdirektion zu verringern. Das Forschungspotenzial des Standortes sollte hierfür im ersten Schritt von unabhängiger Stelle wissenschaftlich bewertet und dann über nächste Schritte entschieden werden.

Aktuelle Herausforderungen können in einigen Museen durch die szenarienübergreifenden Empfehlungen hinreichend adressiert werden

SZENARIENUNABHÄNGIGE EMPFEHLUNGEN

ÜBERSICHT

Empfehlungen

Thematische Veränderungen



Ausstellungs-
programm



Bildung &
Vermittlung



Marketing &
Kommunikation

Räumliche Veränderungen



Aufnahme in
mus. Betrieb



Einstellung des
mus. Betriebs

Museen



Netzwerk
Jüd. Leben



Erinnerungsort
Topf & Söhne



Angermuseum



Kunsthalle



Galerie Waidspeicher



Schloss & Park
Molsdorf

- Kunstmuseen und ein Teil der Geschichtsmuseen könnten ihre **Leistungsfähigkeit** bei einer Umsetzung der szenarienübergreifenden Handlungsempfehlungen **signifikant erhöhen**
- In der Entwicklung von Grobszenarien zur Konzentration und Integration der Museumslandschaft werden diese **Museen nicht weiter betrachtet**

4.4 Grobszenarien für die Weiterentwicklung



Grobszenarien fokussieren sich auf Häuser mit Herausforderungen, die nicht ausreichend durch Handlungsempfehlungen adressiert werden

Geschichte

Stadtmuseum

im Haus zum Stockfisch



Netzwerk Jüdisches Leben
in der Alten Synagoge



Erinnerungsort Topf & Söhne
im ehem. Verwaltungsgebäude



Kunst

Angermuseum

im Pack- und Waagehof



Kunsthalle

im Haus zum Roten Ochsen



Galerie Waidspeicher
im Kulturhof Krönbacken



Schloss & Park Molsdorf



Naturkunde

Naturkundemuseum

in der Großen Arche 14



Volkskunde

Museum f. Thür. Volkskunde

im Großen Hospital



Einrichtungen im Innenstadtbereich Erfurts



Quelle: Openstreetmap.

Für Stadt-, Volkskunde- und Naturkundemuseum sind umfassende thematische und räumliche Veränderungen vorgesehen

Stadtmuseum

im Haus zum Stockfisch



Museum f. Thür. Volkskunde

im Großen Hospital



Naturkundemuseum

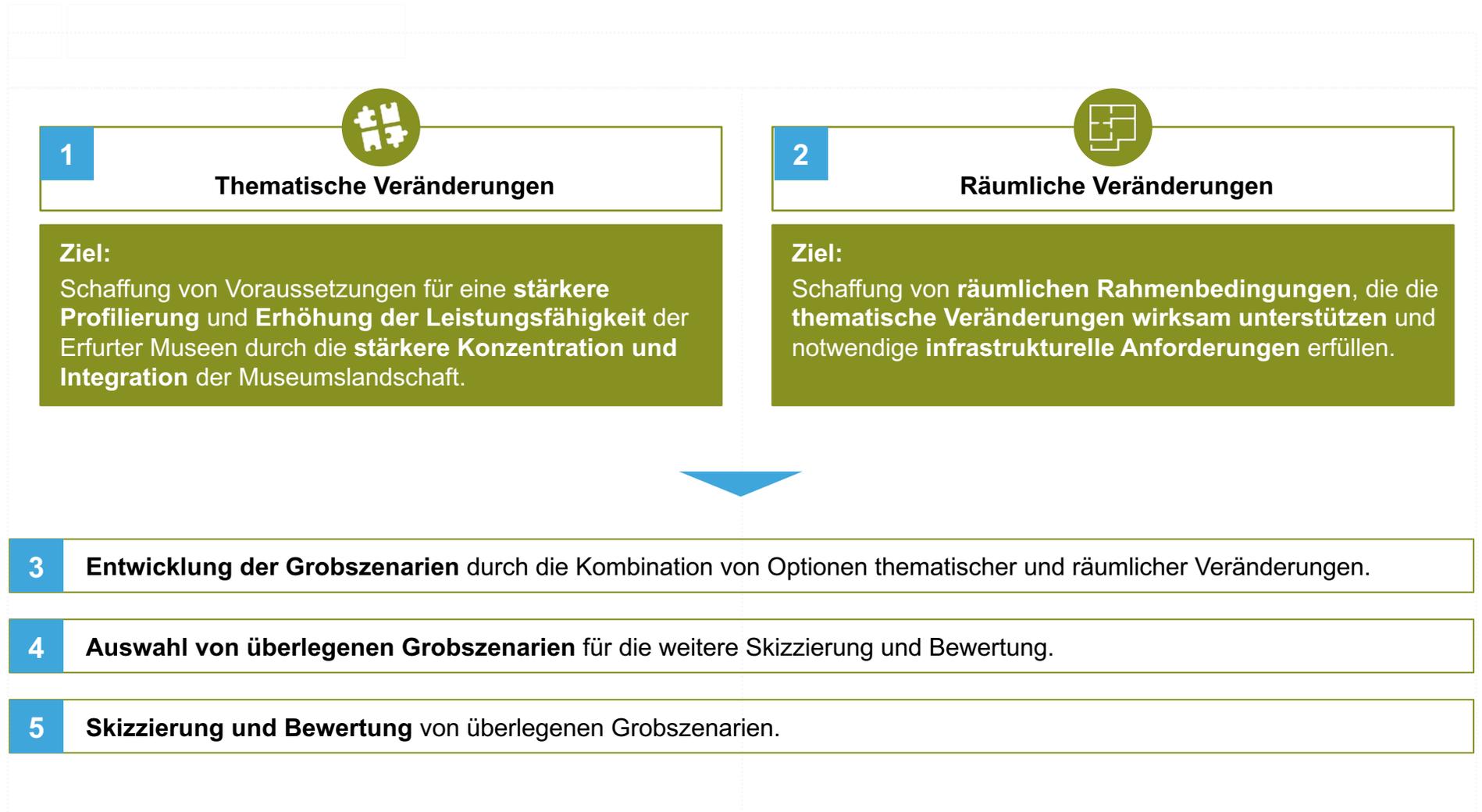
in der Großen Arche 14



- **Stadt- und Volkskundemuseum weisen umfassende konzeptionelle Handlungsbedarfe auf**, was sich u.a. in einem signifikanten Einbruch der Besuchszahlen zeigt
- Stadt- und Volkskundemuseum verfügen über **ähnliche Sammlungsbestände** mit alltagskulturellem Fokus, die aufgrund übergreifender Entwicklungen im deutschen Museumsmarkt neu museal verarbeitet werden müssen
- Standorte von Stadt- und Volkskundemuseum weisen **umfassende bauliche Mängel** auf, die aufgrund von mangelnder Barrierefreiheit oder Brandschutzmängeln dringende Handlungsbedarfe aufzeigen
- Naturkundemuseum ist inhaltlich stark positioniert und fungiert als Leitmuseum in Thüringen, weist aber am aktuellen Standort **dringende räumliche Handlungsbedarfe** auf, insb. für Ausstellungen, Bildung & Vermittlung und Depot¹
- Stadt-, Volkskunde- und Naturkundemuseum legen in ihrer Arbeit einen **Fokus auf die Region Thüringen** bzw. Mitteldeutschland

1) Der Bedarf an Depotfläche kann aufgrund der notwendigen Nähe einiger Sammlungsbestände zum Haus für das Naturkundemuseum nicht vollständig durch die zentrale Lösung gedeckt werden.

Die Szenarientwicklung und -auswahl erfolgt in fünf Schritten, die eine hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit ermöglichen



Zuerst werden Optionen thematischer Veränderung durch Stärkung bestehender Themen oder die Setzung neuer Leitthemen betrachtet

1

THEMATISCHE VERÄNDERUNGEN

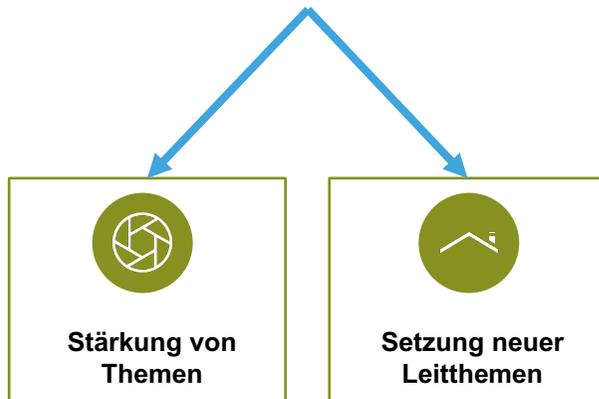


Thematische Veränderungen

Ziel:

Schaffung von Voraussetzungen für eine **stärkere Profilierung** und **Erhöhung der Leistungsfähigkeit** der Erfurter Museen durch die **stärkere Konzentration und Integration** der Museumslandschaft.

Werkzeuge der thematischen Veränderung

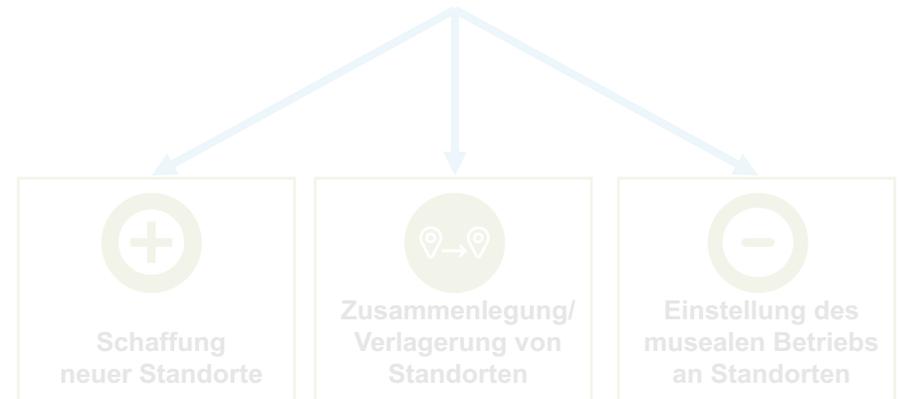


Räumliche Veränderungen

Ziel:

Schaffung von **räumlichen Rahmenbedingungen**, die die **thematische Veränderungen** wirksam unterstützen und notwendige **infrastrukturelle Anforderungen** erfüllen.

Werkzeuge der räumlichen Veränderung



Stärkung der Stadt- und Kulturgeschichtlichen Sammlungen sowie des Naturkundemuseums ist eine Möglichkeit zur inhaltlichen Konzentration

1

THEMATISCHE VERÄNDERUNGEN

STÄRKUNG VON THEMEN

Stadtmuseum
im Haus zum Stockfisch



Stadt- und Kulturgeschichtliches Museum (SKM)

Museum für Thüringer Volkskunde
im Großen Hospital



Leitmuseum Naturkunde (LNK)

Naturkundemuseum
in der Großen Arche 14



Die Vision: Natur Thüringens erleben
Das in Thüringen einzigartige NKM Erfurts wird befähigt seine **Rolle als Leitmuseum** weiter zu entwickeln.

Die Vision: Leben in Thüringen
Die beiden umfassenden Sammlungen zur Alltagskultur in Erfurt und Thüringen bilden die Grundlage um **Stadt- und Kulturgeschichte in einer integrierten Form in einem neuen Museum zu erzählen.**

Stärkstes Maß thematischer Integration der betrachteten Museen durch die Gründung eines Museumskomplexes mit regionalem Fokus möglich

1

THEMATISCHE VERÄNDERUNGEN

SETZUNG NEUER LEITTHEMEN

Stadtmuseum
im Haus zum Stockfisch



Museum für Thüringer Volkskunde
im Großen Hospital



Naturkundemuseum
in der Großen Arche 14



Stadt- und Kulturgeschichtliches Museum (SKM)

Die Vision: Leben in Thüringen

Die beiden umfassenden Sammlungen zur Alltagskultur in Erfurt und Thüringen bilden die Grundlage um **Stadt- und Kulturgeschichte in einer integrierten Form in einem neuen Museum zu erzählen.**



Leitmuseum Naturkunde (LNK)

Die Vision: Natur Thüringens erleben

Das in Thüringen einzigartige NKM Erfurts wird befähigt seine **Rolle als Leitmuseum** weiter zu entwickeln.



Museumskomplex Thüringen (MKT)

Die Vision: Kultur & Natur in Thüringen

Das **Stadt- und Kulturgeschichte Museum** und das **Naturkundemuseum** zeigen unter einem **Dach** die einzigartige Kultur und Natur Thüringens.

Im nächsten Schritt werden Optionen zur Schaffung neuer und Umnutzung bestehender Standorte entwickelt

2

RÄUMLICHE VERÄNDERUNGEN



Thematische Veränderungen

Ziel:

Schaffung von Voraussetzungen für eine **stärkere Profilierung** und **Erhöhung der Leistungsfähigkeit** der Erfurter Museen durch die **stärkere Konzentration** und **Integration** der Museumslandschaft.

Werkzeuge der thematischen Veränderung



Bündelung von Themen



Setzung neuer Leitthemen



Räumliche Veränderungen

Ziel:

Schaffung von **räumlichen Rahmenbedingungen**, die die **thematische Veränderungen wirksam unterstützen** und notwendige **infrastrukturelle Anforderungen** erfüllen.

Werkzeuge der räumlichen Veränderung



Schaffung neuer Standorte



Verlagerung von Standorten



Einstellung des musealen Betriebs an Standorten

Es gibt drei neue Standorte sowie drei bestehende Standorte, die zur Diskussion stehen

2

RÄUMLICHE VERÄNDERUNGEN



Schaffung neuer Standorte

Defensionskaserne



- Defensionskaserne stellt Schlüssel zur angestrebten **Schaffung eines neuen kulturellen Zentrums** auf dem Petersberg dar
- **Teil- und Vollnutzung** mit der **Aufgabe von Standorten** verbunden

Große Arche 13/14



- Skizze zur **baulichen Einbindung des Nachbargebäudes** des NKM liegt vor
- Chance zur Schaffung von **weiteren Ausstellungs- und Vermittlungsflächen** und der Herstellung von **Barrierefreiheit**

Neubau



- Chance **bauliche Mängel langfristig zu beheben**, da Bau für museale Nutzung konzipiert wäre
- Neubau ist mit **hohen Investitionen** der Stadt Erfurt verbunden; Lage in historischer Altstadt schwer realisierbar



Verlagerung oder Einstellung des musealen Betriebs an bestehenden Standorten

Haus zum Stockfisch



- **Zentrale Lage** und langfristige **Etablierung** als historisch musealer Ort
- **Umfassende bauliche Mängel** bspw. hinsichtlich Barrierefreiheit und Brandschutz

Großes Hospital



- **Nachteilige Lage** abseits tour. Routen des Altstadt-kerns erschwert aktuellen Museumsbetrieb
- **Umfassende bauliche Mängel** bspw. hinsichtlich Barrierefreiheit

Große Arche 14

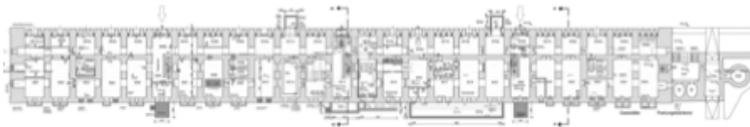


- **Zentrale Lage** und langfristige **Etablierung** als musealer Ort
- **Bauliche Mängel** bzgl. Barrierefreiheit und zu geringen Flächen für aktuellen Betrieb

Defensionskaserne als neuer musealer Standort wird angestrebt, geht aber mit Aufgabe bestehender Standorte einher

2

RÄUMLICHE VERÄNDERUNGEN



- In Verbindung mit der Peterskirche bietet die Defensionskaserne die Chance zur angestrebten Entwicklung eines **neuen kulturellen Zentrums auf dem Petersberg**
- Mit ca. 10.000 qm Fläche (inkl. Flure) ist die **Defensionskaserne wesentlich größer als alle kommunalen Museen**, daher ist eine Nutzung der Defensionskaserne nur bei Aufgabe anderer Standorte realisierbar
- Die Ausgangslage zeigt **grundsätzlich zwei mögliche Optionen** der Nutzung der Defensionskaserne, abhängig von der möglichen Veräußerung an einen privaten Investor
 - **Option 1: Kommunale Teilnutzung¹**
Abhängig vom Umfang der kommunal nutzbaren Flächen, könnten unterschiedliche kommunale Museumsbetriebe untergebracht werden
 - **Option 2: Kommunale Vollnutzung²**
Eine vollständige Bespielung der Defensionskaserne ist nur **durch einen Verbund mehrerer kommunale Museen** denkbar

1) Laut ersten unverbindlichen Abschätzungen des Kulturdezernats könnte eine Teilnutzung der DK ca. 5.000-6.000 qm umfassen. 2) Vollnutzung durch einzelne Museen bedeutete sowohl für SKM als auch für LNK mindestens eine Verdopplung der Fläche; aufgrund des wesentlich höheren Ressourcenbedarfs nicht weiter betrachtet. Quelle: Funktionsstudie zur Entwicklung des Gebäudeensembles Defensionskaserne und Peterskirche (2017).

Aufgrund von Investitions- und Flächenbedarfen sowie (infra)strukturellen Nachteilen werden drei Standorte ausgeschlossen

2

RÄUMLICHE VERÄNDERUNGEN

AUSSCHLUSS VON OPTIONEN

Neubau



- Vor dem Hintergrund der Haushaltslage sind die **Investitionen** in Verbindung mit einem musealen Neubau **durch die Stadt Erfurt nicht realisierbar**
- Die **bauliche Struktur der Erfurter Innenstadt bietet begrenzten Spielraum** für einen Neubau entlang der touristischen Routen des Altstadt-kerns

Neubau aufgrund hoher Investitionen und nicht verfügbarer Flächen **nicht empfohlen.**

Großes Hospital



- **Bauliche Mängel** am Gebäude bspw. hinsichtlich Barrierefreiheit oder Schadstoffbelastung von Flächen
- **Lage als Nachteil** für den musealen Betrieb wahrgenommen
- Erschließung von Ausstellungsräumen und des umliegenden Areals **bedarf hoher Investitionen**

Vor dem Hintergrund der **angestrebten Konzentration von Standorten** und der genannten **strukturellen Nachteile** des großen Hospitals im Vergleich zu weiteren Standorten (z. B. dem Haus zum Stockfisch) wird eine **zukünftige Nutzung des Standorts nicht empfohlen.**

Große Arche 14



- **Bauliche Mängel** bspw. hinsichtlich Barrierefreiheit
- Betrachtete Optionen zu **thematischen Veränderungen nur mit Einbindung des Nachbargebäudes** möglich aufgrund höherer Platzbedarfe

Weiternutzung der Großen Arche 14 ohne bauliche Erweiterung aufgrund baulicher Mängel und höherer Platzbedarfe **nicht empfohlen.**

Folglich werden in der Szenarienentwicklung drei Standorte betrachtet

2

RÄUMLICHE VERÄNDERUNGEN



Schaffung neuer Standorte

Defensionskaserne



- Defensionskaserne stellt Schlüssel zur angestrebten **Schaffung eines neuen kulturellen Zentrums** auf dem Petersberg dar
- **Teil- und Vollnutzung** mit der **Aufgabe von Standorten** verbunden

Große Arche 13/14



- Skizze zur **baulichen Einbindung des Nachbargebäudes** des NKM liegt vor
- Chance zur Schaffung von **weiteren Ausstellungs- und Vermittlungsflächen** und der Herstellung von **Barrierefreiheit**

Neubau



- Chance **bauliche Mängel langfristig zu beheben**, da Bau für museale Nutzung konzipiert wäre
- Neubau ist mit **hohen Investitionen** der Stadt Erfurt verbunden; Lage in historischer Altstadt schwer realisierbar



Verlagerung oder Einstellung des musealen Betriebs an bestehenden Standorten

Haus zum Stockfisch



- **Zentrale Lage** und langfristige **Etablierung** als historisch musealer Ort
- **Umfassende bauliche Mängel** bspw. hinsichtlich Barrierefreiheit und Brandschutz

Großes Hospital



- **Nachteilige Lage** abseits tour. Routen des Altstadt-kerns erschwert aktuellen Museumsbetrieb
- **Umfassende bauliche Mängel** bspw. hinsichtlich Barrierefreiheit und der Dekontamination von Flächen

Große Arche 14



- **Zentrale Lage** und langfristige **Etablierung** als musealer Ort
- **Bauliche Mängel** bzgl. Barrierefreiheit und zu geringen Flächen für aktuellen Betrieb

Zusammenfassend ergeben sich zwei wesentliche thematische Veränderungen sowie drei Standorte als Grundlage der Szenarien

1+2

THEMATISCHE VERÄNDERUNGEN

RÄUMLICHE VERÄNDERUNGEN

ZUSAMMENFASSUNG

1



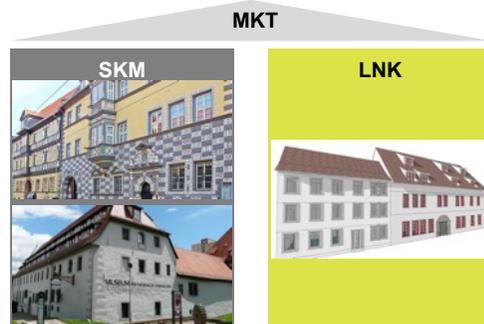
Thematische Veränderungen



Stärkung von Themen



Setzung neuer Leitthemen



2



Räumliche Veränderungen



Schaffung neuer Standorte

Defensionskaserne



Große Arche 13/14



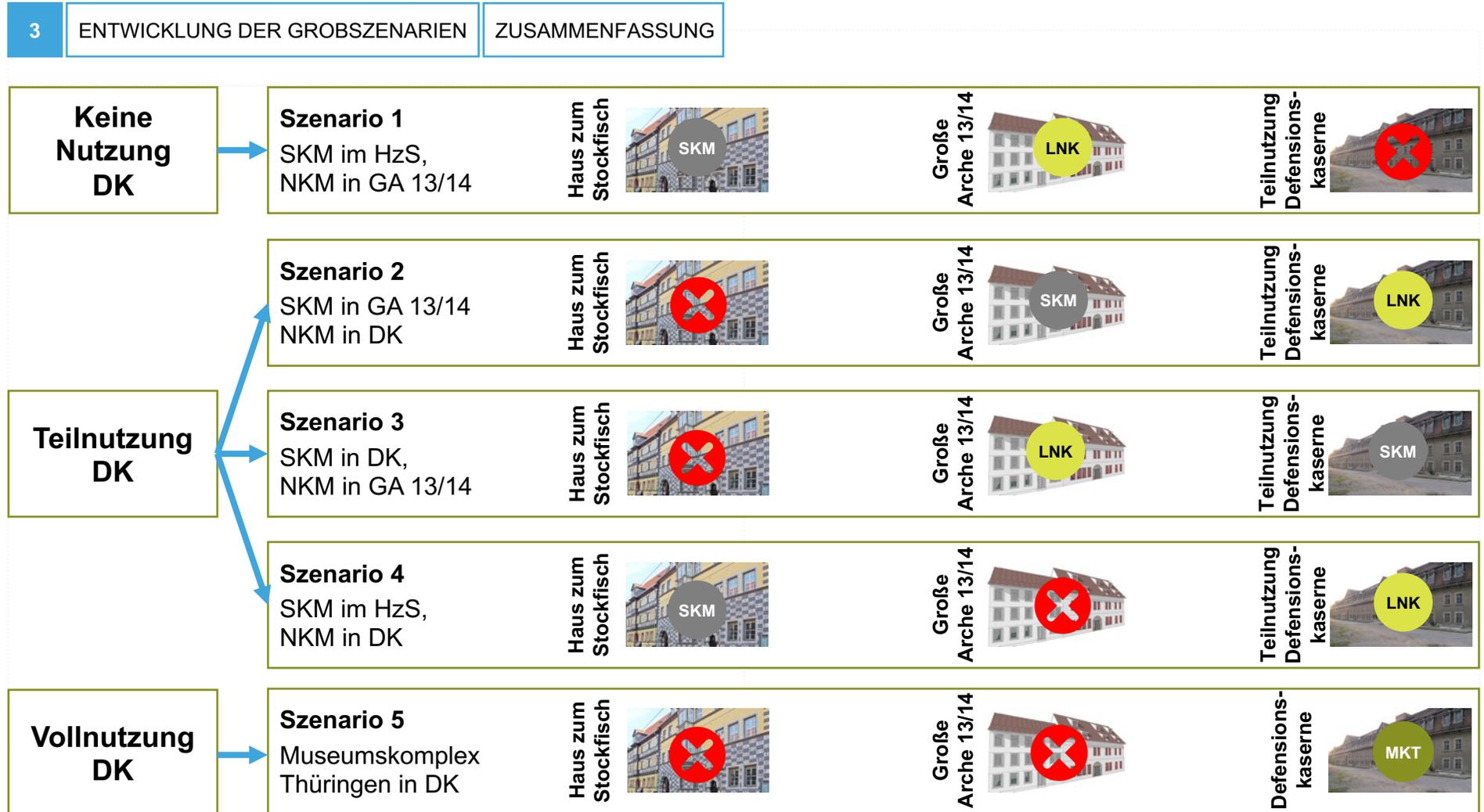
Zusammenlegung/Verlagerung von Standorten

Haus zum Stockfisch



Einstellung des musealen Betriebs an Standorten

Insgesamt entstehen durch die Kombination von thematischen und räumlichen Veränderungen fünf Szenarien



Aufgrund geringer Realisierungschancen wegen außerordentlich hohen Ressourcenbedarfs werden zwei Grobszenarien ausgeschlossen

4

AUSWAHL GROBSZENARIOEN

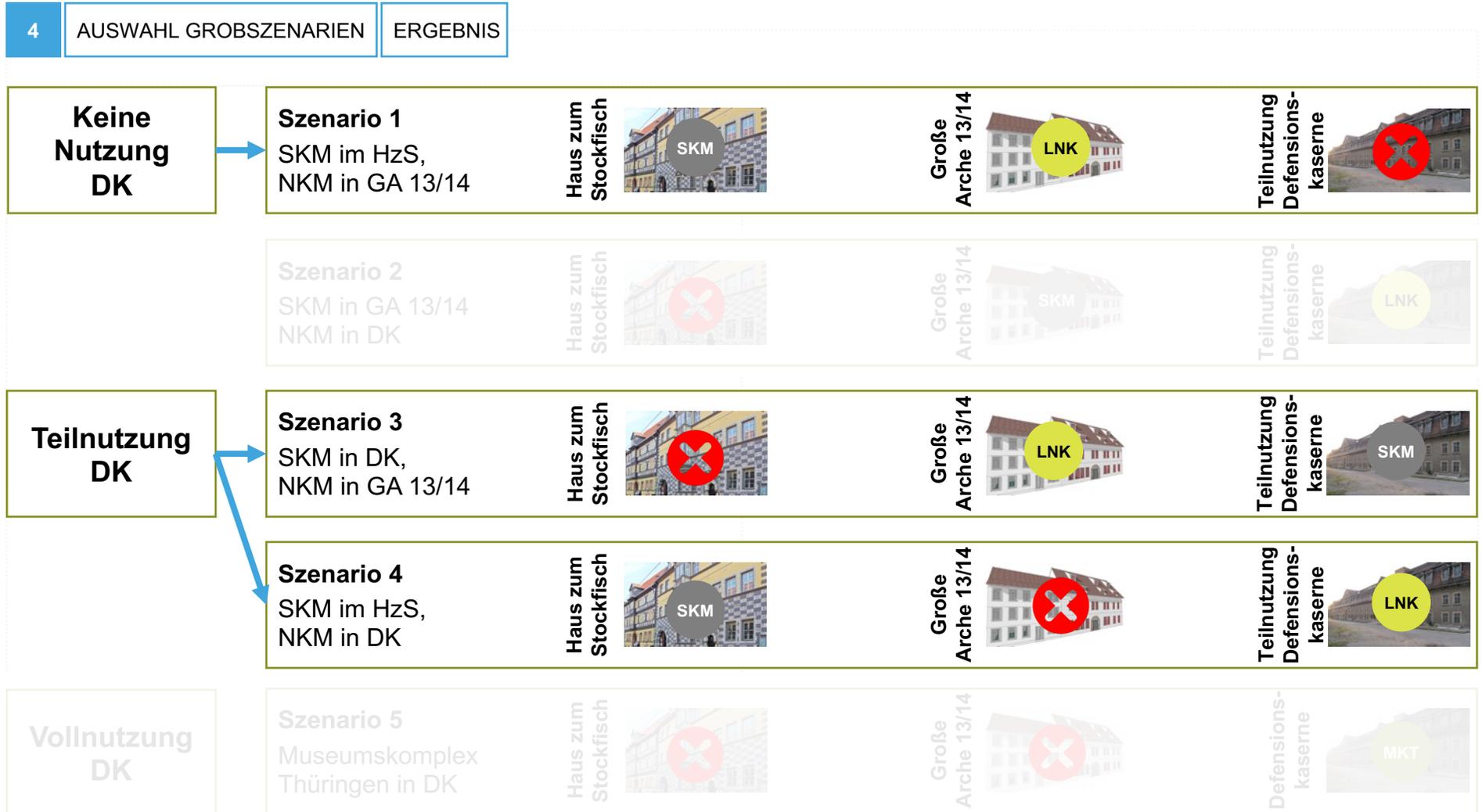


- Szenario 2 bedeutet einen **Umzug von drei Museen an neue Standorte**, was umfassende konzeptionellen Aufwand und hohe Investitionen bedeutet
- Insgesamt sind die **strategischen Vorteile im Verhältnis zum Realisierungsaufwand zu gering ausgeprägt** und deshalb ist es anderen Szenarien einer Teilnutzung der Defensionskaserne unterlegen



- Die aktuelle Lage der Diskussionen zwischen Stadt und Freistaat zeigt, dass eine **Vollnutzung der Defensionskaserne mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zur Disposition** steht
- Zudem sind die **Investitionen zur vollständigen Erschließung der Defensionskaserne sehr hoch** – insb. aufgrund der baulichen Beschaffenheit der Liegenschaft – und ohne einen privaten Investor nur schwer zu bewältigen

Es ergeben sich drei überlegene Szenarien zur Integration und Konzentration der Erfurter Museumslandschaft



Der weiteren Skizzierung und Bewertung der Grobszenarien werden Annahmen bezüglich der betrachteten Standorte zugrunde gelegt

5

SKIZZIERUNG & BEWERTUNG

ANNAHMEN

Defensionskaserne



- Zum Zeitpunkt der Analysen zeichnet sich ein Verhandlungskorridor ab, der eine **Teilnutzung der Defensionskaserne durch die Stadt Erfurt** realisierbar macht
 - **Gespräche zu Veräußerung** der Defensionskaserne mit privatem Investor finden aktuell statt
 - **Miete oder Kauf¹ von Teilen der Liegenschaft** durch Stadt Erfurt bleibt möglich
- Vorliegende Studien zur baulichen Struktur der DK und Ausmaß der Flächen legen nahe, dass **Investitionsbedarfe im Vergleich zu GA 13/14 und HzS am höchsten** sind
- Prüfung eines möglichen **Anbaus zur Lösung der Depotproblematik** am Standort denkbar

Große Arche 13/14



- Betrachtungen zum baulichen Anschluss des **Nachbargebäudes der Großen Arche 14 gehen von der entwickelten Maximalvariante** der Funktionsstudie aus mit Ausbau Große Arche 13, Anschluss TO4 und Überdachung Innenhof
- Ausmaß der Flächen legt nahe, dass **Investitionsbedarfe zur baulichen Erweiterung als sehr hoch** einzuschätzen sind

Haus zum Stockfisch



- **Ausbau** des nicht mehr als Depotfläche genutzten **Dachgeschosses für den Besucherbetrieb ausgeschlossen**, u.a. aufgrund von Brandschutzauflagen
- Bauliche Handlungsbedarfe beschränken sich folglich auf Optimierungen der bisher genutzten Flächen bspw. hinsichtlich Barrierefreiheit, die im Vergleich zu DK und GA 13/14 **eher geringe Investitionsbedarfe** mit sich bringen

1) Vor dem Hintergrund vergleichbarer Vorhaben wird in den folgenden Betrachtungen von einer teilweisen Miete der Liegenschaft ausgegangen. Quelle: Funktionsstudie zur Entwicklung des Gebäudeensembles Defensionskaserne und Peterskirche (2017), Studie zur baulichen Einbindung des Gebäudes Große Arche 13 in das Gebäude des Naturkundemuseums Erfurt, Interviews, Angaben Kulturdirektion.

Szenario 1 betrachtet eine Option der Standortwahl für SKM und LNK, die keine Nutzung der Defensionskaserne beinhaltet



5	SKIZZIERUNG	SZENARIO 1
---	-------------	------------

Skizzierung

Flächenangebot	<ul style="list-style-type: none"> ■ HzS verfügt über ca. 3.000 qm, dav. 1.600 qm für Ausstellungen, was eine Reduzierung der Flächen zur Präsentation der Sammlungen von SM und VKM um über 50% im Vergleich zum Status quo bedeutet ■ Große Arche 13/14 bietet in der vorliegenden Projektskizze 4.150 qm Fläche, davon 1.940 qm für Ausstellungen¹, was einen Flächenzuwachs von ca. 16% im Vergleich zum Status quo bedeutet
Eigentums-/ Mietsituation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beide genutzten Standorte sind im kommunalen Eigentum
Investitionsbedarf (qual. Einschätzung)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relativ geringer Investitionsbedarf für den Ausbau des HzS insb. hinsichtlich Barrierefreiheit ■ Relativ hoher Investitionsbedarf für den Anschluss des bisher ungenutzten Nachbargebäudes des NKM
Potenziale	<ul style="list-style-type: none"> ■ HzS und Große Arche 13/14 sind bereits als museale Orte für historische bzw. naturkundliche Angebote etabliert ■ Beide Standorte liegen im Erfurter Altstadt kern
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzung des ehem. Standorts des SM kann eine klare Abgrenzung des neuen Museums für Stadt- und Kulturgeschichte erschweren; Status des HzS als wertvolles Einzeldenkmal schränkt die Möglichkeiten zum Um- und Ausbau ein ■ Innenstadtstandorte weisen im Vergleich zur DK eine geringere überregionale Strahlkraft auf

1) Flächenangaben beziehen sich Maximalvariante mit Ausbau Große Arche 13, Anschluss TO4 und Überdachung Innenhof; insgesamt ist die Erweiterung ausreichend um den Platzmangel des LNK zu beheben. Quelle: Angaben Kulturdirektion.

Szenario 3 bietet in der Defensionskaserne mehr Fläche für das SKM, das dort einen Standort mit Strahlkraft und historischer Prägung erhält



5

SKIZZIERUNG

SZENARIO 3

Skizzierung

Flächenangebot	<ul style="list-style-type: none">■ Große Arche 13/14 bietet in der vorliegenden Projektskizze 4.150 qm Fläche, davon 1.940 qm für Ausstellungen¹, was einen Flächenzuwachs von ca. 16% im Vergleich zum Status quo bedeutet■ Teilgenutzte Defensionskaserne bietet mit ca. 5.000-6.000 qm mehr Fläche als HzS und GA 13/14²
Eigentums-/ Mietsituation	<ul style="list-style-type: none">■ Wahrscheinliches Szenario für eine kommunale Teilnutzung der Defensionskaserne ist die Anmietung von Teilen der Liegenschaft durch die Stadt Erfurt■ Große Arche 13/14 ist im kommunalen Eigentum
Investitionsbedarf (qual. Einschätzung)	<ul style="list-style-type: none">■ Sehr hoher Investitionsbedarf für den Ausbau des historischen und in ihrer Struktur schwer erschließbare Defensionskaserne³■ Relativ hoher Investitionsbedarf für den Anschluss des bisher ungenutzten Nachbargebäudes des NKM
Potenziale	<ul style="list-style-type: none">■ Entsprechung von historischem Bau der Defensionskaserne und historischem Fokus des SKM■ Entwicklung eines neuen kulturellen Zentrums auf dem Petersberg als Chance zur Erreichung von Zielen der Stadtentwicklung; höheres Besuchspotenzial als in Innenstadtstandorten zu erwarten
Risiken	<ul style="list-style-type: none">■ Stark rückläufiges Besuchsinteresse bei SM und VKM zeigt Herausforderungen, die grunds. Umdenken in Ausstellungs- und Vermittlungskonzepten nötig machen; Hohe Investitionen für den Einzug des SKM in die DK für ein neues noch nicht erprobtes inhaltliches Konzept■ Realisierung ist von einer langfristigen Überlassung von Teilen der DK abhängig

1) Flächenangaben beziehen sich Maximalvariante mit Ausbau Große Arche 13, Anschluss TO4 und Überdachung Innenhof; insgesamt ist die Erweiterung ausreichend um den Platzmangel des LNK zu beheben. 2) Flächenangabe beruht auf grober Schätzung des Kulturdezernats und würde eine kommunale Nutzung von ca. 50-60% der Defensionskaserne bedeuten. 3) Annahme: Vollständige Übernahme der Kosten für den Ausbau der kommunal genutzten Flächen durch einen privaten Investor aufgrund der Größe und der komplexen baulichen Struktur ist unwahrscheinlich. Quelle: Angaben Kulturdirektion.

Szenario 4 positioniert mit dem Leitmuseum Naturkunde das beliebteste Museum der Erfurter Bevölkerung in der Defensionskaserne



5	SKIZZIERUNG	SZENARIO 4
---	-------------	------------

Skizzierung

Flächenangebot	<ul style="list-style-type: none"> ■ HzS verfügt über ca. 3.000 qm, dav. 1.600 qm für Ausstellungen, was eine Minimierung der Flächen zur Präsentation der Sammlungen von SM und VKM um über 50% im Vergleich zum Status quo bedeutet ■ Teilgenutzte Defensionskaserne bietet mit ca. 5.000-6.000 qm Fläche mehr Fläche als HzS und GA 13/14¹
Eigentums-/ Mietsituation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wahrscheinliches Szenario für eine kommunale Teilnutzung der Defensionskaserne ist die Anmietung von Teilen der Liegenschaft durch die Stadt Erfurt ■ Haus zum Stockfisch ist im kommunalen Eigentum
Investitionsbedarf (qual. Einschätzung)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sehr hoher Investitionsbedarf für den Ausbau des historischen und in ihrer Struktur schwer erschließbare Defensionskaserne² ■ Relativ geringer Investitionsbedarf für den Ausbau des HzS insb. hinsichtlich Barrierefreiheit
Potenziale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mit LNK zieht beliebtestes Museum Erfurts in die DK, was die Entwicklung eines neuen kulturellen Zentrums auf dem Petersberg unterstützt und eine Chance zur Erreichung von Zielen der Stadtentwicklung darstellt ■ HzS bereits als musealer Ort für historische Angebote etabliert
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzung des ehem. Standorts des SM kann klare Abgrenzung des neuen SKM erschweren; Status des HzS als wertvolles Einzeldenkmal schränkt Möglichkeiten zum Um- und Ausbau ein ■ Aufgabe des Standortes GA 13/14, indem das LNK im Status quo bereits eine sehr hohe Leistungsfähigkeit und Beliebtheit aufweist ■ Realisierung ist von einer langfristigen Überlassung von Teilen der DK abhängig

1) Flächenangabe beruht auf grober Schätzung des Kulturdezernats und würde eine kommunale Nutzung von ca. 50-60% der Defensionskaserne bedeuten. 2) Annahme: Vollständige Übernahme der Kosten für den Ausbau der kommunal genutzten Flächen durch einen privaten Investor aufgrund der Größe und der komplexen baulichen Struktur ist unwahrscheinlich. Quelle: Angaben Kulturdirektion.

In der Gesamtbetrachtung ergeben sich für alle drei überlegenen Szenarien Vor- und Nachteile

5

BEWERTUNG

Szenario 1



- Ausschließliche Nutzung und Weiterentwicklung von Liegenschaften im **Eigentum der Stadt Erfurt**
- **Geringere Investitionen** als bei einer Einbindung der DK
- Etablierte museale Orte unterstützen Entwicklung eines **musealen Zentrums im Altstadt kern**

- Starke **Minimierung der Flächen**, für die Präsentation der Sammlungen von SM und VKM im Haus zum Stockfisch
- HzS als ehem. Standort des SM kann **Abgrenzung des SKM** erschweren
- Investitionen in bestehende **Standorte mit geringerer überregionaler Strahlkraft** als DK

Szenario 3



- **Erfüllung der Flächenbedarfe** von LNK und SKM
- Chance zur Erreichung des Stadtentwicklungsziels eines neuen **kulturellen Zentrums auf Petersberg**
- Nutzung der historischen DK **unterstützt Konzept des SKM**

- Hohe **Investitionen in gemietete DK**, die als Mietobjekt zus. Kosten mit sich bringt und schwerer förderfähig ist
- Hohe Investitionen in SKM, das aufgrund **umfassender konzeptioneller Handlungsbedarfe unsicheres Besuchspotenzial** aufweist

Szenario 4



- **Erfüllung der Platzbedarfe des LNK** durch Umzug in die DK
- LNK als beliebtestes Museum der Stadt unterstützt die Erreichung des Stadtentwicklungsziels eines neuen **kulturellen Zentrums auf Petersberg**

- Starke **Minimierung der Flächen**, für die Präsentation der Sammlungen von SM und VKM im Haus zum Stockfisch
- HzS als ehem. Standort des SM kann **Abgrenzung des SKM** erschweren
- Hohe **Investitionen in gemietete DK**, die als Mietobjekt zus. Kosten mit sich bringt und schwerer förderfähig ist

Die Bewertungsmatrix zeigt, dass die Grobszenarien zur übergreifenden Zielerreichung beitragen; Szenario 3 überzeugt in allen Kriterien

BEWERTUNGSMATRIX		Quantifiziertes Scoring: gut: 3 mittel: 2 schlecht: 1			
		Umsetzung von szenarienunabhängigen Handlungsempfehlungen	Umsetzung von Handlungsempfehlungen und Grobszenarien		
			Szenario 1: SKM im HzS LNK in GA 13/14	Szenario 3: SKM in DK LNK in GA 13/14	Szenario 4: SKM im HzS LNK in DK
Aufgaben & Leistungen	Ausstellungen	3	3	3	3
	Sammlung & Forschung	2	3	3	3
	Bildung & Vermittlung	3	3	3	3
Bau & Infrastruktur	Depotsituation	3	3	3	3
	Bauliche Mängel	1	2	3	2
	Flächenbedarfe	1	2	3	2
Trends	Digitalisierung	Im Konzept nicht tiefer betrachtet ¹			
	Marketing & Kommunikation	3	3	3	3
	Nachhaltigkeit	Im Konzept nicht tiefer betrachtet ¹			
	Provenienzforschung ²	3	3	3	3
	Dritte Orte	2	2	3	3
Wettbewerbsposition		2	2	3	3

1) Eine vertiefende Auseinandersetzung mit der Thematik ist dringend zu empfehlen, stellte aber im Rahmen des vorliegenden Konzeptes keinen Schwerpunkt da. 2) Bezieht sich ausschließlich auf Lösung d. Problematik der „Südseesammlung“.

Die finanziellen Auswirkungen der Grobszenarien können nur grob qualitativ geschätzt werden; zeigen aber klare Tendenzen auf

GROBSZENARIOEN

QUALITATIVE ABSCHÄTZUNG FINANZIELLE AUSWIRKUNGEN



Szenario 1



Szenario 3



Szenario 4

Laufende Aufwendungen und Erträge

Laufende Aufwendungen und Erträge

Laufende Aufwendungen und Erträge

Auswirkungen der Szenarien auf laufende Betriebsaufwendungen und Erträge **hängen stark von der jeweiligen konzeptionellen Umsetzung ab** und können deshalb **zum aktuellen Zeitpunkt nicht abgeschätzt** werden. Auf Basis der zum Zeitpunkt des Projektes vorliegenden Informationen ist davon auszugehen, dass die **Auswirkungen auf Aufwands- und Ertragsseite bei einem Betrieb der Defensionskaserne höher ausfallen** als bei bestehenden Standorten.

Investitionsvolumen

- Mittleres Investitionsvolumen in Haus zum Stockfisch
- Hohes Investitionsvolumen für Ausbau Große Arche 13/14

Investitionsvolumen

- Hohes Investitionsvolumen für Ausbau Große Arche 13/14
- Sehr hohes Investitionsvolumen für Ausbau Defensionskaserne

Investitionsvolumen

- Mittleres Investitionsvolumen in Haus zum Stockfisch
- Sehr hohes Investitionsvolumen für Ausbau Defensionskaserne

Auswirkungen auf Aufwendungen & Erträge: gering
Investitionsvolumen:
 Mittel bis hoch

Auswirkungen auf Aufwendungen & Erträge: hoch
Investitionsvolumen:
 hoch bis sehr hoch

Auswirkungen auf Aufwendungen & Erträge: hoch
Investitionsvolumen:
 Hoch

DISCLAIMER

Die Ausführungen der actori GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die actori GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.

In der vorliegenden Unterlage wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit auf eine geschlechterspezifische Differenzierung, wie z.B. Besucher/Innen, verzichtet. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten.

All the statements and recommendations of actori GmbH are based on assumptions that are considered as correct with respect to the available data and the information given by the contact persons of the client or other sources. Nevertheless actori GmbH does not take liability for the correctness of the assumptions and the statements and recommendations based upon.

COPYRIGHT

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der actori GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt, diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der actori GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual property (except sources are referenced) of actori GmbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of actori GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori GmbH

Büro München
Gundelindenstraße 2
80805 München
Tel +49-89-540 447 400
Fax +49-89-540 447 499
team@actori.de

Büro Dresden
Maxstraße 15
01067 Dresden
Tel +49-351-484 319 6
Fax +49-351-484 320 9
team@actori.de

www.actori.de

Beirat:
Prof. Dr. h.c. Roland Berger
(Vorsitzender)
Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Horst Wildemann

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg
Frank Schellenberg