

# Museumskonzept für die städtischen Museen der Stadt Annaberg-Buchholz

**FB Kultur, Tourismus und Marketing**

**28.03.2018**



# Inhalt

3	1. Einleitung	40	Szenarienanalyse – Entwicklung Besucherzahlen (1)
4	2. Kurzzusammenfassung für Entscheidungsträger	41	Szenarienanalyse – Entwicklung Besucherzahlen (2)
5	3. Methodik	42	Szenarienanalyse – Investitionsbedarf
6	3.1 Methodik (1)	43	Exkurs: Investitionsbedarf FH (max./min.) im Vergleich (1)
7	3.1 Methodik (2)	44	Exkurs: Investitionsbedarf FH (max./min.) im Vergleich (2)
8	3.2 Organigramm	45	Exkurs: Investitionsbedarf EM (max./min.) im Vergleich
9	3.3 Erstellungsplan	46	Szenarienanalyse – Betriebskosten
10	3.4 Ergebnisse	47	Exkurs: Effizienzsteigerungspotenziale: Schließzeiten
11	4. Situationsanalyse Ergebnisse (1)	48	Exkurs: Effizienzsteigerungspotenziale: Schließzeiten (2)
12	Situationsanalyse Ergebnisse (2)	49	Exkurs: Effizienzsteigerungspotenziale: Energiekosten, Gebäudeertüchtigung
13	Situationsanalyse Ergebnisse (3)	50	Exkurs: Effizienzsteigerungspotenziale Abläufe im Frohnauer Hammer
14	Beschreibung der Museumslandschaft in Annaberg-Buchholz	51	Exkurs: Effizienzsteigerungspotenziale Abläufe im Erzgebirgsmuseum
15	4.2 Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) Städtische Museen	52	Exkurs: Effizienzsteigerungspotenziale: Alternative Betreiberkonzepte
16	4.3 SWOT Einzelbetrachtung für die Städtischen Museen	53	Szenarienanalyse – Eintrittsgelder
17	SWOT Einzelbetrachtung für die Städtischen Museen (2)	54	Szenarienanalyse – Drittmittel
18	4.4 Besucher- und Zielgruppenanalyse	55	Szenarienanalyse – Zielgruppenansprache
19	4.5 Besucher- und Zielgruppenanalyse: Zielgruppen-Relevanz	56	Szenarienanalyse – Politische Akzeptanz
20	4.6 Wettbewerb um Besucher und Einnahmen (1)	57	Szenarienanalyse – Belebung Innenstadt
21	Wettbewerb um Besucher und Einnahmen (2)	58	Szenarienanalyse – Erlebnischarakter
22	4.7 Zukünftige Rahmenbedingungen (1)	59	Szenarienanalyse - Bildungsanspruch
23	Zukünftige Rahmenbedingungen (2)	60	6.3 Rangliste der Szenarien
24	Zukünftige Rahmenbedingungen (3)	61	6.4 Kosten-Nutzen-Matrix
25	5. Mögliche Szenarien für die Städtischen Museen	62	8. Empfehlung der internen Arbeitsgruppe
26	5.1 Szenario 1 Erhalt aller Einrichtungen im...	63	9. Empfehlung der externen Arbeitsgruppe
27	5.2. Szenario 2 Zeitlich gestaffelter Ausbau...	64	7. Handlungsempfehlungen & nächste Schritte
28	5.3. Szenario 3 Ausbau Frohnauer Hammer	65	Anhang zum Museumskonzept
29	5.4. Szenario 4 Ausbau Erzgebirgsmuseum	66	Sonderbetrachtung Depot
30	5.5. Szenario 5 Erzgebirgsmuseum schließen	67	Sonderbetrachtung BBW „Im Gößner“
31	6. Bewertung der Szenarien	68	Investitionsplanung
32	6.1 Methodik zur Bewertung der Szenarien	69	Einschätzung der Steuerungsgruppe zum Frohnauer Hammer
33	Methodik: Kriteriengewichtung	70	Entwicklung der Besucherzahlen im Frohnauer Hammer
34	Methodik: Kriterien zur Analyse der Szenarien (1)	71	Entwicklung der Besucherzahlen in der Manufaktur der Träume
35	Methodik: Kriterien zur Analyse der Szenarien (2)	72	Entwicklung der Besucherzahlen im Erzgebirgsmuseum
36	Methodik: Kriterien zur Analyse der Szenarien (3)	73	Kalkulation der zukünftigen Eintrittsgelder
37	6.2 Szenarienanalyse nach Einzelkriterien	74	Quellenverzeichnis
38	Szenarienanalyse – Einzigartigkeit		
39	Szenarienanalyse – Museale Kernaufgaben		

# 1. Einleitung

Mit der vorliegenden Präsentation wird das Museumskonzept 2025 vorgestellt, mit dessen Erstellung die Fachbereichsleitung für Kultur, Tourismus und Marketing von der obersten Dienststellenleitung beauftragt wurde. Inhaltlich wurde dieses Museumskonzept unter Einbeziehung externer Wissensträger und in Abstimmung mit einer externen Steuerungsgruppe erarbeitet. Die vorliegende Präsentation dokumentiert und erläutert den gesamten Erarbeitungsprozess. Sie beginnt bei der Beschreibung des Ist-Zustandes, stellt die angewandte Methodik dar, diskutiert alle relevanten Fakten und präsentiert die Ergebnisse und endet abschließend mit einer Handlungsempfehlung der Steuerungsgruppe für die Entscheidungsträger.

Eine kurze Zusammenfassung mit den wichtigsten Fakten (Executive Summary) finden Sie auf der folgenden Seite.

## Zum Hintergrund:

- Im Jahr 2007 entschied sich die Stadt Annaberg-Buchholz, ein neues städtisches Museum zu entwickeln: Die Manufaktur der Träume, insgesamt 6.250 T € wurden investiert, das Museum im Jahr 2010 eröffnet. Seitdem hatte das Museum 370 T Besucher.
- Vor dem Hintergrund der Bewerbung der Montanen Kulturlandschaft Erzgebirge/Krušnohoří um den UNESCO-Welterbetitel und dem dringenden Modernisierungsbedarf des Technischen Museums Frohnauer Hammer wurde 2015 ein Wettbewerb zur Neu- und Umgestaltung realisiert. Der Gewinnerentwurf kalkuliert nach Durchführung der entsprechenden Leistungsphasen ein Gesamtbedarf i.H.v. 5.200 T € für seine Umgestaltung.
- Das Erzgebirgsmuseum erfüllt nach heutigem Stand der Dinge die Ansprüche und Erwartungen der Besucher an ein stadtgeschichtliches Museum nur noch in geringem Maße, die letzte grundlegende Neugestaltung liegt mehr als 25 Jahre zurück.
- Im vom Stadtrat beschlossenen integrierten Stadtentwicklungskonzept INSEK sind Investitionsbedarfe i.H.v. 8.500 T € bis zum Jahr 2025 für die Neu- und Umgestaltung der beiden letztgenannten städtischen Museen beziffert.
- Zukünftige Investitionsentscheidungen in die städtische Museumslandschaft sollen auf der Basis eines vom Fachbereich Kultur, Tourismus und Marketing zu entwickelnden Museumskonzeptes getroffen werden.

## 2. Kurzzusammenfassung der Museumskonzeption 2025 für Entscheidungsträger

- Die Besucherzahlen der städtischen Museen von Annaberg-Buchholz entwickeln sich im dritten Jahr in Folge zurück. Beim Frohnauer Hammer zeichnet sich diese Entwicklung schon seit vielen Jahren ab, sodass man bereits innerhalb der Stadtverwaltung und im Stadtrat im Jahr 2015 erkannt hat, dass dringend gegengesteuert werden muss. Wenngleich die städtischen Museen im gesamtdeutschen Vergleich sehr gut da stehen, was den jährlichen Zuschussbedarf der Stadt angeht, um das museale Angebot im Status quo aufrecht zu erhalten, besteht das Risiko, dass dieser durch das Ausbleiben von Besuchern in den nächsten Jahren ansteigt. Die Manufaktur der Träume, das moderne Erlebnismuseum in der Stadt, wird Besucherverluste im Frohnauer Hammer und im Erzgebirgsmuseum nur noch begrenzt kompensieren können. Gleichzeitig haben die Museen auch eine besondere Verantwortung, Wissen und Objekte für zukünftige Generationen zu bewahren und weiter zu erforschen und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.
- Das vorliegende Konzept untersucht 5 Entwicklungsszenarien anhand von 12 sorgfältig ausgewählten Kriterien, die alle die komplexe Entscheidung beeinflussen, wie sich die städtischen Museen langfristig weiterentwickeln sollen. Dabei wird im Ergebnis klar, dass der gestaffelte Ausbau beider städtischen Museen die besten Einzelergebnisse bei den Einzelkriterien und im Gesamtergebnis erzielt, wenngleich der Investitionsbedarf hier am höchsten ist.
- Der grundlegende Umbau sowie eine Neukonzeptionierung der Ausstellung im Frohnauer Hammer oder im Erzgebirgsmuseum liegen im Gesamtergebnis sehr eng beieinander. In diesem Fall hängt die Entscheidung für ein Szenario also stark von der strategischen Schwerpunktsetzung und vom politischen Willen ab, denn
- Der alleinige Ausbau des Frohnauer Hammers bei gleichzeitigem Erhalt der Status quo der anderen beiden städtischen Museen wird kaum zu einer Belebung der Innenstadt beitragen. Trotzdem hat er das Potenzial, wieder zu einem einzigartigen Anlaufpunkt auch im Vergleich zum Wettbewerb zu werden und damit zu deutlich steigenden Besucherzahlen beizutragen.
- Der alleinige Ausbau des Erzgebirgsmuseums erzielt fast das gleiche Gesamtergebnis und wäre eine Entscheidung für ein wichtiges identitätsstiftendes Museum für Bürger und Geschichtsinteressierte. Insbesondere jüngere Generationen hätten einen echten Ankerpunkt um sich mit ihrer Geschichte bis zur Gegenwart erlebnisorientiert, alle Sinne ansprechend und interaktiv auseinanderzusetzen. Nur dann wird es gelingen diese Besucher auch für Museen und zukünftige, weitere Museumsbesuche zu gewinnen.
- Alle drei Museen weiter zu betreiben, ohne zu investieren und zu modernisieren ist eine Entscheidung für kontinuierlich sinkende Besucherzahlen, die hauptsächlich auf einen zu geringen Erlebnischarakter und Bildungsanspruch zurückzuführen sind.
- Das Schließen des Erzgebirgsmuseums einschließlich des Bergwerks „Im Gößner“ stellt die schlechteste Alternative dar, bei sieben von zwölf betrachteten Kriterien platziert das Szenario auf dem letzten Rang. Auch wenn es gelänge, das innerstädtische Bergwerk von einem alternativen Betreiber für Besucher geöffnet zu halten (und damit Rückbaukosten zu sparen), ist davon auszugehen, dass das Gesamtergebnis immer noch schlechter wäre als den unveränderten Status quo von beiden Museen zu erhalten.
- Keine oder ein Aufschieben der Entscheidung der Stadträte und der oberen Dienststellenleitung wäre auch eine schlechte Alternative und Perspektive für das museale und kulturelle Angebot in unserer Stadt, für Bürger, Besucher und Gäste, Gastgeber und Gastronomen sowie natürlich auch für die vielen Mitarbeiter die für und in den Museen täglich arbeiten. Die Lektüre und dezidierte Auseinandersetzung mit dem vorliegenden Museumskonzept soll die Entscheidungsträger bei ihrer Entscheidungsfindung umfassend unterstützen.

### 3. Methodik



- Vor dem skizzierten Hintergrund stellte sich für die Fachbereichsleitung zunächst die Frage, welche Probleme und Fragestellungen bei der Erstellung eines neuen Museumskonzeptes zu berücksichtigen sind. Zu diesem Zweck wurde eine eingehende **Analyse des Ist-Zustandes der Städtischen Museen** erarbeitet, die den Handlungsbedarf anhand der gegenwärtigen und zukünftigen Rahmenbedingungen ermittelt.
- Angesichts der aktuellen Haushaltslage der Stadt Annaberg-Buchholz und des bereits dringenden Handlungsbedarfes in mindestens eines der drei städtischen Museen zu investieren, stellte sich die Frage, auf welchem Weg die Entscheidungsträger - namentlich die oberste Dienststellenleitung und die Fachbereichsleitung sowie die Stadträte - zu einer sachgerechten Entscheidung kommen können.
- Zur Bearbeitung wurde von der Fachbereichsleitung unter Einbindung der Entscheidungsträger ein **Katalog von Kriterien** erarbeitet, anhand derer die alternativen Szenarien analysiert und **Vorschläge für eine mögliche Weiterentwicklung der Städtischen Museen als Entscheidungsvorlage** erarbeitet wurden. Konkrete Fragen und Anregungen von Seiten der Stadträte (u.a. von Herrn Dahms, Herrn Vogel, Herrn Richter und Herrn Lang) wurden nach der Diskussion der Aufgabenstellung im Stadtrat in den Gesamtfragen- und Problemerkatalog aufgenommen und erörtert.
- Mit der vorliegenden Museumskonzeption werden die Ergebnisse dieser umfangreichen Szenarienuntersuchung anhand der Einzelkriterien und eines Gesamtrankings zusammen mit der Entscheidungsvorlage aufgezeigt.

## 3.1 Methodik (1)

Aus der Aufgabenstellung resultierte der Anspruch für die vorliegende Konzeption

1. alle notwendigen Informationen zusammenzutragen und
2. verschiedene mögliche Entwicklungsszenarien miteinander zu vergleichen und zu bewerten.

### **1. Zur Beschreibung des Ist-Zustandes der Städtischen Museen wurden in einer Situationsanalyse folgende Punkte erfasst:**

- Stärken, Schwächen, Potenziale und Probleme der Städtischen Museen mit Blick auf die Einbindung in die gesamte Museumslandschaft Annaberg-Buchholz (anhand einer SWOT-Analyse) – inwieweit können die Städtischen Museen ihre musealen Kernaufgaben („Sammeln, Bewahren, Erforschen und Ausstellen“) erfüllen? Wie steht es um die Qualität und Aktualität der Ausstellungen? Wie ist die gegenwärtige finanzielle und personelle Situation?
- Besucher-/ Zielgruppenanalyse – welche Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen unterschiedlicher Zielgruppen können zur Zeit erfüllt werden, welche nicht? Welche ungenutzten Potenziale gibt es, weitere Zielgruppen und Besucher zu gewinnen?
- Wettbewerb – mit welchen Destinationen und kulturellen Leistungsträgern treten die Städtischen Museen in Konkurrenz, um Besucher und Einnahmen zu generieren? Wie ist darauf zu reagieren? Welche Ansprüche und Aufgaben leiten sich daraus ab?
- Wie sind die zukünftigen Rahmenbedingungen – auf welche Entwicklungen und Trends müssen die Städtischen Museen reagieren, von welchen Eckwerten kann mittelfristig ausgegangen werden?

Anhand der Beantwortung dieser Fragen wird ein Bild der gegenwärtigen Lage der Städtischen Museen sichtbar. Damit wird auch die Frage nach den Auswirkungen auf das Renommee der Stadt Annaberg-Buchholz im Ganzen im Vergleich mit anderen Städten gestellt.

## 3.1 Methodik (2)

**2. Für die zukünftige Entwicklung der Städtischen Museen wurden verschiedene mögliche Entwicklungsvarianten (Szenarien) erarbeitet, mit Stadträten in einer externen Steuerungsgruppe diskutiert und anschließend miteinander verglichen und bewertet.\***

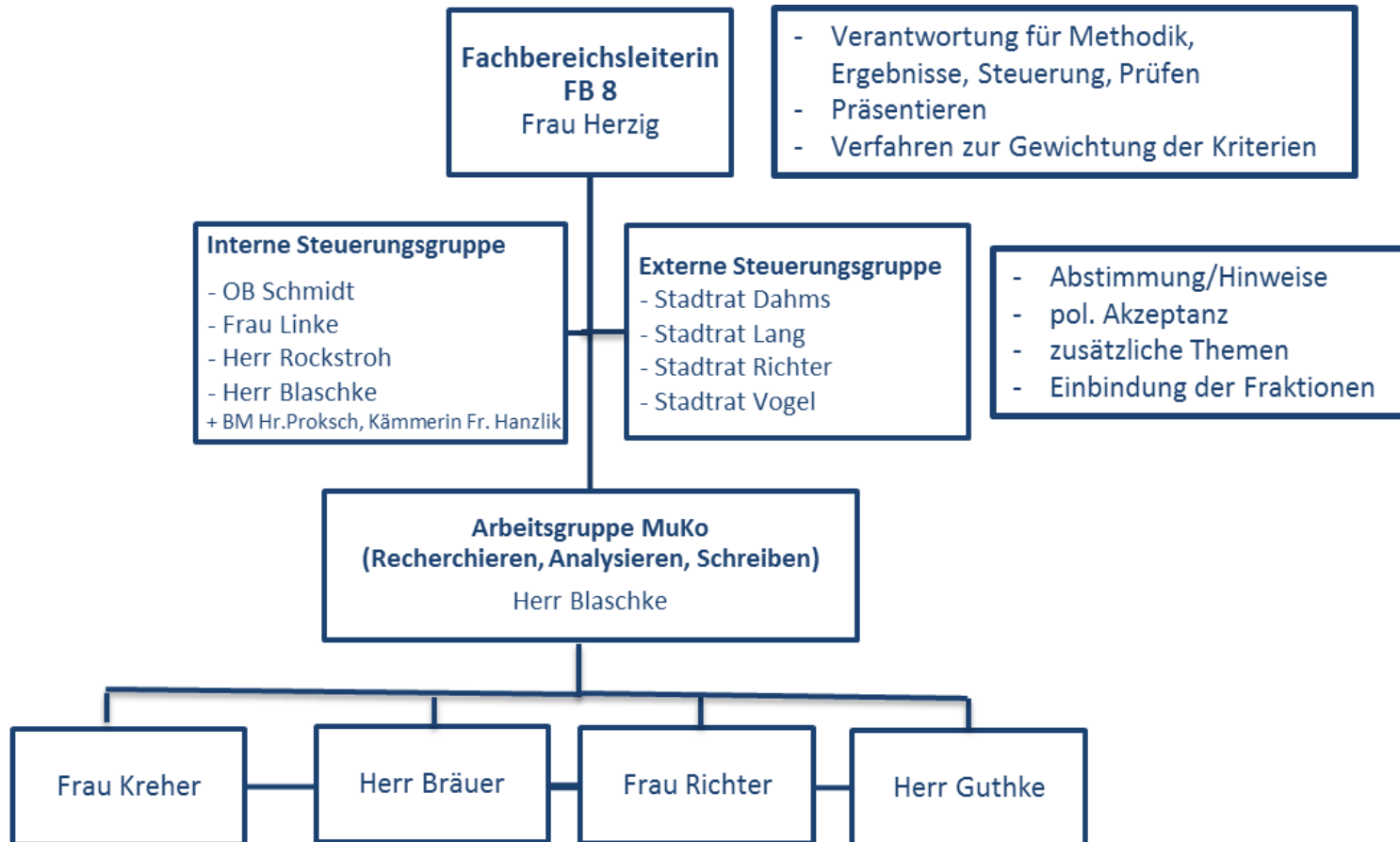
**Dabei stellten sich folgende Fragen:**

- Welches Szenario ist das geeignete für Annaberg-Buchholz?
- Mit welchem Szenario kann das Optimum aus städtischen Eigenanteilen am Investitionsbedarf, Betriebsergebnis bzw. jährlicher Zuschussbedarf und Qualität des musealen Angebots erreicht werden?
- Mit welchem Szenario können wir uns im Wettbewerb mit anderen Einrichtungen und anderen Städten in Zukunft am besten differenzieren?
- Wie sieht die mittelfristige Entwicklung der Betriebskosten in den unterschiedlichen Szenarien aus?
- Welches Szenario bietet hinsichtlich der Qualität der Ausstellungen, Erlebnis- und Bildungswert die besten Voraussetzungen für die Gewinnung von Besuchern?
- Wie können die verschiedenen Szenarienvorschläge von Entscheidungsträgern und -beeinflussern miteinander verglichen und bewertet werden?

Zur Lösung dieser Aufgabenstellung wurde von der Fachbereichsleitung ein systematisches Bewertungssystem angewendet, in dem die verschiedenen Szenarien analysiert und in eine Rangfolge gesetzt werden. Das Resultat bildet die am Ende dieser Museumskonzeption vorgestellte Empfehlung der externen Steuerungsgruppe für das weitere Vorgehen.

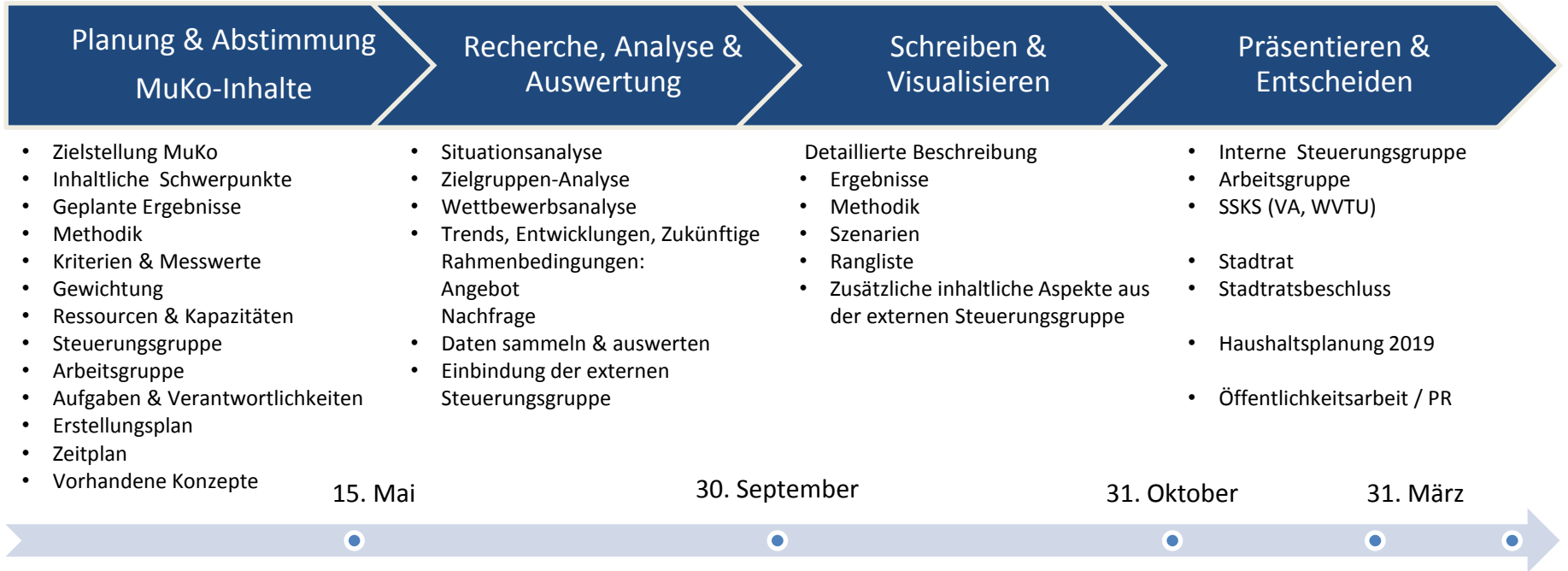
\* Das Museumskonzept geht von einer anstehenden Investition i.H.v. ca. 8,5 Mio. € aus, basierend auf dem Wettbewerb zur Neu- und Umgestaltung des Technischen Museums Frohnauer Hammer und der Investitionsplanungen aus dem im Januar 2018 vom Stadtrat verabschiedeten Integrierten Stadtentwicklungskonzept INSEK.

## 3.2 Organigramm





# 3.3 Erstellungsplan



Erwartete Ergebnisse:

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgestimmte(r)</li> <li>• Erstellungsplan</li> <li>• Szenarien</li> <li>• Methodik</li> <li>• Aufgaben &amp; Verantwortlichkeiten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewichtung Steuerungsgruppe</li> <li>• SWOT</li> <li>• Matrix</li> </ul> | <p>Entwurf MuKo, inkl. Betriebswirtschaftsplan Rangliste (Powerpoint mit Fließtext)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information an Steuerungsgruppe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intern/extern publiziertes MuKo mit Szenariempfehlung</li> <li>• Vorschläge Steuerungsgruppen</li> <li>• Entscheidung Szenario</li> </ul> |
|---|---|---|--|

# 3.4 Ergebnisse

Folgende Ergebnisse werden im Rahmen der vorliegenden Museumskonzeption generiert:

## Situationsanalyse

- Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT)
- Besucher-/Zielgruppenanalyse
- Zukünftige Rahmenbedingungen

- Wettbewerbsfähigkeit

## Erarbeitung von 5 Entwicklungsszenarien

### 1.1. Beschreibung Szenario 1 Erhalt aller Einrichtungen im status quo

**Status Quo FH** | **Status Quo EM** | **Status Quo MdF**

Das Erhaltungsszenario ist das konservativste Szenario der Stadt. Es wurde 2017 genehmigt und bis Ende 2020 mit dem Bau von 1000 Quadratmetern Erweiterungsbau für das Historische Museum im Status Quo EM. Im Jahr 2018 ist die Erweiterungsbau für das Historische Museum im Status Quo EM. Im Jahr 2018 ist die Erweiterungsbau für das Historische Museum im Status Quo EM.

10/16/2018	1
------------	---

## Einzelanalyse der Szenarien anhand von 12 Kriterien

### Szenarioanalyse - Einzigartigkeit Szenario 2 hat das größte Potenzial sich in Zukunft von Wettbewerbern zu differenzieren

Qualitative Beschreibung | Metriken der Stärken/Messung

### Szenarioanalyse - Entwicklung Besucherzahlen (2) Nur Szenario 2 wird eine langfristig steigende Besucherzahl sichern

Qualitative Beschreibung | Metriken der Stärken/Messung

### Exkurs: Einnahmepotenziale Eintrittsgelder durch Investitionen können die Eintrittspreise gesteigert werden

Die Erhaltung aller Einrichtungen im Status Quo EM ist das konservativste Szenario der Stadt. Es wurde 2017 genehmigt und bis Ende 2020 mit dem Bau von 1000 Quadratmetern Erweiterungsbau für das Historische Museum im Status Quo EM.

## Dezidierte und erprobte Bewertungsmethode

### Museumskonzept Annaberg-Buchholz 2025 Kriteriengewichtung mittels AHP-Modell

Kriterienmatrix

10/16/2018

## Handlungsempfehlung und Entscheidungsvorlage

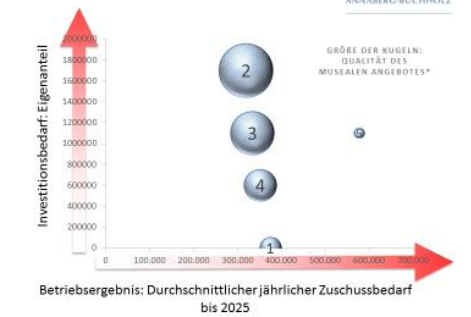
Einzigartigkeit	Ertragbarkeit	Erhaltung	Steigerung	Investitionsbedarf	Lfd. Betriebskosten	Einwohnerpotenzial	Heterogene Potenzial	Einnahmepotenzial	Politische Akzeptanz	Belastung der Innenstadt	Ertragspotenzial für Besucher	Bildungsangebot	Gesamtgewicht	Ranking
0,2%	7,5%	7,5%	11,6%								0,6%	7,2%	100,0%	
Szenario 2	100%	1	96%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	94%	1
Szenario 3	31%	2	72%	3	81%	2	92%	2	32%	3	94%	3	73%	2
Szenario 4	38%	3	84%	2	91%	3	85%	3	65%	4	81%	4	68%	4
Szenario 5	62%	4	57%	4	65%	4	61%	4	6%	5	71%	5	68%	5

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN & NÄCHSTE SCHRITTE

1. Klärung für das Projekt: Zustimmung der Stadtratskommission, Einholung der notwendigen Genehmigungen, Klärung der Finanzierung.
2. Klärung der Finanzierung: Klärung der Finanzierung, Klärung der Finanzierung.
3. Klärung der Finanzierung: Klärung der Finanzierung, Klärung der Finanzierung.
4. Klärung der Finanzierung: Klärung der Finanzierung, Klärung der Finanzierung.
5. Klärung der Finanzierung: Klärung der Finanzierung, Klärung der Finanzierung.
6. Klärung der Finanzierung: Klärung der Finanzierung, Klärung der Finanzierung.
7. Klärung der Finanzierung: Klärung der Finanzierung, Klärung der Finanzierung.
8. Klärung der Finanzierung: Klärung der Finanzierung, Klärung der Finanzierung.
9. Klärung der Finanzierung: Klärung der Finanzierung, Klärung der Finanzierung.
10. Klärung der Finanzierung: Klärung der Finanzierung, Klärung der Finanzierung.

## Bewertung der Szenarien

- Erstellung einer Rangfolge
- Kosten-Nutzen-Analyse



# 4. Situationsanalyse

## Ergebnisse (1)



### 1. Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) für die Städtischen Museen im Kontext der Annaberger Museumslandschaft

- Die Städtischen Museen (StM) bieten gemeinsam mit den übrigen Akteuren in der Annaberger Museumslandschaft **eine große Angebotsvielfalt** und tragen mit ihrem Angebot entscheidend zur **Außenwirkung der Stadt Annaberg-Buchholz** bei. Im Vergleich mit anderen Institutionen in der Umgebung weisen die Städtischen Museen noch immer recht hohe Besucherzahlen auf. Allerdings **sinken diese Zahlen seit Jahren kontinuierlich** (beim Erzgebirgsmuseum derzeit mit -4,4%/Jahr und beim Frohnauer Hammer mit -1,7%/Jahr). Ein Grund hierfür ist, dass beide Einrichtungen hinsichtlich ihrer **Inhalte nicht mehr aktuell sind, dass die bauliche und gestalterische Ausstattung markante Defizite** aufweist, und dass die Außenwirkung aufgrund eines fehlenden Gesamtmarketings weit unter ihren Möglichkeiten bleibt, Besucher und damit auch Einnahmen zu generieren. Außerdem erhöht sich durch steigende Kosten der Zuschussbedarf. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, denn bei fehlenden Modernisierungsinvestitionen besteht die **Gefahr einer negativen Außenwahrnehmung**, die sich auf das Gesamtbild der Stadt auswirkt.
- Um das vorhandene Potenzial zu nutzen und neue Besucher(-gruppen) zu gewinnen, müssen diese Defizite durch gezielte Investitionen behoben werden: in eine **Verbesserung/Aktualisierung der Ausstellungen**, durch Etablierung spezifischer Angebote und durch eine **Weiterentwicklung des traditionellen Museumskonzeptes** hin zum Verständnis von Museen als interaktive Lern- und Erlebnisorte. Dies wird sich langfristig auch finanziell lohnen, denn mit Investitionen wird heute der **Grundstein für zukünftige Projekte und Förderungen** gelegt. Zum Beispiel können mit der in Aussicht stehenden Nominierung der „Montanregion Erzgebirge“ als UNESCO-Welterbe sich die Bekanntheit der Region und das Tourismusaufkommen (insbes. internationaler Besucher) erhöhen.
- Es muss darauf geachtet werden, dass die Angebote so weiterentwickelt werden, dass sie zum einen Konkurrenz innerhalb der Museumslandschaft Annaberg-Buchholz ausschließen und vielmehr durch sinnvolle Ergänzungen zu **Synergieeffekten zwischen allen Akteuren** führen.
- Zum anderen ist unter dem Einsatz innovativer Ausstellungskonzepte und spezifischer Angebote eine **Weiterentwicklung der StM zu interaktiven Ausstellungs- und Erlebnismuseen** zu leisten, damit sich die StM in Zukunft von dem deutschlandweit und auch im Erzgebirge herrschenden Überangebot aus der Sparte der traditionellen Volkskunde-/Heimatismuseen (zu denen bisher auch FH und EM gerechnet werden) abheben und konkurrenzfähig bleiben.

# 4. Situationsanalyse

## Ergebnisse (2)



### 2. Besucher-/ Zielgruppenanalyse

- Der Vergleich eigener Erfahrungswerte der Städtischen Museen mit einer Zielgruppenanalyse des Tourismusverbandes Erzgebirge (TVE) hat erbracht, dass **bestimmte Zielgruppen bisher gar nicht oder nur ungenügend berücksichtigt** wurden. Traditionell lag der Fokus der Städtischen Museen auf den Zielgruppen für Volkskunde- und Heimatmuseen und war damit relativ homogen.
- Bereits das Beispiel der Manufaktur der Träume hat gezeigt, dass **mit einer kreativen Inszenierung unter Einsatz moderner Gestaltungsmethoden zusätzliche Zielgruppen** gewonnen werden können, darunter v.a. junge Familien und anspruchsvollere Kulturtouristen.
- Auch im Erzgebirgsmuseum und im Frohnauer Hammer können durch Investitionen in Präsentation und Besucherfreundlichkeit weitere Zielgruppen gewonnen werden. Neben **erlebnisorientierten Familien und anspruchsvollen Kulturtouristen** sind in Zukunft auch Besucher mit **den speziellen Interessengebieten Bergbau, Technik sowie internationale Welterbe-Touristen** verstärkt zu berücksichtigen.
- Die **Angebote der Museen und das darauf aufbauende Marketing müssen dahingehend überarbeitet werden**, dass es diese Zielgruppen besser anspricht. Hierbei sind auch die im Folgenden genannten Voraussetzungen zu berücksichtigen.

### 3. Zukünftige Rahmenbedingungen

- Der Blick auf die demografische Entwicklung in Deutschland legt nahe, den zunehmenden Anteil **älterer Museumsbesucher als Zielgruppe zu erfassen** und diesen durch eine benutzerfreundliche und barrierearme Ausstattung einen besseren Zugang zu allen Einrichtungen zu verschaffen.
- Der kontinuierliche Bevölkerungsrückgang in Annaberg-Buchholz hat Einbußen bei den Besucherzahlen zur Folge. Entgegenwirken kann hier noch eine **verstärkte Zusammenarbeit mit Schulen und anderen Bildungsträgern**, um zu erreichen, dass die StM eine feste Zuordnung als außerschulischer Bildungsträger erhalten.
- Wenn sich die Städtischen Museen den Herausforderungen der Digitalisierung stellen, können sie davon in hohem Maße profitieren. Informationen **wie Preise, der Zugang zu Sammlungs- und Objektinformationen sollten schnell und direkt** (auf dem Smartphone) verfügbar sein. Die Preispolitik sollte unkompliziert und transparent sein. Ein **einheitliches Kassensystem, digitale Zahlungsmöglichkeiten, erweiterte Kombitickets sind erforderlich**. Mit innovativen Ausstellungskonzepten sowie Online- und Interaktionsangeboten können Besucher gewonnen und an die Häuser gebunden werden. Voraussetzung hierfür wären eine **digitale Erfassung der eigenen Sammlungen und die entsprechenden Kompetenzen bei den Mitarbeitern**.

# 4. Situationsanalyse

## Ergebnisse (3)



### 4. Analyse der Wettbewerbsfähigkeit

- Im Vergleich mit den Museen im näheren Umkreis haben die StM Annaberg-Buchholz noch eine **Vorreiterposition** inne. Dies verdankt sich auch der Popularität der Stadt als Verwaltungsort, ihrer bedeutenden historischen Innenstadt und ihren kulturellen übrigen Angeboten. Einige Einrichtungen im weiteren Umkreis stellen jedoch bereits **ernst zu nehmende Konkurrenten dar, darunter die Museums- und Bergbaulandschaften vor allem in Freiberg und in Seiffen sowie die Museen in der tschechischen Grenzregion.**
- Aufgrund der **gestiegenen Konkurrenz unter den musealen Einrichtungen** sind Steigerungen der Besucherzahlen nur da möglich, wo durch Investitionen in Ausstattung und Besucherfreundlichkeit die Attraktivität der Einrichtungen gesteigert wird. Hier weisen die StM derzeit große Defizite auf, die bereits beim Vergleich mit Einrichtungen in vergleichbarer Größe wie dem Museum des böhmisch-sächsischen Erzgebirge in Marienberg deutlich werden. **Schwerpunkte sollten hier Investitionen in Benutzerfreundlichkeit und Komfort, besonders aber in kreative Ausstellungsgestaltungen und ein verbessertes Marketing** bilden.
- Mit Investitionen sollte gleichzeitig auch langfristig gedacht werden und vorgesehen werden, dass auch über einmalige Investitionen hinaus **mit Sonderausstellungen und Veranstaltungen** in den Museen kontinuierlich an der Konkurrenzfähigkeit der Städtischen Museen gearbeitet werden muss, um diese auch zu erhalten.

### Auf den folgenden Seiten findet der Leser eine detaillierte Situationsanalyse für die Städtischen Museen im Kontext der gesamten Museumslandschaft von Annaberg-Buchholz:

- Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) für die Städtischen Museen im Kontext der Museumslandschaft Annaberg-Buchholz
- Beschreibung der Museumslandschaft in Annaberg-Buchholz
- SWOT Einzelbetrachtung für die Städtischen Museen Annaberg-Buchholz
- Besucher- und Zielgruppenanalyse
- Wettbewerbsanalyse
- Analyse zukünftiger Rahmenbedingungen

# 4.1 Beschreibung der Museumslandschaft in Annaberg-Buchholz



	Frohauer Hammer	Erzgebirgsmuseum	Manufaktur der Träume	Adam Ries Haus mit Rechenschule	Gößner im Erzgebirgsmuseum	Markus Röhling, Dorothea, Briccius
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Museal genutztes technisches Denkmal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadt- und Regionalmuseum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausstellungshaus für erzgebirgische Volkskunst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalmuseum zu Adam Ries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besucherbergwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besucherbergwerk</li> </ul>
Zielstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitmuseum Technik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitmuseum erzgeb. Kulturgeschichte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrum erzgebirgischer Volkskunst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitmuseum Mathematikgeschichte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darstellung innerstädt. Bergbau 16. Jh.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berbaulandschaft Schreckenbergl</li> <li>Pöhlberg</li> </ul>
Funktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technisches Museum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kulturgeschichtliches Museum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erlebnismuseum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spezialmuseum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spezialbergwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erlebnisbergwerk</li> </ul>
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Techn. Interessiert</li> <li>Reisegruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heimatsfreunde</li> <li>Kulturtourist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kinder- und Familien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fachinteressierte</li> <li>Schülergruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bergbau- und Stadtinteressierte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erlebnistouristen</li> </ul>
Positionierung in Bezug auf Museums-/Bildungs-/Freizeitlandschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedeutend aufgrund Überregionalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrale für Städt. Museen u. Aufgaben (Sammeln, Bewahren, Forschen ausstellen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herausragendes Element für alle</li> <li>Eher untypisch für Museen</li> <li>Freizeitcharakter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spezifischer Bildungscharakter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bildungs- und Erlebnischarakter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Freizeitcharakter</li> <li>Erlebniswelt</li> <li>Abenteuer (Briccius)</li> </ul>
Standort	<ul style="list-style-type: none"> <li>OT Frohnau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innenstadt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innenstadt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innenstadt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innenstadt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OT Frohnau, Cunersd., Pöhlberg</li> </ul>
Rechtsform	kommunal	kommunal	kommunal	Verein	kommunal	Verein
Personalstruktur (Theorie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>5,15 haupt</li> <li>0,75 unbesetzt</li> <li>0,2 EA+HK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3,35 haupt</li> <li>0,5 EA + HK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1,35 haupt</li> <li>0,2 HK</li> <li>TI Kasse (1,1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2,5 VZE</li> <li>4 Personen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inkorporiert EM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Röhling: Angest.</li> <li>Andere: Ehrenamt</li> </ul>
Finanzstruktur (HH 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>181.000 E</li> <li>315.350 A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>158.000 E</li> <li>247.100 A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>252.000 E</li> <li>261.150 A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eintritte, Zuschüsse, Vereinsbeiträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammen mit EM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eintritte, Vereinsbeiträge</li> </ul>
Besucher 2017 rd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>34.000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.500 (mit Kombi 10.500)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>37.000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.300</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7.500</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MR: 25.000</li> <li>Dorothea: 3.000</li> <li>Briccius: 100 (?)</li> </ul>

## 4.2 Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) für die Städtische Museen im Kontext der Museumslandschaft Annaberg-Buchholz



	Museumslandschaft Annaberg-Buchholz	Städtische Museen (StM)
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Große thematische Angebotsvielfalt, die das (traditionelle) erzgebirgische Lebensgefühl darstellt</li> <li>Identitätsstiftende Funktion für die Bürger</li> <li>Hohe Anzahl von erschwinglichen Angeboten auf überschaubarem Raum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sehr umfangreiche Öffnungszeiten (7 Tage pro Woche, kaum Schließzeiten)</li> <li>Anerkannte Kulturraum-Institution mit hoher Förderquote</li> <li>Hohe Sammlungsqualität seit 130 Jahren</li> <li>Rel. Hohe Besucherzahl im Vgl. zum bundesweiten Durchschnitt</li> <li>Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber ländlichem Raum als Wohn- und Urlaubsort</li> </ul>
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlendes Gesamtmarketing</li> <li>Zeitgenössische, moderne Kunst bisher als Nischenangebote</li> <li>Keine „Hochkultur“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Museumsarten und damit Zielgruppen für Volkskunde-, technische u. Bergbau-Museen relativ homogen</li> <li>Keine Zuordnung als außerschulischer Bildungsträger</li> <li>Fehlende fremdsprachige Angebote</li> <li>keine Etablierung als Wissenschaftsort</li> <li>Bisher kaum Einbeziehung des städtischen Depots</li> <li>Seit 2011 keine neuen Museumsangebote in Dauerausstellungen</li> </ul>
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Museen als Lern- und Erlebnisorte im historischen, naturräumlichen, technologischen, funktionalen und bildnerischen Bereich</li> <li>Aufnahme von kulturellen Angeboten der Stadt und der Region von außerhalb der Museen</li> <li>Überregionale Investitionen / Projekte: UNESCO-Weltkulturerbe, Kulturhauptstadt Chemnitz-Region</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UNESCO-Welterbe-Nominierung als Montanregion Erzgebirge – Erhöhung des internationalen Besucherpotenzials</li> <li>Erweiterung der Angebotspalette durch Etablierung spezifischer Angebote</li> <li>Stärkere Qualitative und quantitative Unterstützung durch andere Sachgebiete der städtischen Verwaltung</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überangebot, dass von Bewohnern und/oder Touristen nicht ausreichend genutzt wird / werden kann</li> <li>Gefahr der Mittelmäßigkeit in der Wahrnehmung bei fehlenden Modernisierungsinvestitionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vernachlässigung der musealen Aufgaben Sammeln, Bewahren, Forschen gegenüber der Vermittlung</li> <li>Anteil Volkskunde/Heimatemuseen sehr hoch in Deutschland bei relativ geringem und rückläufigem Anteil an Besuchen</li> <li>Hoher Modernisierungs- und Investitionsbedarf bei FH, EM</li> </ul>

# 4.3 SWOT Einzelbetrachtung für die Städtischen Museen Annaberg-Buchholz (1)



	Frohauer Hammer	Erzgebirgsmuseum	Manufaktur der Träume	Adam Ries Haus mit Rechenschule	Gößner im Erzgebirgsmuseum	Markus Röhling Dorothea, Briccius
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enge Gästebindung durch personelle Führung</li> <li>• Erlebnisfaktor mit vielfältigem Angebot</li> <li>• Kombination mit Gaststätte</li> <li>• Historisches Ensemble in situ erhalten</li> <li>• Hoher Bekanntheitsgrad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturelles Gedächtnis der Stadt und der Region</li> <li>• Anlaufstätte für Heimatforscher</li> <li>• Innenstadtlage gegenüber St. Annen-Kirche</li> <li>• Historisch wertvolle Räume im Erdgeschoss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Mitmachfaktor</li> <li>• Moderne Ausstellungsgestaltung</li> <li>• Erlebnisgastronomisches Angebot</li> <li>• Barrierefreiheit</li> <li>• Geringer Personalbedarf</li> <li>• Bestes Einnahmen/Ausgaben-Verhältnis</li> <li>• Weihnachtserlebnis außerhalb Advent</li> <li>• Indoor-Angebot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher wissenschaftlicher Anspruch</li> <li>• Qualitativ hochwertige praktisch-pädagogische Angebote</li> <li>• Identität von Name und historischer Authentizität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bergwerk im Museum – einmaliges kernstädtisches Angebot</li> <li>• Kurze Wege</li> <li>• Einfacher Zugang zum Bergwerksthema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr hoher Besucherzuspruch (MR)</li> <li>• Beziehung zum Übertagegelände (MR)</li> <li>• Gute fachliche Vernetzung (MR)</li> <li>• Jedes Bergwerk hat seine Besonderheit (Grubenbahn, Bootsfahrt, Erlebnistour etc.)</li> </ul>
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barrierefreiheit</li> <li>• Fehlende Funktionalitäten: Empfang, Garderobe, Veranstaltungen, Museumspädagogik, etc.</li> <li>• Sehr mangelhaftes Ambiente Volks-Galerie</li> <li>• Ausstellungsräume und –konzept außer im techn. Denkmal</li> <li>• Wenig Interaktion und moderne Medien</li> <li>• Hoher Personalbedarf</li> <li>• Hammerwerkegeschichte zu wenig Raum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barrierefreiheit</li> <li>• Themenmix in der Dauerausstellung</li> <li>• 20 JH nicht abgebildet</li> <li>• Kleine Sonderausstellungs- und Veranstaltungsfläche</li> <li>• Keine Päd.-Raum</li> <li>• Ausstellung ohne Interaktion, keine modernen Medien</li> <li>• Schlechte Magazinbedingungen unterm Dach</li> <li>• Fehlender roten Faden im Ausstellungskonzept</li> <li>• Mangelhafte Didaktik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Aufsicht</li> <li>• Hoher technischer Wartungs-aufwand</li> <li>• Besucherbetreuung nur in kleinen Gruppen (15 P) möglich</li> <li>• Erklärungsbedürftiger Name</li> <li>• Kaum didaktischer Anspruch</li> <li>• Kein separierbarer Päd.-Raum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezifischer und damit eingeschränkter Interessenten-kreis als biografisches Spezialmuseum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur kleine Gruppen (max. 15 Pers.)</li> <li>• Nur 2 Führungen werktags (Sonn- und Feiertage 4) zu festgelegten Zeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Wechsel</li> <li>• geringer Bildungscharakter</li> <li>• Vermarktung</li> <li>• Briccius nur Nachfrage</li> <li>• Dorothea geringe Besuchszahlen</li> </ul>



## 4.3 SWOT Einzelbetrachtung für die Städtischen Museen Annaberg-Buchholz (2)

	Frohauer Hammer	Erzgebirgsmuseum	Manufaktur der Träume	Adam Ries Haus mit Rechenschule	Gößner im Erzgebirgsmuseum	Markus Röhling, Dorothea, Briccius
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNESCO-Welterbe-Zentrum</li> <li>• Investition in moderne Ausstellungsgestaltung</li> <li>• Positionierung als Leitmuseum Hammerwerke und Schmieden</li> <li>• Politischer Wille und Erwartung in Bevölkerung zur modernisierenden Umgestaltung</li> <li>• Thematischer Schwerpunkt Technik-Handwerk-Industrie + volkskundliche Darstellung des Lebensalltags</li> <li>• Ggf. Volkskunstgalerie in Verbund mit Wismut-Historie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profilfindung zwischen Reformation und Moderne</li> <li>• Einmaligkeit als identitätsstiftendes Regionalmuseum</li> <li>• Lebendiges Museum</li> <li>• Museum im Museum (Museums-geschichte = Bürgergeschichte)</li> <li>• Stärkere Einbeziehung des Bergaltars in der St. Annenkirche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terrassennutzung im Sommer</li> <li>• Potenzial Weihnachtsmarktbesucher als Museumsbesucher</li> <li>• Offensivere Vermarktung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Außenwirkung durch das Kulturviertel Johannissgasse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung des Erlebnischarakters</li> <li>• Lichtinstallation und Töne</li> <li>• Einmaligkeit innerstädtisch Besucherbergwerk</li> <li>• Geschichte der Bergwerksentdeckung</li> <li>• Anfänge des 2. Bergeschreys thematisieren</li> <li>• Stärkere thematische Verknüpfung Stadtgeschichte und Bergbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationales Besucherpotenzial bei Welterbe-verleihung</li> <li>• Vermarktung 4 BBWs als Gesamterlebnis</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Investitionsbedarf</li> <li>• Rückläufiger Bustourismus</li> <li>• Rundgang auf Gruppen optimiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Investitionsbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitl. begrenzter Nutzungsvertrag der Ausstellungsexponate b. 2032</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinsstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ständige Investition</li> <li>• Abhängigkeit vom EM in Betreuung</li> <li>• Vorgaben Oberbergamt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungen in der Vereinsstruktur</li> <li>• Aufwendige technische Erneuerung</li> </ul>

# 4.4 Besucher- und Zielgruppenanalyse

Eine möglichst breit gefächerte Zielgruppenansprache ist Voraussetzung für die Entwicklung von Besucherzahlen. Je heterogener die Ansprache, desto stabiler die Grundlage für die zukünftige Entwicklung. Zur Bestimmung der für die Städtischen Museen relevanten Besuchergruppen werden zwei verschiedene Ansätze berücksichtigt:

- eigene Erfahrungswerte, die sich aus der Entwicklung der Nachfrage der letzten Jahre ableiten lassen
- eine Zielgruppenanalyse des Tourismusverbandes Erzgebirge (siehe Quellenangabe) – hierdurch kommen touristische Zielgruppen in den Blick, die bisher nicht oder nur unzureichend berücksichtigt worden sind.

## Besuchergruppen nach Erfahrungswerten der Städtischen Museen Annaberg-Buchholz

### 1. Heimatkundler, Liebhaber, Stammgäste

- traditionelles Milieu, überwiegend 50+
- darunter viele Mehrfachbesucher mit engerer Bindung an die bestehenden Häuser
- überwiegend inhaltliches Interesse

### 2. Kultur- und heimatinteressierte Touristen aus Deutschland und Europa

- traditionelles Milieu, überwiegend 50+, hoher Ausländeranteil (viele Holländer, Schweizer und Tschechen)
- großes inhaltliches Interesse, aber höherer Anspruch an Besucherfreundlichkeit und Komfort
- wegen der begrenzteren Aufenthaltsdauer erfolgt eine gezielte Auswahl von Kulturangeboten nach Faktor Zeit und Interessantheit

### 3. Kulturinteressierte Familien

- vielseitiges Interesse
- inhaltlich interessiert, aber überwiegend erlebnisorientiert

### 4. Kinder- und Schülergruppen sowie Gruppen anderer Bildungsträger

- spezielles fächergebundenes oder projektbezogenes Interesse
- überwiegend inhaltliches Interesse
- hoher Anteil (besonders Annaberger Schulen) mit enger Bindung an die bestehenden Häuser
- Attraktivität wird durch erlebnisorientierte Angebote wesentlich gesteigert

### 5. Gruppen von Hotelgästen und Reiseunternehmen

- bedeutender Anteil an der Gesamtbesucherzahl besonders im Frohnauer Hammer
- herausragende Werbewirksamkeit durch Welterbe-Status auf diese Gruppe
- hoher Anspruch an Komfort und Besucherfreundlichkeit

**Bisher nicht genügend berücksichtigt, aber Bedarf erkannt:**

### 6. Besucher mit eingeschränkter Mobilität

- angewiesen auf einen barrierearmen Ausbau der Häuser
- derzeit nur in MdT gegeben

## Zielgruppen nach Marktanalyse des TVE

### 1. Kernzielgruppe 1: Sachsen- oder Tschechien-Interessierte mit Bergbau- und Industriekultur-Affinität

(Viele Männer, überdurchschnittlich hohe Schulbildung, hoher Seniorenanteil, reiselustig, kulturell interessierte Personen, die im Urlaub viel erleben möchten, besonders interessiert an Städtereisen, Natururlaub, Ausruh-Urlaub und Erlebnis-Urlaub) (3 % der Bevölkerung entsprechen 2,1 Millionen Menschen in Deutschland)

### 2. Kernzielgruppe 2: die aktuellen Zielgruppen des Tourismusverbandes Erzgebirge e. V.

- **Entspannte Rad- und Wanderurlauber** (Fokusgruppe!): in der traditionellen Kultur verwurzelt, traditionelles Milieu/bürgerliche Mitte, Wunsch nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen
- **Sparsame, vielseitig interessierte junge Familien** (Sicherheit des Urlaubszieles ist wichtig, flexible Urlaubsgestaltung, wünschen gezielte Angebote und Animationsprogramme für Kinder
- **Special-Interest-Gruppen** (Eisenbahn, Technik, Uhren) (Fokusgruppe!): spezielles (Fach-)Interesse
- **Anspruchsvolle Kultururlauber über 50** (Fokusgruppe!): hohe Bildung und Traditionsbewusstsein, traditionelles/liberal-intellektuelles Milieu, suchen Erholung und qualitativ hochwertige Kulturangebote
- **Sportorientierte Aktivurlauber** (suchen Bewegung und außergewöhnliche moderne Aktivitäten, Urlaubsgestaltung sollte vor allem abwechslungsreich sein, adaptiv-pragmatisches/expeditives Milieu)

3. **Kernzielgruppe 3: Kulturtouristen aus der ganzen Welt**, die durch den UNESCO-Titel angesprochen werden (überwiegend klassisches Establishment, Mittel- oder Oberschicht, Urlaub darf auch mal etwas mehr kosten, spezielles Interesse an Montangeschichte und Kultur)

### 4. Weitere Zielgruppe: Tagesausflügler aus der Region

Die Analyse des TVE zeigt etliche Übereinstimmungen und Überschneidungen mit den Erfahrungswerten der StM. Bisher noch gar nicht berücksichtigt wurden von den StM jedoch:

- **Entspannte Rad- und Wanderurlauber**
- **Kulturtouristen aus der ganzen Welt, die durch den UNESCO-Titel angesprochen werden**

Folgende Zielgruppen müssen noch stärker in den Fokus genommen werden, um zusätzliche Besucher zu akquirieren:

- **Anspruchsvolle Kultururlauber**
- **Sparsame, vielseitig interessierte junge Familien und Gruppen jüngerer Kinder**
- **Special-Interest-Gruppen (mit speziellem Fach-/Interesse: z.B. an Technik, Geologie oder Bergbau)**
- **Besucher mit eingeschränkter Mobilität (Anteil Schwerbehinderte mit körperlichen Beeinträchtigungen ca. 5,6 % der Gesamtbevölkerung)**

Quellen: Umfragen und Besucherstatistiken der StM., Auswertung von Gästebüchern; TVE, Kommunikationskonzept für den künftigen Verein Welterbe Montanregion Erzgebirge e.V. und Tourismusmarketingkonzept für den Tourismusverband Erzgebirge e.V.; TVE: Destinationsstrategie für das Erzgebirge 2016.

# 4.5 Besucher- und Zielgruppenanalyse: Relevanz der Zielgruppen nach Einrichtungen



## Bereits berücksichtigte Zielgruppen der StM in der Reihenfolge ihrer zahlenmäßigen Relevanz in Prozent der Gesamtbesucherzahl

Rang	Frohnauer Hammer	%	Erzgebirgsmuseum mit BW Gößner	%	Manufaktur der Träume	%
1	Kultur- und heimatinteressierte Touristen aus Deutschland und Europa	30	Kultur- und heimatinteressierte Touristen aus Deutschland und Europa	64	Kultur- und heimatinteressierte Touristen aus Deutschland und Europa	29
2	Gruppen von Hotelgästen und Reiseunternehmen	25	Kinder- und Schülergruppen sowie Gruppen anderer Bildungsträger	11	Kulturinteressierte Familien	25
3	Kulturinteressierte Familien	20	Heimatkundler, Liebhaber, Stammgäste	10	Gruppen von Hotelgästen und Reiseunternehmen	20
4	Kinder- und Schülergruppen sowie Gruppen anderer Bildungsträger	15	Gruppen von Hotelgästen und Reiseunternehmen	8	Kinder- und Schülergruppen sowie Gruppen anderer Bildungsträger	16
5	Heimatkundler, Liebhaber, Stammgäste	10	Kulturinteressierte Familien	7	Heimatkundler, Liebhaber, Stammgäste	10

Quellen: Auswertung von Gästebüchern, eigene Umfragen und Besucherstatistiken der Städtischen Museen Annaberg-Buchholz.

## Relevanz zusätzlich/stärker zu berücksichtigender Besuchergruppen

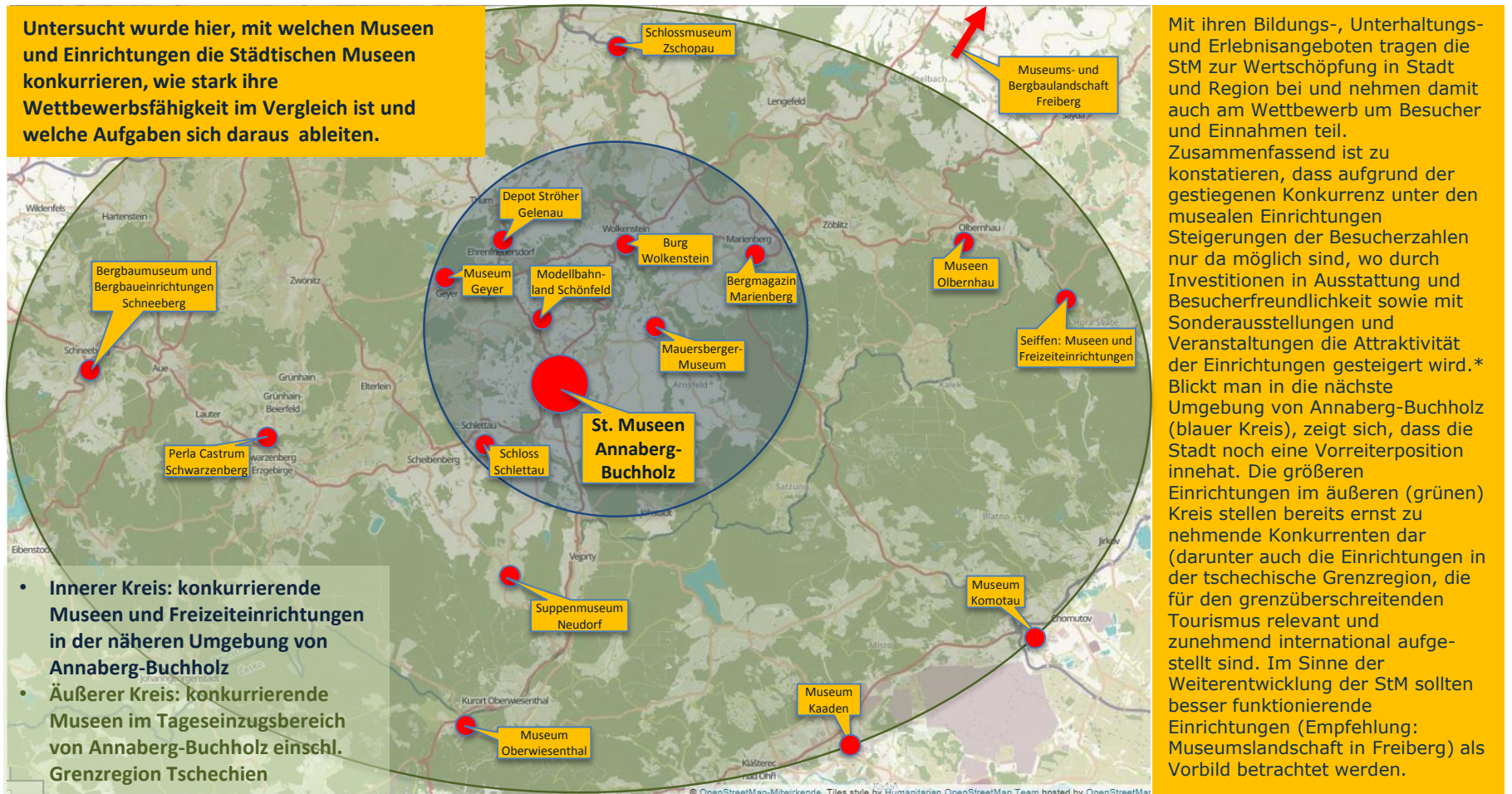
Rang	Frohnauer Hammer	Erzgebirgsmuseum mit BW Gößner	Manufaktur der Träume
1	Besucher mit eingeschränkter Mobilität *	Besucher mit eingeschränkter Mobilität	Besucher mit eingeschränkter Mobilität
2	Kulturtouristen aus der ganzen Welt, die durch den UNESCO-Titel angesprochen werden	Kulturinteressierte Familien (Schwerpunkt jüngere Kinder)	Entspannte Rad- und Wanderurlauber
3	Anspruchsvolle Kultururlauber	Special-Interest-Gruppen (Volkskunst, Industriegeschichte, Geologie, Bergbau)	Anspruchsvolle Kultururlauber
4	Special-Interest-Gruppen (Technik, Geologie oder Bergbau)	Kulturtouristen aus der ganzen Welt, die durch den UNESCO-Titel angesprochen werden	Special-Interest-Gruppen (mit speziellem Fach-/Interesse: Spielzeug, Herstellung und Vertrieb)
5	Entspannte Rad- und Wanderurlauber	Anspruchsvolle Kultururlauber/Entspannte Rad- und Wanderurlauber	Kulturtouristen aus der ganzen Welt, die durch den UNESCO-Titel angesprochen werden

\* Statistisches Bundesamt: Statistik der schwerbehinderten Menschen, 2017: rund 9,4 % Schwerbehinderte; davon körperliche Behinderungen 59,2 % = ca. 5,6 % der Gesamtbevölkerung

Quellen: TVE, Kommunikationskonzept für den künftigen Verein Welterbe Montanregion Erzgebirge e.V. und Tourismusmarketingkonzept für den Tourismusverband Erzgebirge e.V.

# 4.6 Wettbewerb um Besucher und Einnahmen (1)

Konkurrierende Museen und Einrichtungen im Tageseinzugsbereich von Annaberg-Buchholz









\* vgl. hierzu auch Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, Institut für Museumsforschung, Heft 71, Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2016 (IfM); Tourismusbarometer der Sparkasse 2016, S. 54 f.

# 4.6 Wettbewerb um Besucher und Einnahmen (2)

Auswahl von Museen und Freizeiteinrichtungen im Stadtgebiet und in der näheren Umgebung

Die Darstellung zeigt konkurrierende Einrichtungen mit ihrer jeweiligen Wettbewerbsstärke im Vergleich zu den Städtischen Museen Annaberg-Buchholz.

	<b>Museum Sächsisch-Böhm. Erzgebirge Marienberg u.a.</b>		<b>Schloss Schlettau</b>		<b>Modellbahnland Erzgebirge Schönfeld</b>
Wettbewerbsstärke im Vergleich mit StM 	+ mehrere Museen + BW + deutsch-tschechischer Ansatz + Standort Montanregion  - touristisch-kulturelle Infrastruktur zergliedert - kein BW in Innenstadt	Wettbewerbsstärke im Vergleich mit StM 	+ hoher Erlebniswert + vielseitiges Sonderprogramm + enge Verbindung mit Gastronomie  - ländliche Umgebung - schwer erreichbar	Wettbewerbsstärke im Vergleich mit StM 	+ hoher Erlebniswert + breites Publikum jung und alt + hohe Beteiligung von Vereinen  - kein Stadtbezug - kein universaler Fokus - geringer Bildungswert

Auswahl von vergleichbaren Museen im erweiterten Tageseinzugsbereich von Annaberg-Buchholz einschl. Grenzregion Tschechien

	<b>Stadt- und Bergbaumuseum Freiberg</b>		<b>Stadtmuseum Olbernhau Kupferhammer u. Saigerhütte</b>		<b>Museumslandschaft Seiffen Schauwerkstätten, Fortunastolln</b>
Wettbewerbsstärke im Vergleich mit StM 	+ hochkarätige Ausstellung/Gestaltg. + zentrale Innenstadtlage + Anbindung an Museumslandschaft  - teilweise veraltete Präsentation - geringere Verbindung mit Erlebnisorten u. Landschaft d. Erzgebirges	Wettbewerbsstärke im Vergleich mit StM 	+ große Vielfalt montaner Stätten + Museum mit universalem Ansatz + wechselnde Sonderausstellungen  - touristisch-kulturelle Infrastruktur zergliedert - Innenstadtbezug problematisch	Wettbewerbsstärke im Vergleich mit StM 	+ mehrere Museen + BW in Umgbg. + sehr guter Ausbaustand + deutsch-tschechischer Ansatz + hoher Anteil Touristen  - museal geringere Bedeutung - Freizeit- überwiegt Bildungswert
	<b>Museum Oberwiesenthal</b>		<b>Museen der Bergstadt Schneeberg u.a.</b>		<b>Regionalmuseum Komotau</b>
Wettbewerbsstärke im Vergleich mit StM 	+ ansprechende Gestaltung + eingebunden in Freizeitlandschaft + breites Publikum, viele Touristen  - geringerer musealer Anspruch - Unterhaltungswert überwiegt	Wettbewerbsstärke im Vergleich mit StM 	+ mehrere bedeutende montane Stätten und Museum + bedeut. Altstadt mit St. Wolfgang + Museum in zentr. Innenstadtlage  - montane Erlebnisstätten mit div. Betreibern ohne Gesamtkonzept - kein BW in Innenstadt	Wettbewerbsstärke im Vergleich mit StM 	+ überregionale Bedeutung + grenzüberschreitender Tourismus + universaler/dt.-tsch. Ansatz + solide finanzielle Ausstattung  - in Sachsen wenig bekannt - Sprachhürde Tschechisch

\* vgl. Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, Institut für Museumsforschung, Heft 71, Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2016 (IfM); Tourismusbarometer der Sparkasse 2016, S. 54 f.

Die Gesamtbetrachtung unterliegt einer qualitativen Einschätzung unter Berücksichtigung der Faktoren Besucherzahlen, Aktualität, museale Performance und Zielgruppenansprache.

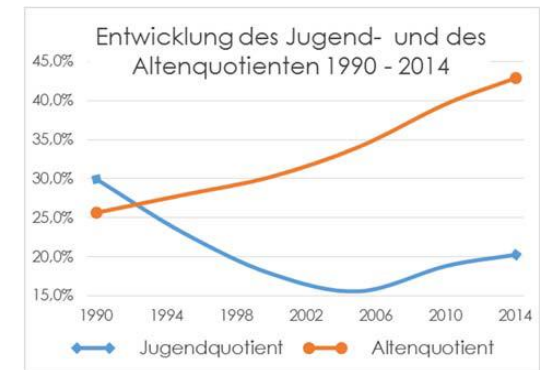
## 4.7 Zukünftige Rahmenbedingungen (1)

Zur Weiterentwicklung der Städtischen Museen im Rahmen der vorliegenden Museumskonzeption 2025 sind neben dem Ist-Zustand auch gesamtgesellschaftliche Entwicklungstendenzen und allgemeine kulturelle Trends zu berücksichtigen, die eine Auswirkung auf die Zielvorgaben bei der Weiterentwicklung der Städtischen Museen haben. Diese wurden wie folgt analysiert.

### 1. Demografische Entwicklung

- Bundesweit steigt der Altersdurchschnitt. Innerhalb der letzten 20 Jahre erhöhte sich die Zahl der älteren Menschen in Deutschland um 36,6%.
- Dementsprechend benennt auch die Zielgruppenanalyse des TVE den Anteil der anspruchsvollen Kulturtouristen der Altersgruppe 50+ als Fokusgruppe für das Erzgebirge.
- Für die Zielgruppenpolitik der StM bedeutet dies, dass die in ihrer Beweglichkeit eingeschränkten Besucher – darunter ein zunehmender Anteil älterer Besucher – durch eine barrierearme Ausstattung der Häuser einen besseren Zugang zu den Einrichtungen erhalten müssen.

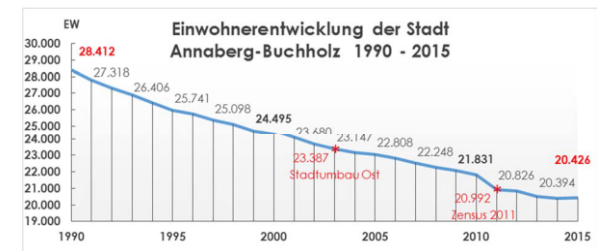
Grafik: INSEK 2017



### 2. Bevölkerungsentwicklung in Annaberg-Buchholz

- Von 1990 bis 2017 hat die Stadt Annaberg-Buchholz rd. 8.000 Einwohner (-28,3%) verloren (vgl. INSEK, S. 28 ff.). Trotz eines zwischenzeitlich positiven Trends zur Verringerung von Abwanderung und vermehrten Zuzügen ist aktuell wieder ein Rückgang der Zahlen festzustellen (vgl. Freie Presse Marienberg, 15.Okt 2018: Einwohnerzahl in Städten sinkt wieder). Dies hat u.a. Auswirkungen auf den Anteil der einheimischen Besucher an den Besucherzahlen der StM.
- Entgegenwirken kann hier eine verstärkte Zusammenarbeit mit Schulen und anderen Bildungsträgern, um zu erreichen, dass die StM eine feste Zuordnung als außerschulischer Bildungsträger erhalten. Damit könnten die bestehenden Angebote noch besser genutzt werden.
- Auch inhaltlich haben die StM das Potenzial, durch Erarbeitung besonderer Angebote speziell die einheimische Bevölkerung anzusprechen und die lokale Identität zu stärken.

Grafik: INSEK 2017



Quellen: Bevölkerungsstatistik des Statistischen Bundesamtes; INSEK 2017; Tourismusbarometer der Sparkasse 2017 und 2018.

## 4.7 Zukünftige Rahmenbedingungen (2)



### 3. Trend zur Individualisierung

- Mit dem Trend zur Individualisierung ist eine Entwicklung hin zu einer Steigerung der Optionen und Entscheidungsmöglichkeiten gegenüber den traditionellen gesellschaftlichen Bindungen gemeint. Auswirkungen dieser Entwicklung sind eine rigorose Enttraditionalisierung aller Lebenszusammenhänge und eine Pluralisierung der Lebensstile. Hieraus ergeben sich für die Städtischen Museen vor allem folgende Aufgaben:
- Die Zielgruppen der Museen und ihre jeweiligen Bedürfnisse haben sich gewandelt und müssen neu beurteilt werden. Sie sind heute wesentlich vielfältiger als früher. Eine möglichst heterogene Zielgruppenansprache ist also eine Voraussetzung zur Gewinnung neuer Besucher. Die Angebote und das Marketing müssen nach den Ansprüchen der ermittelten Zielgruppen neu ausgerichtet werden.
- Eine wichtige Rolle spielt hierbei auch ein wachsendes Regional- und Lokalbewusstsein. Dadurch bieten sich Chancen, mit besonderen Angeboten die einheimische Bevölkerung anzusprechen und damit die lokale Identität zu stärken.
- Aus dem Trend zur Individualisierung ergibt sich heute auch der Wunsch nach Partizipation bei den Museumsangeboten (siehe Digitalisierung).

### 4. Touristische Weiterentwicklung

- Die Tourismusbranche im Erzgebirge verzeichnet seit 2007 insgesamt eine positive Entwicklung. Das Erzgebirge liegt im Vergleich mit den beliebtesten Mittelgebirgsregionen in Deutschland bei den Urlaubern auf Platz vier (nach Schwarzwald, Harz und Bayrischem Wald). Im Hinblick auf die Übernachtungszahlen war das Jahr 2017 mit ca. 3 Millionen gemeldeten ÜN das erfolgreichste Jahr seit 2011. Aber auch der Tagestourismus (darunter viele Museumsbesucher) spielt eine bedeutende Rolle.
- Annaberg-Buchholz hat sich in den letzten Jahren als „Hauptstadt des Erzgebirges“ einen Namen gemacht und bietet beste Voraussetzungen für eine positive Weiterentwicklung: mit einem breiten Veranstaltungsangebot und bedeutenden Kulturinstitutionen (StM, Annenkirche, Theater mit Erzgebirgsphilharmonie, Erzhammer, Fabulix, Studienraum C.F.Claus u.a.) ist die Stadt gut aufgestellt, um Besucher in die Stadt zu locken. Touristische Zugpferde wie „Manufaktur der Träume“, Frohnauer Hammer, Annenkirche, aber auch Kät und Annaberger Weihnachtsmarkt steigern den touristischen Wert und damit die Zukunftsaussichten. Im Vergleich mit anderen Bergstädten des oberen Erzgebirges zeichnet sich Annaberg-Buchholz durch seinen „großstädtischen“ Charakter aus.
- Weiterhin touristisch relevant ist die zentrale Lage im Erzgebirge und die Nähe zur Haupttourismusregion Oberwiesenthal und die Grenznähe zu Tschechien für den grenzüberschreitenden Tourismus.

Quellen: Bundesamt für Politische Bildung: Individualisierung der Lebensführung - <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/137995/individualisierung-der-lebensfuehrung?p=all> (17.10.2018); Statistiken der Tourismusinformation Annaberg-Buchholz, TVE: Destinationsstrategie Erzgebirge; Tourismusbarometer der Sparkasse 2017 und 2018.

## 4.7 Zukünftige Rahmenbedingungen (3)



### 5. Digitalisierung

- Die Art und Weise, wie in Zukunft Informationen gewonnen werden, hat sich mit der Digitalisierung der Gesellschaft und noch einmal mehr durch die Erfindung des Smartphones grundlegend gewandelt. Dies hat auch Auswirkungen auf die Kommunikation der Menschen mit öffentlichen Institutionen. Gleichzeitig haben sich die Erwartungen, die von jüngeren Museumsbesuchern an Museen heute gestellt werden, weiterentwickelt. Wenn sich Museen diesen Herausforderungen stellen, können sie davon in hohem Maße profitieren.
- Der allgemeine Trend zur Digitalisierung hat zur Folge, dass eine geringere Toleranz für die Komplexität von Nutzungssystemen für öffentliche Einrichtungen besteht. Informationen über Preise und Zugangsmöglichkeiten, Sammlungs- und Objektinformationen sollen schnell und direkt (auf dem Smartphone) verfügbar sein. Besucher erwarten eine unkomplizierte Preispolitik bei den Eintrittspreisen, digitale Zahlungsmöglichkeiten, Kombitickets, aber auch innovative Ausstellungskonzepte: dies können Kombination von klassischer Objektschau mit multimedialen Präsentationen sein, aber auch Online-Angebote und Angebote zur Interaktion in den Ausstellungen selbst.
- Das dahinter stehende Prinzip lautet „Partizipation“ – Anteilnahme. Gerade die jüngere Generation der Besucher möchte heute nicht mehr nur eine Sammlung von Objekten und einen verknüpften Wissensstand dazu präsentiert bekommen, sondern selbst an dem Prozess der Informationsgewinnung teilnehmen, indem Informationen in Ausstellungen eigenständig mit weiteren Online-Informationen verglichen werden. Es wird erwartet, dass sämtliche Informationen frei verfügbar sind und sein sollten. Museen sind heute gefordert, ihre Bestände online zugänglich zu machen, multimediale Präsentationen zu erstellen und sich mit den Besuchern über Websites und Apps zu vernetzen.
- Voraussetzung dafür ist, dass Museen ihre eigenen Websites unterhalten. Gerade kleinere Museen stellt dies vor eine große Herausforderung, auch weil Konzepte überdacht und Präsentationsarten vollkommen neu konzipiert werden müssen. Andererseits können Museen davon auch in hohem Maße profitieren – u.a. auch für die eigene Ausstellungsarbeit und sogar für ihre Forschungstätigkeit. Internetbasierte Sammlungspräsentationen stellen selbst nur einen geringen Mehraufwand dar und wären auch für die kleineren Museen der Stadt Annaberg-Buchholz praktikabel, wenn sie im Zusammenhang mit der ohnehin überfälligen vollständigen und mit Bildern hinterlegten Erfassung der Sammlungen in einer computerbasierten Datenbank geschieht. Auch die Einbeziehung von Kunden-Smartphones in das Ausstellungskonzept erleichtert im Gegenzug den Aufwand, wenn beispielsweise die Kunden Audioinformationen über ihr Smartphone abrufen können und damit die Anschaffung teurer Audiogeräte entfällt.
- Diesen Herausforderungen sollten sich auch die Städtischen Museen in Zukunft stellen, um die entsprechenden Bedürfnisse in Zukunft unter sparsamem aber wirkungsvollem Einsatz neuer Ausstellungs- und Interaktionskonzepte zu bedienen.

Quellen: Institut für Museumsforschung, Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2016 (IfM); Informationen des Sächsischen Museumsbundes e.V. (52/2018): Wie viel Digital braucht Analog? Vom artgerechten Umgang mit der smartphonegesteuerten Generation im Museum



# 5. Mögliche Szenarien für die Städt. Museen



	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4	Szenario 5
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhalt Status quo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau FH+ EM zeitl. gestaffelt</li> <li>• MdT Status Quo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau FH</li> <li>• EM Status quo</li> <li>• MdT Status quo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau EM</li> <li>• FH + MdT Status quo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EM – Teil der Ausstellung in FH integrieren; in MdT schwer umsetzbar</li> <li>• Strukturelle Änderung FH</li> <li>• Umnutzung EM</li> <li>• MdT eventuell in Teilen umbauen</li> </ul>
Strategische Zielstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenminimierung bei Minderehalt bisheriger Angebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivitätssteigerung</li> <li>• Stärkung Museumslandschaft</li> <li>• Einnahmen+ Gewinnung neuer Besuchergruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration + Erweiterung auf Technikvermittlung</li> <li>• EM rein lokal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung Stadt- und Regionalgeschichte (A-B in der Welt) bei minimalen Erhalt FH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration der Besucherattraktivsten Exponate des EM am Standort FH</li> <li>• (Investitions)kostenreduzierung bei rel. geringen Risiko Besucherzahlenrückgang</li> <li>• Keine Stadt- und Regionalgeschichte mehr</li> </ul>
Funktion Funktionsänderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr MusPäd Angebote</li> <li>• Regionalgeschichte</li> <li>• Kunst</li> <li>• Leitmuseum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung FH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrgewinn EM</li> <li>• FH verliert internationale Rolle und Attraktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung FH (Technik- und Volkskundmuseum + Heimatstube Bergbau Annaberg-Buchholz)</li> <li>• Verlust Museumsstatus EM</li> </ul>
Zielgruppe/ neue Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internat. Gruppen</li> <li>• Fachinteressierte</li> <li>• Behinderte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welterbe</li> <li>• EM Erhalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwertung innerstädt. Kulturerbes</li> <li>• Internationalisierung</li> <li>• FH Erhalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Touristen, Tagesgäste, Reisegruppen, Bürger, Welterbereisende</li> </ul>
Positionierung in Bezug auf Museums-/Bildungs-/Freizeitlandschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allmähliches Sinken Attraktivität durch neue Kulturangebote Umfeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiteinrichtungen für Regionalgeschichte, Hammerwerke, Schmieden, Klöppeln, Posamenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technikgeschichte</li> <li>• Bergbau Frohnau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwertung Regionalgeschichte Obererzgebirge und Stadtgeschichte</li> <li>• FH eher thematische Ergänzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techn. Museum &amp; Kulturgeschichtliches Zentrum</li> <li>• Verringerung des stadt- und regionalgeschichtlichen Aspektes</li> </ul>
Standort- (veränderung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standortausbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau Frohnau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabe/ Umnutzung EM</li> <li>• Teilweise Umzug EM nach FH</li> </ul>
Personalstruktur(änderung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie bisher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohne Änderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wegfall BW-Führer mit anteilig 0,8 VzÄ</li> </ul>
Finanzstruktur (änderung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie bisher bei erhöhtem Reparaturaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch höhere Einnahmen besseres Deckungsergebnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Einnahmen nur FH bei</li> <li>• Kompensation Verluste EM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Einnahmen nur EM</li> <li>• Sinkende Einnahmen FH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verringerte Einnahmen bei weniger Besucherzahlen</li> <li>• Starke Reduzierung Förderung</li> </ul>

# 5.1. Beschreibung Szenario 1

## Erhalt aller Einrichtungen im Status Quo



Status quo FH	Status Quo EM	Status Quo MdT
<p>Hauptanliegen des seit 1909 museal genutzten technischen Denkmals ist die Erhaltung der historischen Gebäude und der technischen Anlagen. Die Besonderheit des Frohnauer Hammers liegt in der Vorführbarkeit der alten Technik in Verbindung mit den authentischen Zeugnissen der letzten Hammerschmiedefamilie. Mit 35.000 Besuchern im Jahr spielt der Frohnauer Hammer eine wichtige Rolle innerhalb der touristischen Infrastruktur des Erzgebirges. Das Ensemble ist zentraler Bestandteil des Bergbaugesbietes Annaberg/Frohnau innerhalb des Projektes UNESCO-Welterbe "Montane Kulturlandschaft Erzgebirge/Krušnohoří".</p>	<p>Das Erzgebirgsmuseum ist das älteste Museum der Stadt. Es wurde 1887 gegründet und fusionierte 1905 mit dem Museum des Erzgebirgsvereins. Es zeigt traditionelle Zeugnisse der Stadt und Regionalgeschichte. Seit 1995 gibt es mit dem Silberbergwerk "Im Gößner," das einzige innerstädtische Besucherbergwerk Deutschlands. Im Erzgebirgsmuseum kann man sich über die Entwicklung einer bedeutenden Bergstadt vom Silberfund bis hin zu den eindrucksvollen Zeugnissen ihrer Prosperität exemplarisch informieren.</p>	<p>Die Manufaktur der Träume ist ein modernes Erlebnismuseum. Gezeigt werden die reiche Vielfalt der weihnachtlichen Volkskunst des Erzgebirges und imposante Objekte der heimischen Holzspielwarenproduktion. Im Unterschied zu bestehenden Einrichtungen mit ähnlichen Sammlungsschwerpunkten legt die Manufaktur der Träume den Schwerpunkt auf emotionales Erleben und sinnliches Erfahren. Die Sammlung von Dr. Erika Pohl-Ströher ist über einen Dauerleihvertrag bis 2032 plus fünfjähriger Verlängerungsoption gesichert.</p>
<p>Ausstellungskonzept / Räume: Historische Interieurs mit Führungen im Hammerwerk und im Herrenhaus; Ungenügende Ausstellungsflächen in der Volkskunstgalerie; Fehlende Räume für Grundfunktionen: Sonderausstellungen, Empfang, Kasse, Aufenthalt und MuPäd</p>	<p>Ausstellungskonzept / Räume: Untertage im Rahmen von Führungen; Dauerausstellung über zwei Etagen mit wertvollen Objekten; Museumsbibliothek im Haus und -depot im Dachgeschoss; letzteres schrittweise Verlagerung; kein MuPäd-Raum</p>	<p>Ausstellungskonzept / Räume: Dauerausstellung auf drei Etagen unter dem Motto „Sehen, Machen und Staunen“; Tourist-Information ist Museumskasse, Museumscafé; Sonderausstellungsraum, kein separater Museumspädagogikraum</p>
<p>Vermarktungsschwerpunkt: Ältestes Schmiedemuseum in Dtl.</p>	<p>Vermarktungsschwerpunkt: Sich über Stadtgeschichte informieren und Untertagebesuch mitten im Stadtzentrum</p>	<p>Vermarktungsschwerpunkt: Erzgebirgsvolkskunst für die ganze Familie-sich erinnern, spielen und erfahren</p>

In Annaberg-Buchholz werden erzgebirgische Volkskunst und Kindheitserinnerungen in besonderem Maße in der MdT und im Hammerwerk erlebbar, Informationen zur Stadt- und Bergbaugeschichte ergänzen das Angebot Über- und Untertage.

## 5.2. Beschreibung Szenario 2 Zeitlich gestaffelter Ausbau Frohnauer Hammer und Erzgebirgsmuseum; Erhaltung der Manufaktur der Träume im Status Quo



### Ausbau FH ab 2020

Der FH wird zu einem attraktiven und erlebnisorientierten Museum im Rahmen des UNESCO-Welterbes Montanregion Erzgebirge ausgebaut. Mehrsprachigkeit und Familienfreundlichkeit sind wichtige Akzente. Integraler Bestandteil ist das Welterbe-Informationszentrum, in dem sich auch der Museumsempfang befindet. Während ihres Rundganges erleben die Gäste im Hammerwerk und im Herrenhaus Technik und Alltagsleben hautnah. In der ehem. Volkskunstgalerie erleben Besucher eine Bergbauzeitreise „Vom Silber zum Uran“ oder entdecken die Abhängigkeit der Schmiede mit dem Bergbau.

Ausstellungskonzept / Räume:  
Infozentrum als Tür zur Welterbe-Region;  
Hammerwerk und Herrenhaus, Gastronomie;  
attraktiver Außenbereich für Kinder

Vermarktungsschwerpunkt:  
Das erste technische Denkmal Sachsens und  
Deutschlands ältestes Schmiedemuseum  
Sind idealer Ausgangspunkt für das UNESCO-  
Welterbe Montanregion Erzgebirge

### Ausbau EM ab 2023

Nach der letzten Umgestaltung Ende der 80er Jahre wird das Erzgebirgsmuseum inhaltlich, didaktisch neu aufgestellt und umgebaut. Im neuen Erzgebirgsmuseum wird die Bedeutung der regionalen und v.a. der Stadtgeschichte bis in die Gegenwart im nationalen und internationalen Kontext erlebbar. Das Museum bietet Raum, sich mit der Geschichte der Stadt auseinanderzusetzen und ist ein wichtiges Identifikationsmedium für Bürger. Die Vermittlung erfolgt über den Einsatz moderner Medien und Fremdsprachlichkeit. In Sonderausstellungen könnten u.a. auch Naturkundethemen berücksichtigt werden.

Ausstellungskonzept / Räume: UG  
Besuchereingang, Stadtentstehung Annaberg-  
Buchholz i. V. m. Bergbauerlebnis  
1.OG: spannende regionale Entwicklungen,  
Innovationen und Persönlichkeiten im globalen Kontext  
bis zur Gegenwart  
2. OG. Arbeitsräume, Bibliothek, Pädagogik  
Verlagerung Depot

Vermarktungsschwerpunkt:  
Stadtgeschichte und Deutschlands einziges  
altstädtisches BBW erleben, Forschungsstelle  
Obererzgebirge

### Status Quo MdT

Die Manufaktur der Träume ist ein modernes Erlebnismuseum. Gezeigt werden die reiche Vielfalt der weihnachtlichen Volkskunst des Erzgebirges und imposante Objekte der heimischen Holzspielwarenproduktion. Im Unterschied zu bestehenden Einrichtungen mit ähnlichen Sammlungs-Schwerpunkten legt die Manufaktur der Träume den Schwerpunkt auf emotionales Erleben und sinnliches Erleben. Die Sammlung von Dr. Erika Pohl-Ströher ist über einen Dauer-leihvertrag bis 2032 plus fünfjähriger Verlängerungsoption gesichert.

Ausstellungskonzept / Räume:  
Dauerausstellung auf drei Etagen unter dem  
Motto „Sehen, Machen und Staunen“;  
Tourist-Information ist Museumskasse,  
Museumscafé; Sonderausstellungsraum, kein  
separater Museumspädagogikraum

Vermarktungsschwerpunkt:  
Erzgebirgsvolkskunst für die ganze Familie-  
sich erinnern, spielen und erfahren

Annaberg-Buchholz ist das Zentrum für anspruchsvolle Erzgebirgsbesucher, denn nur hier sind Volkskunst, Bergbaugeschichte und Stadtgeschichte im Hier und Jetzt Über- und Untertage erlebbar, Tradition und Kultur in zukunftsorientierten Erlebniswelten reflektieren und verinnerlichen.

## 5.3. Beschreibung Szenario 3 Ausbau Frohnauer Hammer; Erhaltung Erzgebirgs- museum und Manufaktur der Träume im Status Quo



Ausbau FH ab 2020	Status Quo EM	Status Quo MdT
<p>Der FH wird zu einem attraktiven und erlebnisorientierten Museum im Rahmen des UNESCO-Welterbes Montanregion Erzgebirge ausgebaut. Mehrsprachigkeit und Familienfreundlichkeit sind wichtige Akzente. Integraler Bestandteil ist das Welterbe-Informationszentrum, in dem sich auch der Museumsempfang befindet. Während ihres Rundganges erleben die Gäste im Hammerwerk und im Herrenhaus Technik und Alltagsleben hautnah. In der ehem. Volkskunstgalerie erleben Besucher eine Bergbauzeitreise „Vom Silber zum Uran“ oder entdecken die Abhängigkeit der Schmiede mit dem Bergbau.</p>	<p>Das Erzgebirgsmuseum ist das älteste Museum der Stadt. Es wurde 1887 gegründet und fusionierte 1905 mit dem Museum des Erzgebirgsvereins. Es zeigt traditionelle Zeugnisse der Stadt und Regionalgeschichte. Seit 1995 gibt es mit dem Silberbergwerk "Im Gößner," das einzige innerstädtische Besucherbergwerk Deutschlands. Im Erzgebirgsmuseums kann man sich über die Entwicklung einer bedeutenden Bergstadt vom Silberfund bis hin zu den eindrucksvollen Zeugnissen ihrer Prosperität exemplarisch informieren.</p>	<p>Die Manufaktur der Träume ist ein modernes Erlebnismuseum. Gezeigt werden die reiche Vielfalt der weihnachtlichen Volkskunst des Erzgebirges und imposante Objekte der heimischen Holzspielwaren-produktion. Im Unterschied zu bestehenden Einrichtungen mit ähnlichen Sammlungs-Schwerpunkten legt die Manufaktur der Träume den Schwerpunkt auf emotionales Erleben und sinnliches Erfahren. Die Sammlung von Dr. Erika Pohl-Ströher ist über einen Dauer-leihvertrag bis 2032 plus fünfjähriger Verlängerungsoption gesichert.</p>
<p>Ausstellungskonzept / Räume: Infozentrum als Tür zur Welterbe-Region; Hammerwerk und Herrenhaus, Gastronomie; attraktiver Außenbereich für Kinder</p>	<p>Ausstellungskonzept / Räume: Untertage im Rahmen von Führungen; Dauerausstellung über zwei Etagen mit wertvollen Objekten; Museumsbibliothek im Haus und -depot im Dachgeschoss; letzteres schrittweise Verlagerung; kein MuPäd-Raum</p>	<p>Ausstellungskonzept / Räume: Dauerausstellung auf drei Etagen unter dem Motto „Sehen, Machen und Staunen“; Tourist-Information ist Museumskasse, Museumscafé; Sonderausstellungsraum, kein separater Museumspädagogikraum</p>
<p>Vermarktungsschwerpunkt: Das erste technische Denkmal Sachsens und Deutschlands ältestes Schmiedemuseum sind idealer Ausgangspunkt für das UNESCO-Welterbe Montanregion Erzgebirge</p>	<p>Vermarktungsschwerpunkt: Sich über Stadtgeschichte informieren und Untertagebesuch mitten im Stadtzentrum</p>	<p>Vermarktungsschwerpunkt: Erlebnis Volkskunst für die ganze Familie</p>
<p>Annaberg-Buchholz ist mit seinem ältesten Schmiedemuseum Deutschlands und der Manufaktur der Träume ein attraktiver Anlaufpunkt für Familien und Welterbe-Touristen. Interessierte informieren sich im Erzgebirgsmuseum über die Stadtgeschichte.</p>		

# 5.4. Beschreibung Szenario 4 Ausbau Erzgebirgsmuseum; Erhaltung Frohnauer Hammer und Manufaktur der Träume im Status Quo



Status quo FH	Ausbau EM ab 2020	Status Quo MdT
<p>Hauptanliegen des seit 1909 museal genutzten technischen Denkmals ist die Erhaltung der historischen Gebäude und der technischen Anlagen. Die Besonderheit des Frohnauer Hammers liegt in der Vorführbarkeit der alten Technik in Verbindung mit den authentischen Zeugnissen der letzten Hammerschmiede-familie. Mit 35.000 Besuchern im Jahr spielt der Frohnauer Hammer eine wichtige Rolle innerhalb der touristischen Infrastruktur des Erzgebirges. Das Ensemble ist zentraler Bestandteil des Bergbaugesbietes Annaberg/ Frohnau innerhalb des Projektes UNESCO-Welterbe "Montane Kulturlandschaft Erzgebirge/ Krušnohoří".</p>	<p>Nach der letzten Umgestaltung Ende der 80er Jahre wird das Erzgebirgsmuseum inhaltlich, didaktisch neu aufgestellt und umgebaut. Im neuen Erzgebirgsmuseum wird die Bedeutung der regionalen und v.a. der Stadtgeschichte bis in die Gegenwart im nationalen und internationalen Kontext erlebbar. Das Museum bietet Raum, sich mit der Geschichte der Stadt auseinanderzusetzen und ist ein wichtiges Identifikationsmedium für Bürger. Die Vermittlung erfolgt über den Einsatz moderner Medien und Fremdsprachlichkeit. In Sonderausstellungen könnten u.a. auch Naturkundethemen berücksichtigt werden.</p>	<p>Die Manufaktur der Träume ist ein modernes Erlebnismuseum. Gezeigt werden die reiche Vielfalt der weihnachtlichen Volkskunst des Erzgebirges und imposante Objekte der heimischen Holzspielwaren-produktion. Im Unterschied zu bestehenden Einrichtungen mit ähnlichen Sammlungs-Schwerpunkten legt die Manufaktur der Träume den Schwerpunkt auf emotionales Erleben und sinnliches Erfahren. Die Sammlung von Dr. Erika Pohl-Ströher ist über einen Dauer-leihvertrag bis 2032 plus fünfjähriger Verlängerungsoption gesichert.</p>
<p>Ausstellungskonzept / Räume: Historische Interieurs mit Führungen im Hammerwerk und im Herrenhaus; Ungenügende Ausstellungsflächen in der Volkskunstgalerie; Fehlende Räume für Grundfunktionen: Sonderausstellungen, Empfang, Kasse, Aufenthalt und MuPäd</p>	<p>Ausstellungskonzept / Räume: UG Besucherempfang, Stadtentstehung Annaberg-Buchholz i. V. m. Bergbauerlebnis 1.OG: spannende regionale Entwicklungen, Innovationen und Persönlichkeiten im globalen Kontext bis zur Gegenwart 2. OG: Arbeitsräume, Bibliothek, Pädagogik Verlagerung Depot</p>	<p>Ausstellungskonzept / Räume: Dauerausstellung auf drei Etagen unter dem Motto „Sehen, Machen und Staunen“; Tourist-Information ist Museumskasse, Museumscafé; Sonderausstellungsraum, kein separater Museumspädagogikraum</p>
<p>Vermarktungsschwerpunkt: Ältestes Schmiedemuseum in Dtl.</p>	<p>Vermarktungsschwerpunkt: Stadtgeschichte und Deutschlands einziges altstädtisches BBW erleben, Forschungsstelle Obererzgebirge</p>	<p>Vermarktungsschwerpunkt: Erlebnis Volkskunst für die ganze Familie</p>

Die Geschichte der Stadt Annaberg-Buchholz und ihre Bedeutung für die ganze Region lässt sich in außergewöhnlicher Weise im Museum erfahren. Erzgebirgische Volkskunst spiegelt die Lebensweise exzellent wieder und ist ein besonderes Erlebnis. Nostalgiker statt dem Frohnauer Hammer einen Besuch ab, das älteste Schmiedemuseum Deutschlands

# 5.5. Beschreibung Szenario 5 Erzgebirgsmuseum schließen und Integration in Frohnauer Hammer und Manufaktur der Träume



Ausbau FH ab 2020	Schließung EM ab 2022	Bestand MdT ab 2020
<p>Der FH wird zu einem attraktiven und erlebnisorientierten Museum im Rahmen des UNESCO-Welterbes Montanregion Erzgebirge ausgebaut. Mehrsprachigkeit und Familienfreundlichkeit sind wichtige Akzente. Integraler Bestandteil ist das Welterbe-Informationszentrum, in dem sich auch der Museumsempfang befindet. Während ihres Rundganges erleben die Gäste im Hammerwerk und im Herrenhaus Technik und Alltagsleben hautnah. In der ehem. Volkskunstgalerie erleben Besucher eine Bergbauzeitreise „Vom Silber zum Uran“ oder entdecken die Abhängigkeit der Schmiede mit dem Bergbau.</p>	<p>Das EM wird nach über 130jährigem Bestehen geschlossen, ein Präzedenzfall. Bürgern steht kein öffentlicher Ort für die Identifikationspflege zur Verfügung. Auch der Gößner müsste geschlossen oder von einem Externen betrieben werden. Die Stadt ist als Betreiber des BBW „Im Gößner“ zur Grubenverwahrung auf eigene Kosten verpflichtet. Das bedeutete den Rückbau der Anlagen, Bäumung und dauerhafte Verschließung des BBW. Für die Vermarktung der Annaberger Bergbaugeschichte entfele ein Baustein. Der Bildungscharakter und finanzielle Kulturraumförderung gehen verloren. Investitionskosten für die Nach- bzw. Umnutzung der Gebäude sind in jedem Falle hoch.</p>	<p>Die Manufaktur der Träume bleibt in ihrer Grundausrichtung bestehen. Gezeigt werden die reiche Vielfalt der weihnachtlichen Volkskunst des Erzgebirges und imposante Objekte der heimischen Holzspielwarenproduktion. Die Ausstellung legt den Schwerpunkt auf emotionales Erleben und sinnliches Erfahren. Die Dauer-ausstellung wird mit einer Auswahl von wertvollen Volkskunstobjekten (ca. 20 St.) aus dem Erzgebirgsmuseum ergänzt. Sonderausstellung können ggf. Stadtgeschichtliche Themen aufgreifen.</p>
<p>Ausstellungskonzept / Räume: Infozentrum als Tür zur Welterbe-Region; Hammerwerk und Herrenhaus, Gastronomie; attraktiver Außenbereich für Kinder</p>	<p>Ausstellungskonzept / Räume: Bewusster Verzicht auf umfangliche Darstellung von Stadt- und Regionalgeschichte Einige wenige Objekte können in die MdT und FH integriert werden, Depotausbau durch Umsetzung Bibliothek und Ausstellungsobjekte notwendig</p>	<p>Ausstellungskonzept / Räume: Dauerausstellung auf drei Etagen unter dem Motto „Sehen, Machen und Staunen“; Tourist-Information ist Museumskasse, Museumscafé; Sonderausstellungsraum, kein separater Museumspädagogikraum</p>
<p>Vermarktungsschwerpunkt: Erstes technisches Denkmal Deutschlands UNESCO-Welterbestätte</p>	<p>Vermarktungsschwerpunkt Kein</p>	<p>Vermarktungsschwerpunkt: Erlebnis Volkskunst und stadthistorische Einblicke für die ganze Familie</p>

Annaberg-Buchholz ist mit seinem ältesten Schmiedemuseum Deutschlands und der Manufaktur der Träume ein attraktiver Anlaufpunkt für Familien und Erzgebirgstouristen.

## 6. Bewertung der Szenarien

- Die folgenden Seiten erläutern, wie die einzelnen Szenarien anhand von Kriterien untersucht und zu einem Gesamtergebnis konsolidiert wurden.
- Dabei bedienten sich die Verfasser dieses Konzeptes eines mathematischen Verfahrens, das auf der folgenden Seite beschrieben wird.
- Die Definition von Kriterien, anhand derer die Szenarien untersucht wurden und ihre Gewichtung spielt dabei eine maßgebliche Rolle. Die im Museumskonzept definierten Kriterien wurden in einer internen Steuerungsgruppe erarbeitet , bestehend aus Mitgliedern der oberen und mittleren Leitung und von einer externen Steuerungsgruppe, bestehend aus Stadtratsmitgliedern, freigegeben.
- Die Gesamtgewichtung repräsentiert die einzelnen Gewichtungen, die eine Entscheidung für oder gegen die Verwirklichung eines Szenarios aus unterschiedlichen Perspektiven wider, d.h. aus Sicht der Kämmerei, Museen, Bau, Marketing, Bildung & Soziales, Verwaltungsorganisation und oberster Dienststellenleitung.

## 6.1 Methodik zur Bewertung der Szenarien

- Der Analytic Hierarchy Process (AHP) ist eine von dem Mathematiker Thomas Saaty entwickelte Methode, um Entscheidungsprozesse zu unterstützen.
- Es erfolgt ein paarweiser Kriterienvergleich durch die „Bewerter“
- Die Einzelbewertungen werden zu einer „Konsens-Gesamtwichtung“ mittels einer Reihensummierung und Normalisierung der ersten und zweiten Quadratur der Bewertungsmatrix zusammengeführt, dadurch ist eine nachvollziehbare Teamlösung mit Konsistenzprüfung möglich
- Der FB definiert spezifische Messgrößen, die gemeinsam mit der vorgenommenen Gewichtung einen quantitativen Vergleich der analysierten Optionen erlauben
- Die Auswahl der Daten spiegelt auch die Verfügbarkeit der Daten wider
- Die entsprechenden Daten müssen dabei folgende Kriterien erfüllen:
  - Vergleichbarkeit
  - Aktualität
  - Qualität
- Je nach Messgröße und Aussagerichtung werden absolute Größen (z.B. Wert in €) und relative Größen (z.B. Punktbewertung) verwendet



# 6.1 Methodik zur Bewertung der Szenarien (2) Kriteriengewichtung mittels AHP-Modell

**Matrix zur Gewichtung der Szenario-Bewertungskriterien**

Name: \_\_\_\_\_

Reihe: \_\_\_\_\_

**Kriterien-Matrix**

	Einzigartigkeit im Vergleich zu Wettbewerbsstädten im Erzgebirge	Erfüllung musealer Kernaufgaben	Steigerung Besucherzahl	Investitionsbedarf	Laufende Betriebskosten	Einnahmepotenzial Eintrittsgelder	Einnahmepotenzial Drittmittel	Heterogene Zielgruppenansprache	Politische Akzeptanz	Belebung der Innenstadt	Hoher Erlebnischarakter für Besucher	Hoher Bildungsanspruch
Einzigartigkeit im Vergleich zu Wettbewerbsstädten im Erzgebirge	••											
Erfüllung musealer Kernaufgaben	+	••										
Steigerung Besucherzahl	+	+	••									
Investitionsbedarf	+	+	+	••								
Laufende Betriebskosten	+	+	+	+	••							
Einnahmepotenzial Eintrittsgelder	+	+	+	+	+	••						
Einnahmepotenzial Drittmittel	+	+	+	+	+	+	••					
Heterogene Zielgruppenansprache	+	+	+	+	+	+	+	••				
Politische Akzeptanz	+	+	+	+	+	+	+	+	••			
Belebung der Innenstadt	+	+	+	+	+	+	+	+	+	••		
Hoher Erlebnischarakter für Besucher	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	••	
Hoher Bildungsanspruch	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	••

**Bewertungsschlüssel:**

••	sehr viel wichtiger
+	etwas wichtiger
•	gleich wichtig
-	etwas weniger wichtig
--	sehr viel weniger wichtig

**Bitte nicht den grauen Bereich ausfüllen**

Die Mitglieder der internen Steuerungsgruppe vollzogen eine Einzelgewichtung anhand eines paarweisen Vergleichs der Kriterien. Diese Einzelgewichtungen bilden die Grundlage für die Gesamtgewichtung der im vorliegenden Museumskonzeptes verwendeten Kriteriengewichtung.

**Gewichtungsergebnisse**

Kriterium	Gewichtung
Einzigartigkeit im Vergleich zu Wettbewerbsstädten im Erzgebirge	8,2%
Erfüllung musealer Kernaufgaben	7,5%
Steigerung Besucherzahl	11,5%
geringer Investitionsbedarf	7,1%
geringe laufende Betriebskosten	10,9%
Einnahmepotenzial Eintrittsgelder	11,7%
Einnahmepotenzial Drittmittel	7,6%
Heterogene Zielgruppenansprache	5,9%
Politische Akzeptanz	5,5%
Belebung der Innenstadt	7,5%
Hoher Erlebnischarakter für Besucher	9,5%
Hoher Bildungsanspruch	7,2%

**Konsistenz**

100%

Ranking	Gesamtgewichtung
5	8,2%
8	7,5%
2	11,5%
10	7,1%
3	10,9%
1	11,7%
6	7,6%
11	5,9%
12	5,5%
7	7,5%
4	9,5%
9	7,2%

100%

Ranking	Gesamtgewichtung SV									
	Rolf Schmidt	Thomas Proksch	Marcel Rockstron	Anke Hanzlik	Christina Linke	Frisziska Herzig	Wolfgang Blaschke	Jörg Bräuer		
	0,10	0,17	0,16	0,16	0,10	0,18	0,15	0,09		
5	6,8%	4,9%	9,5%	4,3%	10,0%	9,2%	7,9%	13,1%		
8	3,0%	2,7%	2,6%	2,5%	2,5%	3,2%	14,6%	28,6%		
2	11,9%	11,3%	14,2%	11,4%	9,0%	16,5%	10,2%	7,6%		
10	6,9%	12,4%	5,1%	12,6%	8,5%	2,1%	2,8%	6,2%		
3	18,1%	16,2%	7,2%	16,1%	11,8%	7,9%	5,2%	4,3%		
1	8,0%	15,6%	11,2%	15,6%	10,5%	15,0%	13,7%	3,7%		
6	5,5%	15,6%	2,9%	15,6%	9,2%	3,7%	5,7%	2,7%		
11	3,5%	4,3%	8,2%	4,5%	8,5%	8,6%	6,5%	3,0%		
12	9,5%	5,9%	3,5%	5,8%	4,2%	6,5%	4,2%	4,4%		
7	12,2%	6,3%	14,1%	6,2%	3,6%	10,1%	5,8%	1,9%		
4	9,6%	3,1%	14,7%	3,3%	13,9%	9,8%	12,1%	9,4%		
9	5,0%	2,0%	6,8%	1,9%	8,3%	7,4%	11,4%	15,1%		

100%

# Methodik zur Bewertung der Szenarien: Kriterien zur Analyse der Szenarien mittels AHP-Modell



Kriterium	Gesamtgewicht	Messwerte	Messwertgewicht	Bemerkung
<b>Einzigartigkeit im Vergleich zu Wettbewerbsstädten im Erzgebirge</b>	<b>8,2%</b>		<b>100%</b>	
• Qualitative inhaltliche Bewertung		Index 1 - 5	40,0%	• Qualitativer Angebotsvergleich, Punktwertung
• Marktanteil der StM an der Gesamtbesucherzahl Annaberg-B.		in Prozent	30,0%	• Quantitativer Vergleich nach Besucherzahlen
• Marktanteil der StM an Museumsbesuchern von ganz Sachsen		in Prozent	30,0%	• Quantitativer Vergleich nach Besucherzahlen
<b>Erfüllung musealer Kernaufgaben</b>	<b>7,5%</b>		<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jedes Szenario wird hinsichtlich seines Erfüllungsgrades in Bezug auf die musealen Kernaufgaben von der Museumsleitung bewertet: Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln</li> <li>Das Vermitteln durch museumspädagogische Angebote, Schaffung multimedialer und interaktiver Vermittlungsangebote stellt ein eigenständiges Kriterium dar (Nr. 11)</li> </ul>
• Sammeln: Sammelgebiete lt. Sammlungsstrategie		Index 1 - 5	25,0%	
• Bewahren: Depotfläche und Depotausstattung		Index 1 - 5	12,5%	
• Bewahren: Anzahl Restaurierungen und Konservierungen p.a.		absolut	12,5%	
• Forschen: Anzahl der Projekte, Kooperationen und Publikationen p.a.		absolut	12,5%	
• Forschen: Anzahl betreuter Fachbesucher p.a.		absolut	12,5%	
• Ausstellen: Größe Ausstellungsfläche		in m <sup>2</sup>	8,3%	
• Ausstellen: Aktualität der Dauerausstellung		Index 1 - 5	8,3%	
• Ausstellen: Anzahl der Sonderausstellungen	absolut	8,3%		
<b>Steigerung der Besucherzahlen</b>	<b>11,5%</b>		<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generische Einschätzung auf Basis des geplanten Angebots durch Museumsleitung im Vergleich zu Jahresbesucherzahl der Städtischen Museen 2017 im Zeitraum 2019-2025</li> <li>Ergänzung der Werte für 2026-2032, um die Auswirkungen durch zeitw. Schließung und Neuheit zu reduzieren</li> </ul>
• Durchschnittlich jährliche Besucher 2019-2025		absolut	25,0%	
• Anzahl der Besucher 2019-2025		absolut	25,0%	
• Durchschnittlich jährliche Besucher 2026-32		absolut	25,0%	
• Anzahl der Besucher 2026-32	absolut	25,0%		

# Methodik zur Bewertung der Szenarien: Kriterien zur Analyse der Szenarien mittels AHP-Modell



Kriterium	Gesamtgewicht	Messwerte	Messwertgewicht	Bemerkung
<b>Investitionsbedarf</b>	<b>7,1%</b>		<b>100 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantitative Abschätzung basierend auf bestehenden Kalkulationen und Experteneinschätzung, bezogen auf „erstmalige“ Investition, nicht laufende</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenanteil Annaberg-Buchholz am erstmaligen Gesamt-Investitionsbedarf für das Szenario bis 2025</li> </ul>		Summe in Euro	75,0%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesamtinvestitionsbedarf bis 2025</li> </ul>		Summe in Euro	25,0%	
<b>Betriebskosten</b>	<b>10,9%</b>		<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantitative Abschätzung basierend auf bestehenden Kalkulationen/Erfahrungen</li> <li>Mittelfristiger Zeithorizont</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenanteil Annaberg-Buchholz an lfd. Betriebskosten für das Szenario bis 2025</li> </ul>		Summe in Euro	33,0%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Summe Personalkosten</li> </ul>		Summe in Euro	17,0%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Summe Sachkosten</li> </ul>		Summe in Euro	17,0%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchschnittlicher jährlicher Zuschussbedarf aus Betriebsergebnis bis 2025</li> </ul>		Summe in Euro	33,0%	
<b>Einnahmepotenzial Eintrittsgelder</b>	<b>11,7%</b>		<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generische Einschätzung auf Basis des geplanten Angebots durch Museumsleitung im Vergleich zu durchschnittlichen Eintrittsgeldern der Städtischen Museen 2017</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Voraussichtliche Einnahmen aus Eintrittsgeldern 2019 bis 2025</li> </ul>		Summe in Euro	25,0%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Veränderungsrate von 2017 zum durchschnittlichen Jahreswert 2019-2025</li> </ul>		in %	25,0%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Voraussichtliche Einnahmen aus Eintrittsgeldern 2019 bis 2032</li> </ul>		Summe in Euro	25,0%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchschnittliche Eintrittsgelder pro Jahr 2019-2032</li> </ul>		Summe in Euro	25,0%	
<b>Einnahmepotenzial Drittmittel</b>	<b>7,6%</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Generische Einschätzung auf Basis des geplanten Angebots durch Museumsleitung; jährlich. Drittmittel basieren auf Gesamtausgaben und Möglichkeit der Eigenmittel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>jährlich zu erwartender Drittmittelanteil an Einnahmen bis 2025</li> </ul>		Summe pro Jahr	100%	

# Methodik zur Bewertung der Szenarien: Kriterien zur Analyse der Szenarien mittels AHP-Modell



Kriterium	Gesamtgewicht	Messwerte	Messwertgewicht	Bemerkung
<b>Zielgruppenansprache</b>	5,9%		100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitativer Angebotsvergleich, Bewertung nach Punkten auf Basis Zielgruppenbeschreibung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl unterschiedlicher Zielgruppen</li> </ul>		absolut	50,0%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitative Einschätzung</li> </ul>		Index 1 – 5	50,0%	
<b>Politische Akzeptanz</b>	5,5%		100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitative Einschätzung durch die Mitglieder der Steuerungsgruppe</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitative Einschätzung zur politischen Akzeptanz im Stadtrat</li> </ul>		1 hoch - 3 niedrig	50,0%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einschätzung der Mehrheitsfähigkeit des Szerios im Stadtrat</li> </ul>		1 -ja / 2-nein	50,0%	
<b>Belegung der Innenstadt</b>	7,5%	1 Zuwachs 2 leichte Steigerung 3 Stagnation 4 Rückgang	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einschätzung auf Basis des geplanten Angebots im Vergleich zu Situation 2017</li> </ul>
<b>Erlebnischarakter für Besucher</b>	9,5%		100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einschätzung durch die Museumspädagogin der StM</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl multimedialer Ansprachen in den Museen</li> </ul>		absolut	33,3%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil von Erlebnisführungen bis 2021</li> </ul>		in Prozent	33,3%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl Interaktionsangebote in den Museen</li> </ul>		absolut	33,3%	
<b>Bildungsanspruch</b>	7,2%		100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einschätzung durch die Museumspädagogin der StM</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl museumspädagogischer Angebote bis 2021</li> </ul>		absolut	33,3%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl von Führungen</li> </ul>		absolut	33,3%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil der Schüler an den Besucherzahlen</li> </ul>		in Prozent	33,3%	

## 6.2 Szenarienanalyse nach Einzelkriterien

Im Auftrag der Steuerungsgruppe wurde eine eingehende Analyse aller Szenarien nach den genannten Einzelkriterien erarbeitet. Die Ergebnisse dieser Analyse werden auf den folgenden Seiten vorgestellt. Jede Analyse untersucht und vergleicht die Szenarien jeweils hinsichtlich einer einzelnen Fragestellung. Dem Leser soll damit die Möglichkeit gegeben werden, den Entscheidungsprozess auch bis in die einzelnen Fragen hinein zu verfolgen und die Szenarien anhand der Kriterien gegeneinander abzuwägen.

Alle Einzelanalysen beruhen auf umfangreichen Recherchen, und Analysen, die hier nicht in voller Länge dargestellt werden können, die aber vom Fachbereich dokumentiert und einsehbar sind. Die folgenden Folien stellen die Ergebnisse in komprimierter Form dar. Sie bieten textliche Informationen und eine bildliche Darstellung der Vergleichsergebnisse sowie wichtige Quellenangaben.

Insbesondere vor dem Hintergrund der Notwendigkeit zur **Haushaltsentlastung** wurden einige Szenarienanalysen außerdem durch zusätzliche Untersuchungen zu Einspar- und Effizienzsteigerungspotenzialen ergänzt. Sie wurden als „**Exkurse**“ eingefügt und vertiefen die entsprechende Fragestellung.

Folgende Untersuchungen (Exkurse zu Effizienzsteigerungspotenzialen) wurden hierzu durchgeführt:

- verringerte (minimale) Investitionen im Vergleich zur geplanten Investitionssumme
- Öffnungs- und Schließzeiten
- Gebäudeertüchtigung
- Alternative Betreiberkonzepte
- Beschäftigtes Personal
- Eintrittspreise

# Szenarienanalyse - Einzigartigkeit

## Szenario 2 hat das größte Potenzial sich in Zukunft von Wettbewerbern zu differenzieren

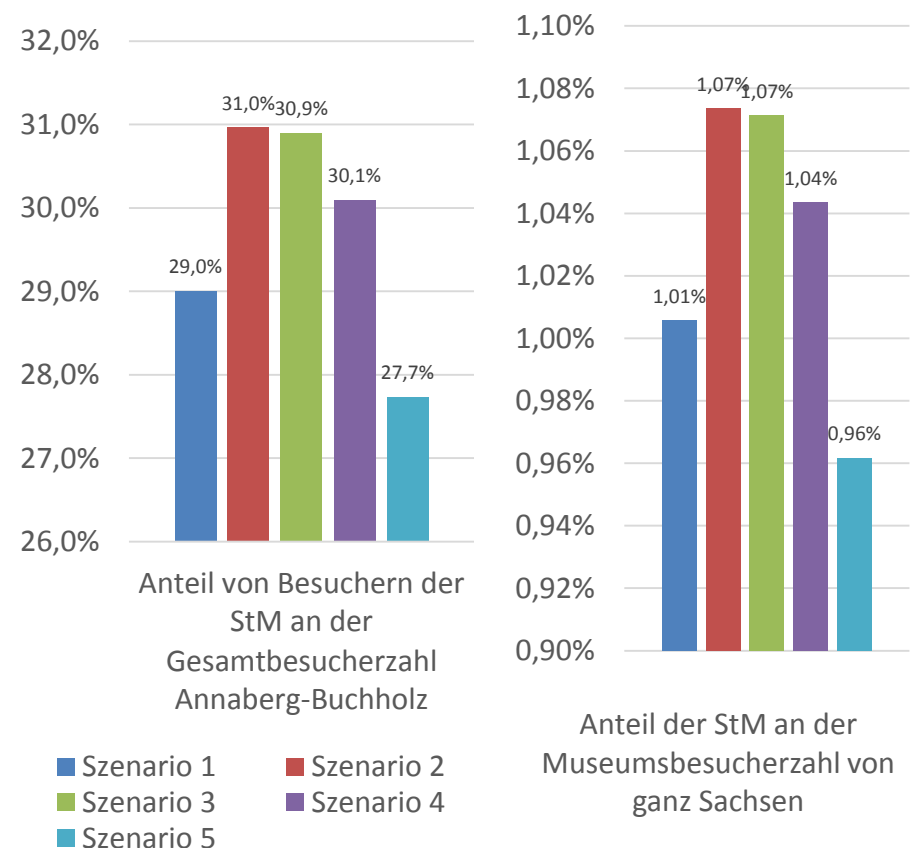


### Qualitative Beschreibung

Der Charakter einer erzgebirgischen Bergstadt – die enge Verflochtenheit aller Aspekte der montanen Lebens- und Arbeitswelt und der Folgeindustrien – ist durch die hiesige Museumslandschaft in Verbindung mit einer prächtigen Altstadt und einem herausragenden kulturell-touristischen Gesamtangebot wie in keiner anderen Stadt des Erzgebirges erlebbar. Das Projektteam bewertete jedes Szenario hinsichtlich seines Potenzials, diese Einzigartigkeit im Rahmen der musealen Präsentation zur Geltung zu bringen und erfolgreich zu vermarkten.

- Szenario 2 bietet hierfür die besten Voraussetzungen: der einzigartige Charakter der Stadt wird bestmöglich dargestellt, attraktiv und facettenreich präsentiert. Die verschiedenen Angebote verweisen aufeinander, ergänzen sich und bieten ein einheitliches Gesamtbild. Die Konkurrenzfähigkeit wird dadurch bedeutend gesteigert und schlägt sich in Besucherzahlen nieder. Der Anspruch, (Kultur-)Hauptstadt des Erzgebirges zu sein, kann gefestigt werden. Szenarien 1 und 5 schneiden am schlechtesten ab, weil wesentl. museale Aspekte der Stadt nicht mehr dargestellt werden können, bzw. weil die Präsentation derart an Attraktivität verliert, dass die historischen Inhalte und Zusammenhänge an Bedeutsamkeit verlieren.
- Mit 666Tausend Besuchern im Zeitraum 2026-2032 (nach Abschluss der Bauarbeiten) halten die StM bei Szenario 2 den größten Marktanteil – sowohl im Vergleich mit allen Museumsbesuchen in Sachsen (1,07 %), als auch hinsichtlich des Anteiles an allen Besuchern, die nach Annaberg-Buchholz kommen (31,0 %). Zugrunde gelegt wurden hierbei statistische Berechnungen des Institutes für Museumsforschung und TVE. Die Marktanteile liegen derzeit (2018) bei 1,06 % bzw. 31 %. Steigerungen erzielen demzufolge nur die Szenarien 2 und Szenario 3.

### Marktanteile der Städtischen Museen



Quellen: Institut für Museumsforschung, Heft 71, Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2016 (IfM); Tourismusbarometer der Sparkasse 2017 und 2018; TVE: Destinationsstrategie Erzgebirge; TVE: Wirtschaftsfaktor Tourismus; Statistische Erhebungen der Stadt Annaberg-Buchholz; eigene Umfrage unter den Museen des Erzgebirges

# Szenarienanalyse – Museale Kernaufgaben

## Szenario 2 bietet das größte Potenzial, um die musealen Kernaufgaben in Zukunft in hoher Qualität zu erfüllen



### Qualitative Beschreibung

- Grundlage der übergreifenden Betrachtung der musealen Kernaufgaben ist die ICOM-Definition für ein Museum: „Ein Museum ist eine gemeinnützige, auf Dauer angelegte, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zum Zwecke des Studiums, der Bildung und des Erlebens materielle und immaterielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt.“<sup>1</sup>
- Die Museen **sammeln** Natur- und Kulturgut, um es für die Nachwelt zu erhalten.
- Primären Aufgabe der Museen ist es, Objekte für die kommenden Generationen vor dem Verfall zu **bewahren**.
- **Forschen** in den Museen beinhaltet die wissenschaftliche Bearbeitung von Objekten und Objektzusammenhängen. Ergebnisse werden publiziert bzw. auf andere geeignete Art der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.
- Die Museen **präsentieren** mit Ausstellungen ihre eigene und andere Sammlungen der Öffentlichkeit.
- Die fünfte museale Kernaufgabe, das **Vermitteln**, wird aufgrund seiner Bedeutung auf den Folien Erlebnischarakter und Bildungsanspruch gesondert betrachtet.
- Der Schwerpunkt für die Erfüllung der musealen Kernaufgaben liegt im Erzgebirgsmuseum, was insbesondere auf die umfangreichen musealen Bestände zurückzuführen ist. Stillstand oder Rückbau in diesem Haus (Szenario 5) würden die Erfüllung der Kernaufgaben ebenso behindern oder unmöglich machen wie eine Investition selbige (Szenarien 2 und 4) befruchten sollte.

### Bewertung der musealen Kernaufgaben

Kriterien	Szenarien				
	1	2	3	4	5
1. Die Sammlungserweiterung erfolgt maßvoll aber in hoher Qualität in den Bereichen aktives Sammeln und passive Übernahme von Nachlässen.	2	5	3	4	1
2. Für die Bewahrung stehen Räume und Ausstattungen zur Verfügung. Konservierungs- und Restaurierungsarbeiten sind gewährleistet.	2	5	3	4	1
3. Forschungstätigkeit findet in den Bereichen der Dokumentation, der Kooperation sowie ausstellungsvorbereitend statt. Die Ergebnisse werden öffentlich gemacht.	2	5	3	5	1
4. Die Museen verfügen über moderne Dauerausstellungen und führen regelmäßig hochwertige Sonderausstellungen durch.	2	5	4	3	1
<b>Summe</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>4</b>

Quellen: <sup>1</sup> Ethische Richtlinien für Museen von ICOM (International Council of Museums), 2010

Fußnote: qualitative Einschätzung durch den Kurator der StM, Mai 2018:

1 = die museale Kernaufgabe kann nicht erfüllt werden, 5 = die museale Kernaufgabe kann in vollem Umfang erfüllt werden

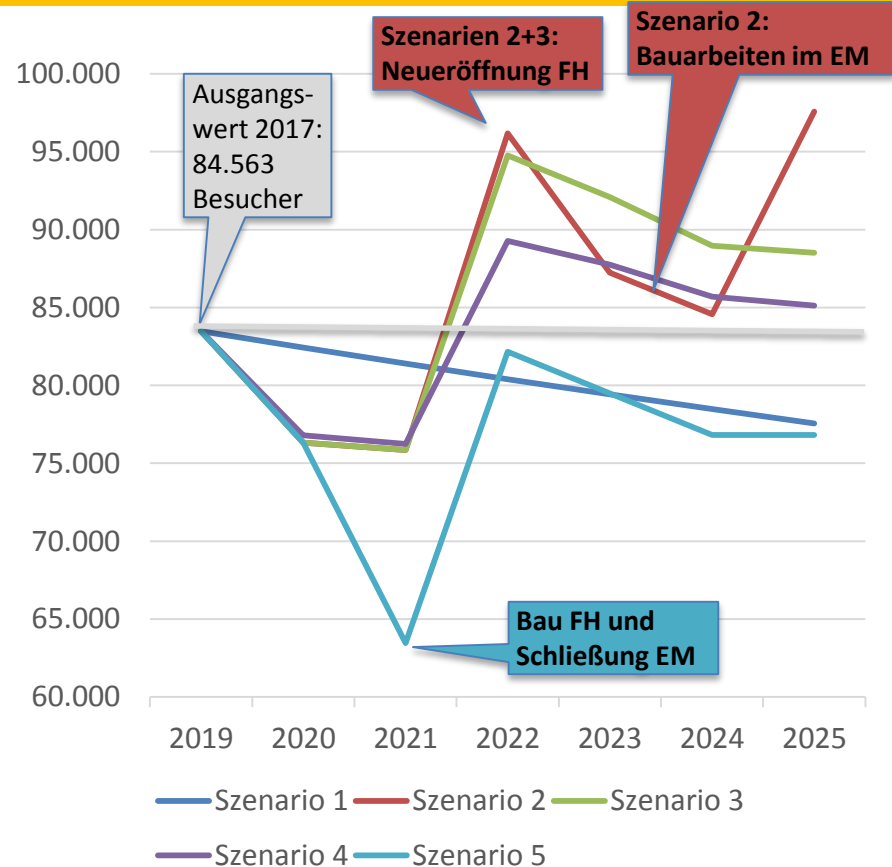
# Szenarienanalyse – Entwicklung Besucherzahlen (1)

## Szenario 2 wird trotz längster Bauphase die meisten Besucher generieren

### Qualitative Beschreibung

- Auf der Grundlage der realen Besucherzahlen des Jahres 2017 und der aktuellen Entwicklungstendenzen wurden für jedes Szenario die zu erwartenden Besucherzahlen ermittelt. Bisher sinken die Besucherzahlen kontinuierlich (bis zum Jahr 2018 beim Erzgebirgsmuseum mit -4,4%/Jahr und beim Frohnauer Hammer mit -1,7%/Jahr).
- Durch Investitionen kann diese Entwicklung aufgehalten und sogar umgekehrt werden. Zur Errechnung des Steigerungspotenzials bei den Besucherzahlen wurde auf Vergleichs- und Erfahrungswerte verschiedener Museen aus der Region und auf breit angelegte Studien zurückgegriffen. Neben den Auswirkungen von Investitionen, wie dem kurzfristigen An- und Abschwelen der Zahlen durch den Neuheitseffekt wurden auch Synergieeffekte zwischen den drei Häusern, Auswirkungen von Bauarbeiten sowie die demografische und wirtschaftliche Entwicklung berücksichtigt. Für die Zeit der Bauarbeiten wurde kalkuliert, dass die betroffenen Häuser zumindest teilweise weiterbetrieben werden, um das Ausbleiben von Besuchern zu reduzieren.
- Die extremen Ausschläge nach unten und oben sind auf die vorübergehenden Effekte zurückzuführen, die durch Bauarbeiten, den Neuheitswert bzw. die Stilllegung des EM entstehen würden. Trotz der längsten Bauzeit können mit Szenario 2 die meisten Besucher generiert werden. Neuheitseffekt, Qualität der Ausstellung und eine höhere öffentliche Aufmerksamkeit bilden die Grundlage für mittel- und langfristig stabile Besucherzahlen über 100.000 Besucher.

### Entwicklung der Besucherzahlen bis 2025





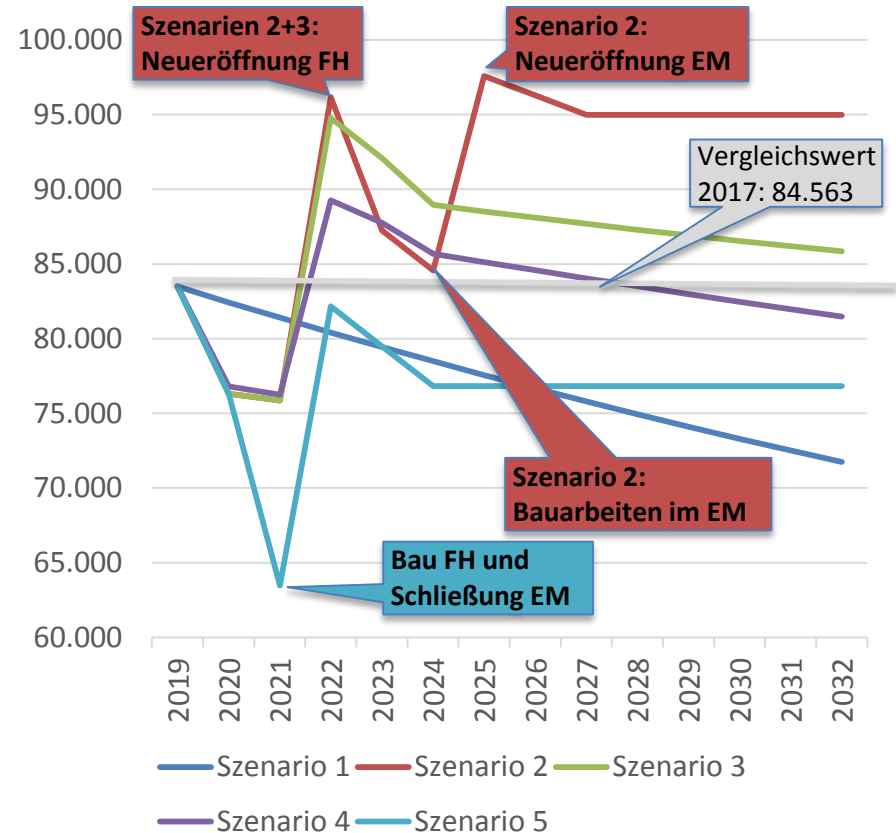
# Szenarienanalyse – Entwicklung Besucherzahlen (2)

## Nur Szenario 2 wird eine langfristig steigende Besucherzahl sichern

### Qualitative Beschreibung

- Investitionen sind ein langfristig angelegtes Zukunftsprojekt und rentieren sich erst nach einem längeren Zeitraum. Da der zuvor betrachtete Zeitraum von 2019 bis 2025 zu kurz ist, um die positiven Auswirkungen der Investitionen zu erfassen, wurde hier eine Langzeitbetrachtung angestellt.
- Szenario 2 (rot) verspricht den größten Besucherzuwachs und hat das Potenzial für eine positive Gesamtentwicklung. In der nebenstehenden Grafik zeigt der erste positive Ausschlag der Kurve (2022) die Neueröffnung des FH an. Der Rückgang danach ist begründet durch das Abflauen des Neuheitseffektes in Kombination mit dem Ausfall von ca. 5.500 Besuchern wegen Bauarbeiten im EM. Der zweite positive Ausschlag (2025) zeigt die Neueröffnung des EM. Danach pegeln sich die Zahlen auf einem Normalniveau ein. Wie bei allen Investitionen gilt auch hier: Durch ein gutes Marketing, ansprechende Sonderausstellungen und museumspädagogische Angebote sind weitere Steigerungen möglich.
- Die langfristige Betrachtung zeigt, dass das zukünftige Niveau der Besucherzahlen durch Investitionen bedeutend gesteigert werden kann. Außer bei Szenario 2 ist trotzdem weiterhin ein Sinken der Zahlen sichtbar: wenn nur in einzelne Häuser investiert wird, steigt zwar dort die Besucherzahl und pegelt sich auf einem stabilen Niveau ein, bei den übrigen Häusern bleibt die Entwicklung jedoch weiter negativ und die Gesamtzahlen zeigen dadurch eine negative Tendenz. Wenn nur in eines der beiden Häuser investiert wird, ist etwa im Jahr 2029 (Szenario 4) wieder mit Besucherzahlen in Höhe des Status Quo zu rechnen.
- Die Beibehaltung des Status Quo (Szenario 1) hat – wie es bereits jetzt der Fall ist – einen kontinuierlichen Besucherrückgang zur Folge.

### Entwicklung der Besucherzahlen bis 2032



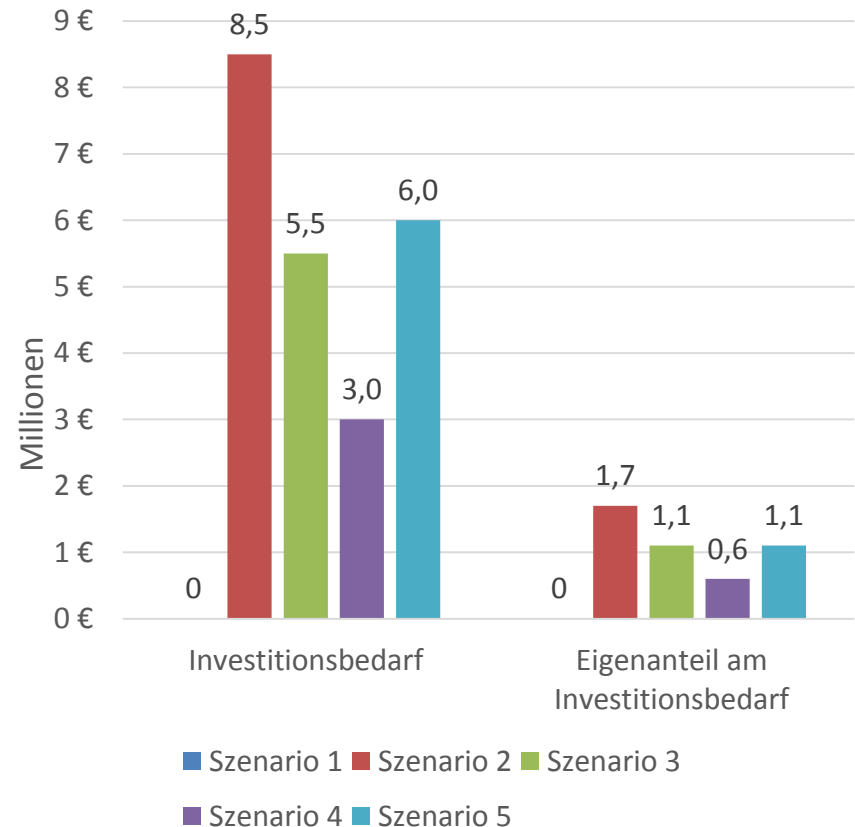
# Szenarienanalyse - Investitionsbedarf

## Szenario 2 erfordert den größten Eigenanteil

### Qualitative Beschreibung

- Für das Kriterium Investitionsbedarf wurde zum einen der Gesamtinvestitionsbedarf bis 2025 und der dafür erforderliche Eigenanteil für das jeweilige Szenario betrachtet. Die Höhe der geplanten Investitionen sind aus dem INSEK 2025 entnommen. Dabei wurden Investitionen für den Frohnauer Hammer i.H.v. 5,5 Mio. € und für das Erzgebirgsmuseum i.H.v. 3 Mio. € berücksichtigt. Die Abschreibungen für die getätigten Investitionen wurden bei den Betriebskosten kalkuliert.
- Für das Szenario 1 (Erhalt Status quo) sind keine Investitionen vorgesehen. Es liefert jedoch aufgrund des stetigen Besucherrückgangs das schlechteste Betriebsergebnis.
- Das Szenario 2 erfordert trotz Berücksichtigung einer möglichen Fördermittelakquise aus der RL GRW-Infra („Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“) sowie dem Kooperationsprogramm zur Förderung der grenzübergreifenden Zusammenarbeit (ggf. Folgeprogramm) den größten aufzubringenden Eigenanteil.
- Die Szenarien 3 und 5 sind hinsichtlich des Eigenanteils und des Gesamtinvestitionsbedarfs identisch. Allerdings sind im Szenario 5 nicht unerhebliche Kosten für den Rückbau und Verwahrung des Bergwerks, Abriss-, Entsorgungs- und Umzugskosten – geschätzt 1,75 Mio. – zu berücksichtigen. Diese Kosten stellen einen Aufwand dar, der im Ergebnishaushalt abzubilden ist und folglich bei der Berechnung der Betriebskosten berücksichtigt wurde. Weiterhin ist eine Erweiterung bzw. Teilumbau des Depots (ehem. OBI) erforderlich, um Teile der Sammlung des Erzgebirgsmuseums aufzunehmen. Die Kosten dafür werden auf ca. 500.000 € geschätzt, die im Investitionsbedarf des Szenario 5 einkalkuliert wurden.
- Die Investition im Szenario 4 erfordert den geringsten Eigenanteil. Allerdings liefert das Szenario im Hinblick auf die Entwicklung des Betriebsergebnisses nur ein mittelmäßiges Resultat.

### Gesamtinvestitionsbedarf und Eigenanteil bis 2025



# Exkurs: Investitionsbedarf im Vergleich: geplante und verringerte Investition in den Frohnauer Hammer (1)

- Der Exkurs dient der Einschätzung, welche Maßnahmen bei einer hohen bzw. reduzierten Investitionsmaßnahme realisierbar sind.

## Investitionshöhe 5,5 Mio. €

- Dies ermöglicht die Umsetzung der im Rahmen des Architektenwettbewerbs formulierten Notwendigkeiten einer Neugestaltung, innerhalb derer folgendes grundsätzlich zu beachten ist:
  - Erhaltung der Authentizität: Denkmalgerechtigkeit, Umgebungsschutz, Materialeinsatz, Ausstrahlung, Historische Interieurs;
  - Erhaltung der Lebendigkeit: Erklärungen und Vorführung von Technik und Traditionen;
  - Erhaltung der Komplexität: Themen- und Gestaltungsvielfalt;
  - Erhaltung der Flexibilität: Reaktionsmöglichkeiten auf verschiedene Zielgruppen, unterschiedlichen Besucherandrang und wechselnde Interessen der Gäste;
- Im Mittelpunkt der Investition stehen:
  - Ausstellungsfläche in vorhandenem Umfang (Neu- oder Ausbau) mit inhaltlicher Neugliederung und Erweiterungen im Sonderausstellungsbereich und Präsentation UNESCO-Welterbe;
  - Schaffung von barrierearmen Bereichen
  - Schaffung von Funktionsräumen: Museumspädagogik, Kasse, Museumsshop, Foyer;
  - Neugestaltung des Außengeländes
  - Engere Vernetzung mit Partnern und Drittanbietern, wie BBW Markus Röhling, Gaststätte Frohnauer Hammer, Langs Erzgebirgshaus;



# Exkurs: Investitionsbedarf im Vergleich: geplante und verringerte Investition in den Frohnauer Hammer (2)

## Investitionshöhe 3,5 Mio. €

- Dies würde Einsparungen im funktionalen und im Aufgabenbereich mit sich bringen, beispielsweise:
  - Verzicht auf den barrierearmen Ausbau des Herrenhauses;
  - Flächenmäßige Verkleinerung des geplanten Neubaus durch Verzicht auf ein Welterbe-Infocenter;
  - Verzicht auf die Schaffung neuer Funktionsräume, wie Aufenthaltsbereiche, Garderobe, Toiletten oder Museumsshop;
  - Einschränkungen der Umgestaltung des Außenbereichs insbesondere bei der Änderung Parksituation;
  - Verzicht oder Verkleinerung der Flächen für Museumspädagogik und Sonderausstellungen;
  - Verschiebung des Standortes für einen Neubau von einer geomorphologisch diffizilen zu einer unkomplizierter zu erbauenden Stelle;
  - Genereller Verzicht auf einen großen Neubau und stattdessen Rekonstruktion der Volkskunstgalerie und kleinteilige Ausbauten im Bereich des Kassenhauses;
- Die Abwägungen darüber, ob eine, mehrere oder eine Kombination aus den angeführten Einsparpotentialen die gedachte Kostenreduzierung erbringen, müssen bauliche Kostenrechnungen nachweisen.
- Es sei darauf verwiesen, dass sich das Projekt Neugestaltung Frohnauer Hammer in den Jahren 2011 bis 2016 auf einer breiten Basis von städtisch Verantwortlichen, Frohnauer Bürgerschaft und örtlichen Vereinen entwickelt hat. Änderungen sollten diese Tatsache berücksichtigen.

Quellen: Aufgabenstellung zur Neu- und Umgestaltung des Frohnauer Hammers 2015.  
(Nach Beschluss vom 06.10.2015, Nr. 0282/15/06 – VA/15/15)  
Konzept für das Projekt Neugestaltung Frohnauer Hammer“ vom 15.03.2016



# Exkurs: Investitionsbedarf im Vergleich: geplante und verringerte Investition in das Erzgebirgsmuseum

## Investitionshöhe 3 Mio. €

Dies ermöglicht die Umsetzung der Inhalte eines Entwurfsplanes aus dem Jahr 2004, der u.a. folgende Maßnahmen vorsah:

- Schließung des Karees durch einen westlichen Baublock, der schon in den 1930er geplant war. Dieser Bau schließt die Bergwerkskaue ein. Dadurch ist ein Gewinn von zusätzlich ca. 240 m<sup>2</sup> Ausstellungs- und Veranstaltungsfläche möglich.
- Schaffung eines barrierefreien Zuganges und eines Fahrstuhles in die oberen Etagen sowie einen barrierearmen Museumsrundganges
- Komplette Neugestaltung im Inneren einschließlich der Ausstellungstechnik
- Umfangreicher Einsatz und Nutzung multimedialer und interaktiver Angebote
- Neugestaltung der Außenflächen (z.B. Fassade) und weiterer Räume

## Investitionshöhe 2 Mio. €

Dabei beschränkt sich die Investition auf eine Umgestaltung der Dauerausstellung:

- Neugestaltung der Dauerausstellung im Erdgeschoss, inkl. Ausstellungstechnik mit reduziertem Einsatz neuer interaktiver und medialer Angebote
- Verlegung von Arbeitsplätzen aus dem Erdgeschoss in das 2. OG
- Barrierearmer Zugang und Rundgang im Erdgeschoss sowie Fahrstuhl in das 2.OG
- Verzicht auf Gestaltung Außenanlagen und Beschränkung auf Fassadeninstandhaltung
- Grundsätzlich muss die barrierearme Zugänglichkeit, die technische Instandsetzung, die Ausstellungsgestaltung und die Möglichkeit für Veranstaltungen und museumspädagogische Arbeit gegeben sein.



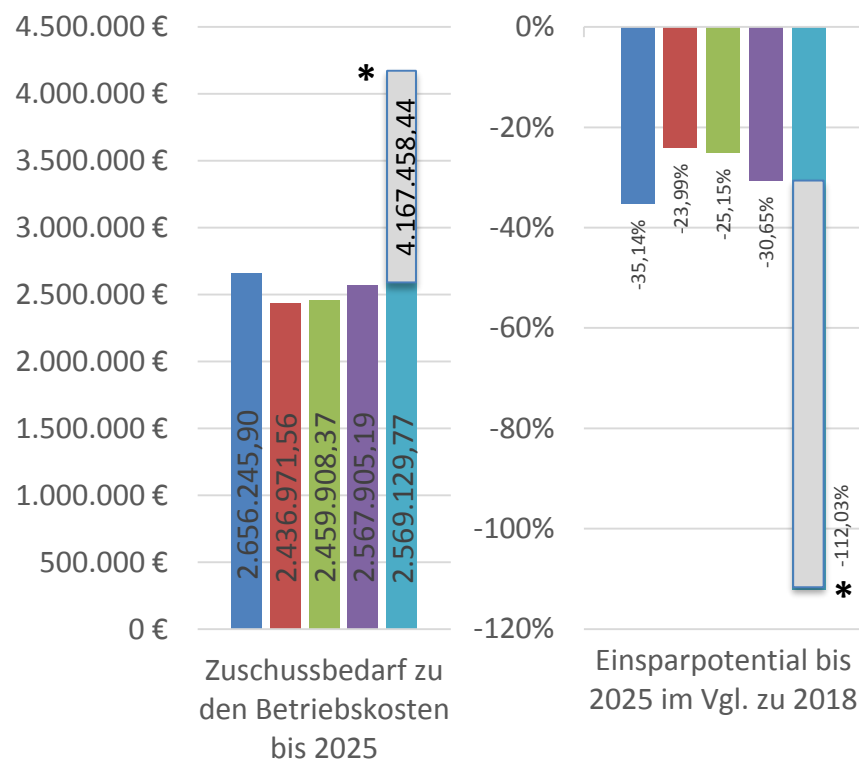
# Szenarienanalyse - Betriebskosten

## Szenario 2 verspricht das günstigste Betriebsergebnis im Vergleich aller Szenarien

### Qualitative Beschreibung

- Neben den Personal- und Sachkosten wurden hier für den Zeitraum 2019 bis 2025 auch der Eigenanteil an den Betriebskosten sowie das voraussichtliche Einsparpotenzial bis 2025 betrachtet. Die Szenarien wurden unter Berücksichtigung der jeweiligen Konstellation fortgeschrieben. Dabei wurden u.a. Auswirkungen von Investitionen, Besucherentwicklung, Inflation und Tariferhöhungen berücksichtigt. (Anm.: Die Ausgangswerte bei den Betriebskosten sind bei der zugrunde liegenden Berechnung höher angesetzt, als im derzeitigen Haushalt, u.a. weil mit Vergleichszahlen aus 2017 und noch mit höheren Personalaufwendungen und geringeren Einnahmen als im HH 2019/20 kalkuliert wurde.)
- Szenario 2 verspricht im Vergleich aller Szenarien das beste Betriebsergebnis. Der Eigenanteil der Stadt bleibt im Vergleich zwischen den Jahren 2018 und 2025 relativ konstant. Dabei sind die Zeiten der Bauarbeiten und dadurch bedingte Einnahmeausfälle bereits berücksichtigt. In den Jahren danach ist durch steigende Einnahmen ein noch besseres Ergebnis zu erwarten (vgl. S. 53).
- Szenario 5 erfasst auch Kosten von 1,5 Mio. € für den Rückbau des Besucherbergwerkes „Gößner“ im Zusammenhang mit der Auflösung des Erzgebirgsmuseums als Betriebskosten (grauer Diagrammbalken). Diese Kosten könnten eingespart werden, wenn das Bergwerk weiterbetrieben, aber aus der städtischen Verwaltung ausgegliedert wird. Weiterhin ist davon auszugehen, dass im Szenario 5 nur noch eine geringere Kulturraumförderung akquiriert werden kann, da die qualitativen Voraussetzungen für einen höheren (bisherigen) Fördersatz nicht mehr gegeben wären. Des Weiteren wirken sich die Aufwendungen für die Auflösung (Rückbau, Entsorgung und Umzug) des Erzgebirgsmuseum negativ aus.
- Bei Szenario 1 ist das schlechte Ergebnis auf sinkende Einnahmen durch stetigen Besucherrückgang zurückzuführen. Szenarien 2 und 3 unterscheiden sich nur geringfügig, weil höhere Betriebskosten bei ersterem durch Mehreinnahmen ausgeglichen werden. Szenarien 3 und 4 unterscheiden sich deutlicher, weil die Einnahmen im FH höher wären, als im EM.

### Eigenanteil an den Betriebskosten und Entwicklung des Betriebsergebnisses bis 2025 im Vergleich zu 2018



\* Die beiden Diagramme erfassen mit dem grauen Balken im Szenario 5 den Betriebskosten-Anteil, der für die Schließung und den kompletten Rückbau des Besucherbergwerkes „Im Gößner“ veranschlagt wird.

- Szenario 1
- Szenario 2
- Szenario 3
- Szenario 4
- Szenario 5

# Exkurs: Effizienzsteigerungspotenziale Schließzeiten (1)



- Deutschlandweit haben Museen unabhängig von ihrer Trägerschaft wöchentlich folgendermaßen geöffnet: 17 % 7 Tage pro Woche | 40 % 6 Tage pro Woche | 43 % 5 und weniger Tage pro Woche <sup>1</sup>
- Zur Philosophie der Museen der Stadt Annaberg-Buchholz gehört es seit ca. drei Jahrzehnten, aufgrund des hohen touristischen Stellenwertes, keinen wöchentlichen Schließtag vorzuhalten. Bis Anfang der 1990er Jahre hatten beide Museen jeweils einen wöchentlichen Schließtag. Gegenwärtig haben beide Museen jeweils an zwei versetzten Tagen in der Weihnachts- und Jahreswendezeit nicht geöffnet.
- Bei Überlegungen zur Einführung von Schließzeiten muss an erster Stelle die Entscheidung stehen, ob die Einrichtung an diesen Tagen in der Regel mit Personal besetzt ist oder nicht. Denn Schließtage können nicht nur zum Arbeitszeitausgleich für Wochenend- und Feiertagsarbeit sowie zum Gleitzeitabbau genutzt werden sondern auch für Arbeiten, die mit Besucherverkehr nicht oder nur eingeschränkt möglich sind.

## Frohnauer Hammer\*

- **Öffnungszeiten:** Täglich von 9 bis 16 Uhr, wobei 16 Uhr die letzte Führung beginnt.
- **Beispielrechnung Schließtag:** Der Montag ist mit ca. 4.000 Besuchern im Jahr der am wenigsten besuchte Wochentag, wobei es zum Dienstag und zum Mittwoch nur marginale Unterschiede gibt. Bei einer Annahme von etwa 36 geschlossenen Montagen pro Jahr (außer in den sächsischen Ferien und an Feiertagen) könnte eine Einsparung von knapp 0,5 VZÄ <sup>2</sup> im Führungsdienst zur Folge haben.  
Unter der Annahme, ca. 2.000 Besucher pro Jahr weniger zu zählen, entstünden Mindereinnahmen von ca. 8 T€.
- Bei einer **Schließwoche** sind kaum Effizienzsteigerungen zu erwarten und sie ist mit Blick auf die langfristigen Planungen im Bereich des Gruppentourismus wohl eher kontraproduktiv.
- **Saisonale Schließzeiten** über viele Wochen hinweg sind für touristische Hotspots ungeeignet und im Rahmen der Personalplanung sehr schwierig zu managen.

\*Basierend auf der Berechnung des Kurators

Quellen und Anmerkungen:

<sup>1</sup> Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2016, Berlin 2017, Heft 71 – S. 50-53

<sup>2</sup> 36 Tage a 8 h = 288 h | Besetzung mit 2,9 Personen pro Tag | 1 VZÄ = 1.680 h p. a. | 288 h x 2,9 Personen : 1.680 h = 0,497 VZÄ bei insgesamt 4,8 VZÄ für Frohnauer Hammer

# Exkurs: Effizienzsteigerungspotenziale Schließzeiten (2)



## Erzgebirgsmuseum\*

- **Öffnungszeiten:** Bisherige Öffnungszeiten sind täglich von 10:00 bis 17:00 Uhr. Die Bergwerksführungszeiten wochentags von Montag bis Freitag sind 2010 von vier auf zwei gesenkt worden (12.00 und 15:00 Uhr). Am Wochenende und an Feiertagen finden die Bergwerksführungen jeweils um 11, 12:30, 14.00 und 15.30 Uhr sowie nach Vereinbarung statt.
- **Beispielrechnung Schließtag.** Die Tagesbesucherzahlen sind nicht besonders signifikant unterschiedlich und liegen zwischen 1700 und 2300 Besuchen. In Abhängigkeit von existierenden oder geplanten Schließtagen in anderen Museen der Stadt Annaberg-Buchholz empfiehlt sich für das Erzgebirgsmuseum der Freitag mit durchschnittlich 1.800 Besuchern pro Jahr. Durch den Schließtag sind ca. 1.000 Museumsbesucher weniger zu erwarten, was eine Mindereinnahme von etwa 4.000 € bedeuten würde. Wie beim Frohnauer Hammer wird in dieser Beispielrechnung von 36 Schließtagen im Jahr ausgegangen, was bei einem durchschnittlich täglichen Personaleinsatz von 11,5 h insgesamt 414 h also theoretisch 0,25 VZÄ<sup>1</sup> ausmacht. Da aber im unmittelbaren Führungs- und Aufsichtsdienst an einem Werktag tatsächlich nur 4 h aufgewendet werden (zwei Bergwerksführungen, Öffnen und Schließen) kommt es nur zu einer effektiven Einsparung von 144 h also ungefähr 0,1 VZÄ, die für die eigentliche Museumsarbeit gewonnen werden können.
- **Schließwoche/Schließmonat:** In den vergangenen Jahren hat sich im Erzgebirgsmuseum die Schließwoche im März für eine Grundreinigung von Ausstellungsflächen und im Besucherbergwerk bewährt. Eine Einsparung bzw. Verlegung im Personaleinsatz erreicht man nicht. Ein Schließmonat ist zwar denkbar, z. B. im Januar oder im März (aufgrund des geringen Besucheraufkommens von unter 1.000 Besuchern), dürfte aber eher schlecht vermittelbar sein. Da im Monat nur 20-21 Arbeitstage anfallen, ist das Potential zur Erfüllung anderer Aufgaben noch geringer.

\* Basierend auf der Berechnung des Museumsleiters.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Das Vollzeitäquivalent oder Vollbeschäftigtenäquivalent ist eine Hilfsgröße bei der Messung von Arbeitszeit. Sie ist definiert als die Anzahl der gearbeiteten Stunden, geteilt durch die übliche Arbeitszeit eines Vollzeit-Erwerbstätigen (40 Stunden). Die Anzahl der VZÄ gibt an, wie viele Vollzeitstellen sich rechnerisch bei einer gemischten Personalbelegung mit Teilzeitbeschäftigten ergeben.



# Exkurs: Effizienzsteigerungspotenziale Energiekosten, Gebäudeertüchtigung



Mit verschiedenen Maßnahmen könnten laufende Kosten bei den Betriebsausgaben eingespart werden, denn neben den Personalkosten sind die Energiekosten (Strom / Gas) die höchsten Einzelposten.

Folgende Potenziale gibt es in den einzelnen Häusern:

## **Erzgebirgsmuseum** (Strom: 11.000 € / Gas: 7.000 €)

- Die 2016 eingebaute neue Heiztherme hat eine 5% höhere Effizienz.
- Eine Umstellung auf LED könnte zudem die Stromkosten verringern.
- Von 2010 bis 2016 gelang eine Senkung des Stromverbrauchs von 52.000 kWh auf 36.000 kWh. Eine verbesserte Abdichtung der Fenster könnte zu einer weiteren Kostensenkung beitragen.

## **Frohnauer Hammer** (Strom: 5.500 € / Gas+Heizungsstrom: 11.000 €)

- Ein großer Teil der Heizleistung in der Volkskunstgalerie und in der „Abteilung Produktion“ wird über Nachtspeicheröfen erbracht, die eine schlechte Energiebilanz aufweisen. Eine Investition in eine andere Form der Heizung würde langfristig Einsparungen erbringen.
- Über die zentrale Gasheizung im Herrenhaus wird neben dem Museum (1. und 2. OG) auch die Gaststätte (KG und EG) versorgt. Da die Heizung aus den 1990er Jahren stammt wäre auch in diesem Fall eine Investition energie- und kostensparend.
- Eventuelle Änderungen müssen allerdings in beiden Fällen zwangsläufig mit der Entscheidung für oder gegen einen Neubau verknüpft werden.

## **Manufaktur der Träume** (Strom: 12.000 € / Gas: 15.000 €)

- Die Heizleistung und Teile der Stromproduktion werden von zwei Blockheizkraftwerken (BHKW) erbracht. Aktuell erbringen die BHKW nicht die geplanten Größenordnungen an selbst produzierten Strom, der zum einen selbst verbraucht und zum anderen verkauft wird.
- Die beiden BHKW` s haben aktuell eine angenommene Laufzeit von 5 Jahren bis zu einer vorgeschriebenen Generalüberholung. Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist der Anschluss an das innerstädtische Fernwärmenetz der Stadtwerke zu prüfen.
- Der hohe technische Aufwand der Ausstellung spiegelt sich in den Energiekosten wieder. Die Möglichkeiten der Einsparung durch LED-Beleuchtung ist begrenzt.

# Exkurs: Effizienzsteigerungspotenziale Abläufe im Frohnauer Hammer



Aufgrund der Gegebenheiten des Ortes ist der Besuch des Frohnauer Hammers nur im Rahmen eines geführten Rundganges möglich. Die Vermittlung der Museumsinhalte erfolgt in personengebundenen Führungen bei denen zusätzlich die Hammerwerkstechnik (Hämmer und Blasebälge) und handwerkliche Techniken (Klöppeln) vorgeführt und erklärt werden. Diese Art der Präsentation begründete den besonderen Ruf des Frohnauer Hammers und macht ihn insbesondere für den Gruppentourismus attraktiv.

- **Ablauf:** Die geführten Rundgänge dauern jeweils ca. eine Stunde. An durchschnittlichen Tagen mit etwa 100 Besuchern pro Tag sind dafür drei Personen notwendig. Alle drei bewirtschaften wechselseitig die Kasse. Zwei Personen führen Gäste alternierend durch das Hammerwerk, die Abteilung Produktion und die Volkskunstgalerie. Eine dritte Person führt durch das Herrenhaus und betreibt den Museumsshop. In der Regel werden auf diese Weise 6-12 Führungen täglich durchgeführt, die zwischen 9 und 16 Uhr zu jeder vollen Stunde oder bei Bedarf auch in kürzeren Zeitabständen durchgeführt werden. Dem Frohnauer Hammer sind **4,95 VZÄ** zugeordnet.
- **Untersuchung** folgender Bereiche:
  - Ein limitierter Führungsbeginn (also weniger Führungen pro Tag) würde kaum Einsparungen erbringen, sondern nur für diese Zeitspanne Personal für andere Aufgaben freisetzen.
  - Selbiges trifft auf die Festlegung einer Mindestteilnehmerzahl für das Stattfinden einer Führung zu.
  - Ein Wechsel von Museumsbesuchen in geführten Rundgängen zu individuellen und selbsterklärenden Besuchen würde wenig Effizienzsteigerung erbringen, da weiterhin Aufsichtspersonal die Sicherheit gewährleisten müsste.
  - Bei einer Investition und damit einem Zuwachs oder einer Umwidmung von Flächen und Funktionen ist darauf zu achten, dass die notwendigen Aufgaben durch das aktuell vorhandene Arbeitskräftepotenzial zu bewältigen sind.
- **Ergebnis:** Wenn davon ausgegangen wird, dass die Ausstellungen im Frohnauer Hammers innerhalb von Führungen vermittelt werden sollen, sind keine Effizienzsteigerungen möglich. Dieses aktuelle Ergebnis ist identisch mit der Beurteilung aus der letzten intensiven Untersuchung durch den FB Controlling im Jahr 2011. Dabei wurde festgestellt, dass mindestens **4,8 VZÄ** aufgeteilt auf möglichst sechs Personen notwendig sind, um die geführten Rundgänge abzusichern. Dies funktionierte bis dato durch die Umsetzung der dort beschriebenen Effizienzsteigerungspotenziale:
  - Engere Bindung der Gleitzeitregelung an die tatsächlichen Museumsöffnungszeiten
  - Verlagerung des Büroarbeitsplatzes in den Museumsshop
  - Arbeiten im technischen, musealen und im Verwaltungsbereich finden überwiegend zwischen Führungen statt
  - Einsatz von Honorar- oder ehrenamtlichen Kräften in besucherstarken bzw. Urlaubszeiten
  - Regelbetrieb mit zwei Personen in angenommenen besucherschwachen Zeiten (Wochentage in 4-8 Wochen p. a.)

# Exkurs: Effizienzsteigerungspotenziale Abläufe im Erzgebirgsmuseum



Die Überprüfung möglicher Effizienzsteigerungen bei den betrieblichen Abläufen im Erzgebirgsmuseum hat folgende Ergebnisse erbracht:

- **Personal:**

Gegenwärtig beträgt der Personalbestand vor allem für folgende Aufgaben 2,5 VZÄ:

- Bergwerksführungen, Kassen- und Rechnungswesen, Besucherbetreuung, Leihverkehr, Inventarisierung und Sammlungsdokumentation, Sachgebiets- und Häuserverwaltung
- Um Alleinarbeit zu vermeiden, werden in großem Umfang Ehrenamts- und Honorarkräfte (in Summe 0,5 VZÄ) und MAE (Jobcenter: 1 VZÄ) eingesetzt.
- Auflagen des Oberbergamtes infolge des Hauptbetriebsplanes sind ebenso zu berücksichtigen

- **Ablauf:**

- Mitarbeiter 1 kommt um 09.30 Uhr und bleibt bis Ende der öffentliche Führung 16.15 Uhr
- Mitarbeiter 2 kommt um 11.15 Uhr zur Bergwerkskontrolle und öffentlichen Führungen und schließt die Einrichtungen 17 Uhr
- Da wochentags auch der Museumsleiter anwesend ist, ist diese Verfahrensweise möglich.
- An Wochenenden und Feiertagen sind 3 Mitarbeiter und Ehrenamts- oder Honorarkräfte von 10-17 Uhr im Einsatz.
- Zusätzlich fallen im Jahr mindestens 140 Sonderführungen an, die ebenfalls abgesichert werden müssen und zwar durch mindestens 2 Personen (gesetzliche Vorgabe des Oberbergamtes).

- **Untersuchung:**

- Bedarf 2 Personen tgl. á 7h x 364 Tage = 5.096 h notwendig
- Aktuelle Ressourcen: 2,5 VZÄ x 1.680h = 4.200 h + Ehrenamt (820 h) + Honorarkräfte (ca. 100 h).

- **Ergebnis:**

Ein geringerer Einsatz von Personal ist aufgrund rechtlicher Vorgaben nicht möglich. Der Betrieb kann nur durch den Einsatz nebenamtlichen Personals aufrecht erhalten werden. Problematisch bleibt die Absicherung von Sonderveranstaltungen.

**Städtische Museen:** Um die Betreuung der vier musealen Einrichtungen in drei Hauskomplexen aufrecht zu erhalten, bedarf es 11,53 VZÄ (bisherige Personalstärke von 10,6 VZÄ zzgl. Honorarkräfte und Ehrenamtler). Eine Verringerung bedeutet eine Verkleinerung des Angebotes und eine Herabstufung der institutionellen Förderung durch den Kulturraum Erzgebirge-Mittelsachsen. Dieses Personal wird benötigt, um die durchschnittlich jährlich zu erwartenden Besucherzahl von über 80.000 gewährleisten zu können.

# Exkurs: Effizienzsteigerungspotenziale Alternative Betreiberkonzepte

Die externe Steuerungsgruppe regte an, alternative Betreiberkonzepte für die städtischen Museen zu untersuchen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über unterschiedliche Betreiberkonzepte für Museen. Eine dezidierte Einschätzung, ob und welche städtischen Museen durch andere Rechtsformen betrieben werden können, bedürfen einer fachgerechten und rechtssicheren Einzelfallbetrachtung. Dies betrifft insbesondere die Variante für Szenario 5, bei der das Besucherbergwerk „Im Göbner“ zur Vermeidung hoher Kosten für Rückbau und Schließung erhalten und an einen externen Betreiber übergeben werden könnte.

Träger	Verein	Stiftung öffentl. Rechts	Städt. Eigenbetrieb	Städtischer Regiebetrieb	KulturgmbH
Prinzip	privatrechtlich	gesetzlich	Mischform	öffentlich-rechtlich	privatrechtlich
Eigentümer	Sammlung/Immobilien Bleibt städtisch	Bei Stiftung	Stadt	Stadt, enge Bindung	Sammlung/Immobilien Bleibt städtisch
Finanzierung	Eigenmittel + Zuschuss	Stiftungskapital+ Eigeneinnahmen	Eigenmittel + Zuschuss	Eigenmittel + Zuschuss	Eigenmittel+Zuschuß
Öffentl. Zuschuss	Deckelung	Über Stiftungskapital	Ausgleich Fehlbedarf	Ausgleich Fehlbedarf	Deckelung
Personal	+ Geschäftsführung Keine Tarifbindung	+Stiftungs und Aufsicht Tarif teils/teils	+Geschäftsführung Tarif?	+Geschäftsführung Tarif?	+ Geschäftsführung Teils/teils
Effizienz	Verringerter Verwaltungsaufwand	Verringerte Verwaltungsaufwand	Effizienterer Mitteleinsatz	Effizienterer Mitteleinsatz	Verringerter Verwaltungsaufwand
Drittmittel	Neubeantragung	Neubeantragung	Neubeantragung	Neubeantragung	Neubeantragung
Steuerfrage	Steuerpflichtig mit großem Spielraum	eindeutig	steuerpflichtig ?	steuerpflichtig?	steuerpflichtig
Probleme	Rückabwicklung	Kapitalbeschaffung	Ähnlich bisher	Ähnlich bisher	Rückabwicklung

Quellen: Winterberg, Klaus u. Voigt, Karen: Optimale Rechts- und Betriebsformen für Kultureinrichtungen, Leipzig 2006, FB Controlling Arbeitspapier Istanalyse Kulturbetrieb v. 02-Okt.-2008

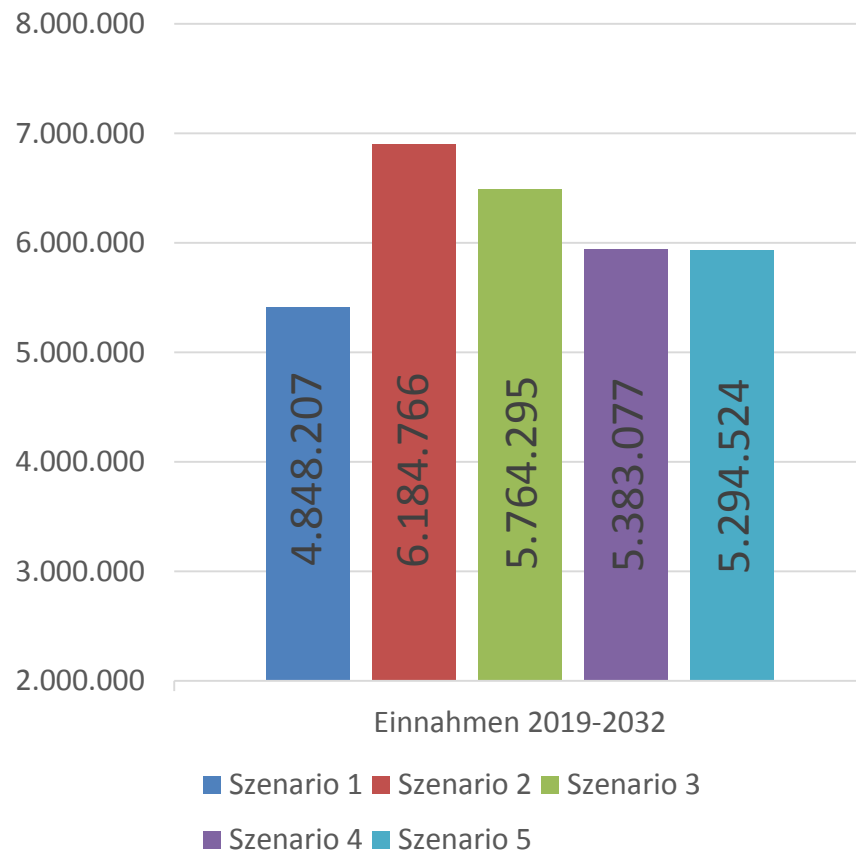
# Szenarienanalyse – Eintrittsgelder:

## Szenario 2 erwirtschaftet voraussichtlich die höchsten Einnahmen aus Eintrittsgeldern

### Qualitative Beschreibung

- Die Einnahmen sind zu einem großen Teil an die Besucherzahlen gekoppelt. Ein entscheidender Aspekt hierbei ist aber auch das regional übliche Preisniveau und der Erlebniswert der Einrichtungen. Investitionen in museale Präsentation, Komfort und Besucherfreundlichkeit rechtfertigen höhere Eintrittspreise. Zum Vergleich wurden die Preise anderer Institutionen herangezogen, in denen vergleichbare Investitionen bereits stattgefunden haben und deren Ausstellungen sich auf einem zeitgemäßen und ansprechenden Niveau befinden. Bei dieser Kalkulation wurden auch die Faktoren Inflation und Kaufkraft berücksichtigt.
- Szenario 2 kann durch den Erhalt aller Häuser und die bedeutende Verbesserung ihrer Attraktivität wesentlich höhere Einnahmen generieren. Langfristig werden sich Investitionen noch mehr auszahlen, weil in die Betrachtung des Zeitraumes 2019-2025 auch Ausfälle durch Bauzeiten und die negative Entwicklung vor den Investitionen mit einfließen.
- Mit Szenario 1 werden – wie es auch der aktuelle Stand ist – Einnahmen auf einem niedrigen Niveau erwirtschaftet. Bei Szenario 3 können zusätzliche Einnahmen besonders dank der hohen Besucherzahlen im Frohnauer Hammer erzielt werden.
- Bei den übrigen Szenarien wirkt sich bei EM und MdT langfristig der Konkurrenznachteil auf die Einnahmen negativ aus. Bei Szenarien 1, 4 und 5 entfallen weitgehend Synergieeffekte zwischen den Häusern, was sich durch weniger Besucher auch auf die Einnahmen auswirkt. Bei Szenario 5 fällt durch die Schließung des EM mit BW außerdem ein großer Teil der Einnahmen komplett aus.

### Einnahmen aus Eintrittsgeldern 2019 bis 2032



# Szenarienanalyse - Drittmittel

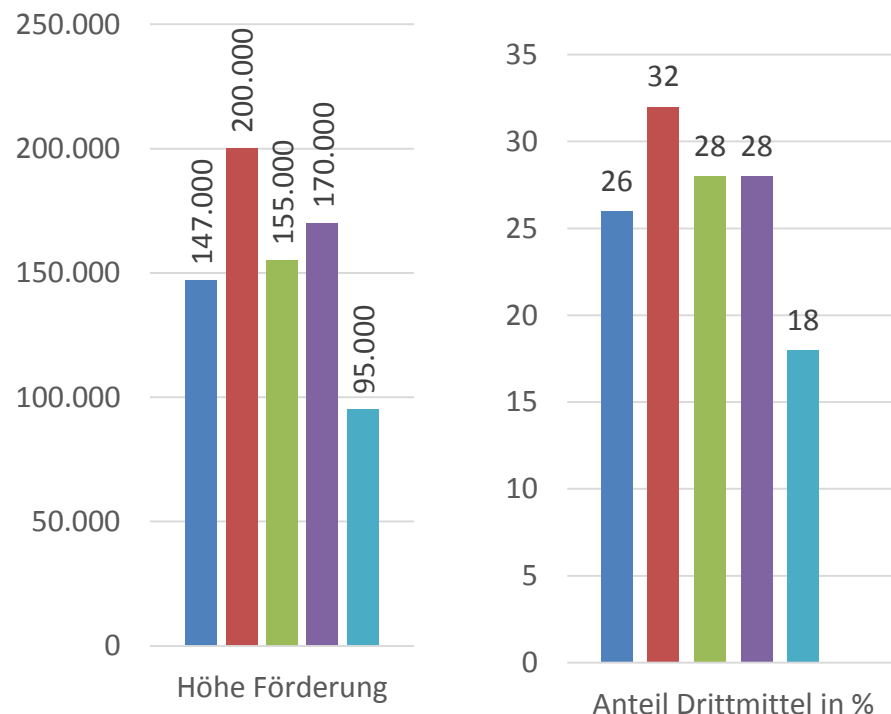
## Szenario 2 hat das größte Potenzial zur Einwerbung von Drittmitteln

### Qualitative Beschreibung

Unter Drittmittel wird hier die Einwerbung von Mitteln dritter Seite betrachtet, die außer den Eigeneinnahmen (Eintritte, Verkäufe, Gebühren, Mieten) und dem Zuschuss des Trägers folgende Bereiche umfassen:

- Institutionelle Förderung durch den Kulturraum Erzgebirge-Mittelsachsen
- Projektförderungen durch die Sächsische Landesstelle für Museumswesen, die Kulturstiftung des Freistaates Sachsen, die Bundeskulturstiftung, die Kulturstiftung der Länder und Sonderförderprogramme
- Nicht betrachtet werden hier investive Fördermöglichkeiten im Sinne umfangreicher Baumaßnahmen
- Da alle Förderprogramme mit unterschiedlichen Förderhöhen ausgestattet sind, wird hier eine durchschnittliche Förderhöhe von 75 % der Gesamtkosten angesetzt. Bei der Kulturraumförderung ist zu beachten, dass bei Leistungseinschränkungen statt der möglichen 30 % Erstattung der anrechnungsfähigen Kosten nur 16 – 18 % erreicht werden.
- Szenario 1: Hier kann vom gegenwärtigen Stand ausgegangen werden. Z.B. 2018: Gesamteinnahmehöhe 560.000 €, davon Drittmittel 147.000 €, entspricht 26% Drittmittelquote
- Szenario 2: Durch die Modernisierung zweier Leistungsträger ergeben sich einerseits Schnittmengen zu Förderprogrammen und andererseits stehen durch die verbesserte Einnahmesituation mehr Eigenmittel zur Verfügung.
- Szenarien 3 und 4: Hier kann von einer leichten Erhöhung der bisherigen Möglichkeiten ausgegangen werden.
- Szenario 5: Durch die Veränderung ist eine Neubeantragung der Kulturraummittel notwendig und die Einwerbung weiterer Mittel eingeschränkt. Dadurch können deutlich weniger Mittel akquiriert werden.

### Anteil der Drittmittel an Gesamteinnahmen



■ Szenario 1 ■ Szenario 2 ■ Szenario 3 ■ Szenario 4 ■ Szenario 5

Quellen: Förderrichtlinie Kunst und Kultur des Freistaates Sachsen; Sächsische Landesstelle für Museumswesen: Prüfsteine für eine Förderung von Museumsprojekten, <http://museumswesen.smwk.sachsen.de/291.htm>; Sächsische Kulturraumverordnung vom 3.März 2009

# Szenarienanalyse - Zielgruppenansprache

## Szenarien 2, 3 und 4 sprechen die meisten Zielgruppen an

### Qualitative Beschreibung

Durch welches Szenario die meisten Zielgruppen angesprochen werden, wurde auf der Grundlage der vorstehenden Zielgruppenanalyse beurteilt. Es wurden Punkte nach Schwerpunkten vergeben. Damit wird keine Aussage über die absoluten Zahlen von Besuchern getroffen. Analysiert wurde anhand folgender Kriterien:

- Ist für die Zielgruppe eher der Bildungs- oder der Unterhaltungswert ausschlaggebend? Ist die Zielgruppe eher erlebnisorientiert?
- Spielen eine effektvolle Inszenierung sowie multimediale Zusatzangebote eine wichtige Rolle?
- Legt die Zielgruppe Wert auf Besucherfreundlichkeit und Komfort?
- Welche Rolle spielt für die Zielgruppe eine kinder- und jugendgerechte Ansprache in den Museen?

Die Anzahl und die Diversität der angesprochenen Zielgruppen ist bei Szenarien 2, 3 und 4 etwa gleich hoch. Grund dafür ist die größere Attraktivität der Angebote vor allem im Hinblick auf ihre Besucherfreundlichkeit und ihren Erlebniswert. Die Szenarien 1 und 5 fallen dahinter zurück. Bei der genaueren Betrachtung der verschiedenen Zielgruppen fällt auf, dass auch Kriterien wie Innenstadtbezug, thematische Vielfalt und fremdsprachige Angebote von großer Bedeutung sind. Bei der Betrachtung von Szenario 5 wird deutlich, dass vom Wegfall des Erzgebirgsmuseums besonders Besucher mit schwerpunktmäßig inhaltlichem Interesse, darunter viele einheimische Gäste, Bildungsträger- und Schülergruppen betroffen wären. Zwar können mit dem Ausbau des FH zum Besucherzentrum der Montanregion neue Gruppen hinzu gewonnen werden, aber mit dem lokalhistorischen Fokus des EM würden auch Heimatbezug und Bildungsaspekt vernachlässigt und das lokale Selbstbewusstsein geschwächt.

### Zielgruppenansprache nach Szenarien

Szenario	1	2	3	4	5
1. Heimatkundler, Liebhaber, Stammgäste	X	X	X	X	-
2. Kultur- und heimatinteressierte Touristen aus Deutschland und Europa	X	X	X	X	-
3. Kulturinteressierte Familien	-	X	X	X	X
4. Kinder- und Schülergruppen sowie Gruppen anderer Bildungsträger	X	X	X	X	-
6. Gruppen von Hotelgästen und Reiseunternehmen	X	X	X	X	X
7. Körperlich Behinderte	-	X	X	X	X
8. Bergbau- und Technik-Interessierte, die auf die Welterbestätten spezialisiert sind	-	X	X	X	X
9. Entspannte Rad- und Wanderurlauber	-	X	X	X	X
Summe	4	8	8	8	5
Heterogenität der Zielgruppenansprache	2	5	5	5	3

Quellen: TVE: Montanregion Erzgebirge/Krušnohoří. Kommunikationskonzept für den künftigen Verein Welterbe Montanregion Erzgebirge e.V. und Tourismusmarketingkonzept für den Tourismusverband Erzgebirge e.V.; TVE: Destinationsstrategie des TVE für das Erzgebirge 2016. Auswertung von Gästebüchern, eigene Umfragen und Besucherstatistiken der StM.

# Szenarienanalyse – Politische Akzeptanz

## Qualitative Beschreibung

- Die Entscheidung, mit welchem Szenario die Stadt Annaberg-Buchholz in Zukunft die städtische Museumslandschaft gestalten will, wird im Stadtrat getroffen.
- Im Rahmen der Entstehung des vorliegenden Konzeptes bewerteten die Mitglieder der externen Steuerungsgruppe, bestehend aus Stadtratsmitgliedern einzelner Fraktionen, die politische Akzeptanz und die Mehrheitsfähigkeit der einzelnen Szenarien.
- Die Steuerungsgruppe beurteilte auch, ob die Szenarien politisch akzeptabel sind, und kam zu dem Ergebnis, dass die Szenarien 4, 1 und 5 kaum Akzeptanz finden würden. Darüber hinaus war sich die Steuerungsgruppe einig, dass das Szenario 2 wohl die höchste politische Akzeptanz erzielen könne. Ob dieses Szenario realistisch ist, wurde dabei von einem Steuerungsgruppenmitglied in Frage gestellt.
- Letzteres spiegelt sich auch in der Beurteilung wider, welchem Szenario die Steuerungsgruppenmitglieder am ehesten eine Mehrheitsfähigkeit im Stadtrat zutrauen: Bei Szenario 3 waren sich alle Steuerungsgruppenmitglieder einig, dass es eine Mehrheit geben könnte, das schätzen auch drei von vier Mitgliedern für das Szenario 2 ein.
- Dass das Szenario 5 eine Entwicklungsmöglichkeit für die Stadt Annaberg-Buchholz sein könnte, glaubte keines der Steuerungsgruppenmitglieder. Auch die Szenarien 1 und 4 wurden von fast allen als nicht mehrheitsfähig eingeschätzt.

## Einschätzung der Steuerungsgruppe

Qualitative Einschätzung zur politischen Akzeptanz im Stadtrat (1= hoch – 3= niedrig)	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4	Szenario 5
Frank Dahms, DIE LINKE	Niedrig	Hoch-Mittel	Niedrig	Niedrig	Niedrig
Dietmar Lang, CDU	Mittel	Hoch	Mittel	Mittel	Niedrig
Thomas Richter, SPD	Niedrig	Hoch „Aber nicht realistisch“	Mittel	Mittel-Niedrig	Niedrig
Karl-Heinz Vogel, FWG Wir für unsere Stadt/Alternative Liste Sport	Niedrig	Hoch	Mittel	Niedrig	Niedrig
Einschätzung zur Mehrheitsfähigkeit des Szenarios im Stadtrat? (Ja oder Nein)	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4	Szenario 5
Frank Dahms, DIE LINKE	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein
Dietmar Lang, CDU	Nein	Ja	Ja	Nein	Ja
Thomas Richter, SPD	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein
Karl-Heinz Vogel, FWG Wir für unsere Stadt/Alternative Liste Sport	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein

Quelle: Steuerungsgruppentreffen vom 15.10.2018 im Frohnauer Hammer



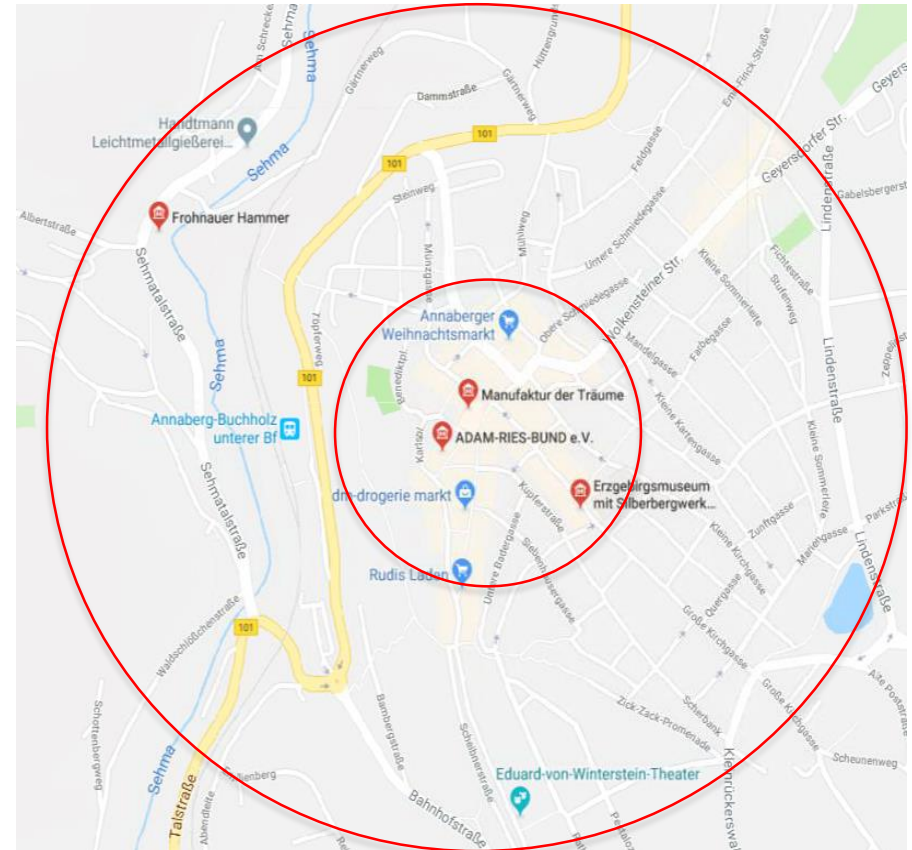
# Szenarienanalyse – Belebung der Innenstadt

## Szenario 2 hat das größere Potenzial zur Belebung der Innenstadt beizutragen

### Qualitative Beschreibung

- Innerhalb der Altstadt von Annaberg-Buchholz liegen das Erzgebirgsmuseum und die Manufaktur der Träume. Besonders diese beiden Einrichtungen tragen zur Verweildauer von Besuchern der Altstadt bei: sowohl durch gemeinsame Schnittmengen mit anderen kulturellen Einrichtungen (St. Annen- und Marienkirche, Erzhammer, Theater, Adam-Ries-Museum) als auch mit qualitativ guten Angeboten in Bezug auf Schnitzkunst (Volkskunde), Buchhandlungen, gastronomische Versorgung etc.
- Der Frohnauer Hammer liegt außerhalb des Altstadtbereiches und ist als Ausflugsziel für Bürger, Tages- und Übernachtungsgäste sowie für Gruppen- und Busreisende ein eigener Besuchsanlass. Besucher des FH kommen eher kumulativ zur Altstadtbelebung hinzu.
- Bei Investitionen in Einrichtungen innerhalb der Altstadt ist grundsätzlich mit einem Besucherzuwachs zu rechnen (Szenario 2 u. 4). Auch von einer Investition in den Frohnauer Hammer (Szenario 3) würde die Innenstadt indirekt profitieren, weil ein Teil der zusätzlich für den FH gewonnenen Besucher (insbesondere am Weltkulturerbe-Standort Interessierte) auch die Innenstadt besuchen würde.
- Ein Schließung des Erzgebirgsmuseums würde zu einem Rückgang der Besucherzahlen in der Innenstadt führen, weil Synergieeffekte zwischen Erzgebirgsmuseum und Annenkirche oder zwischen Erzgebirgsmuseum und der Manufaktur der Träume entfallen.

### Altstadtbelebung innerer Kreis; indirekte Wirkung äußerer Kreis



Quellen: Institut für Museumsforschung, Heft 71, Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2016, INSEK 2017, Besucherumfragen der Städtischen Museen Annaberg-Buchholz

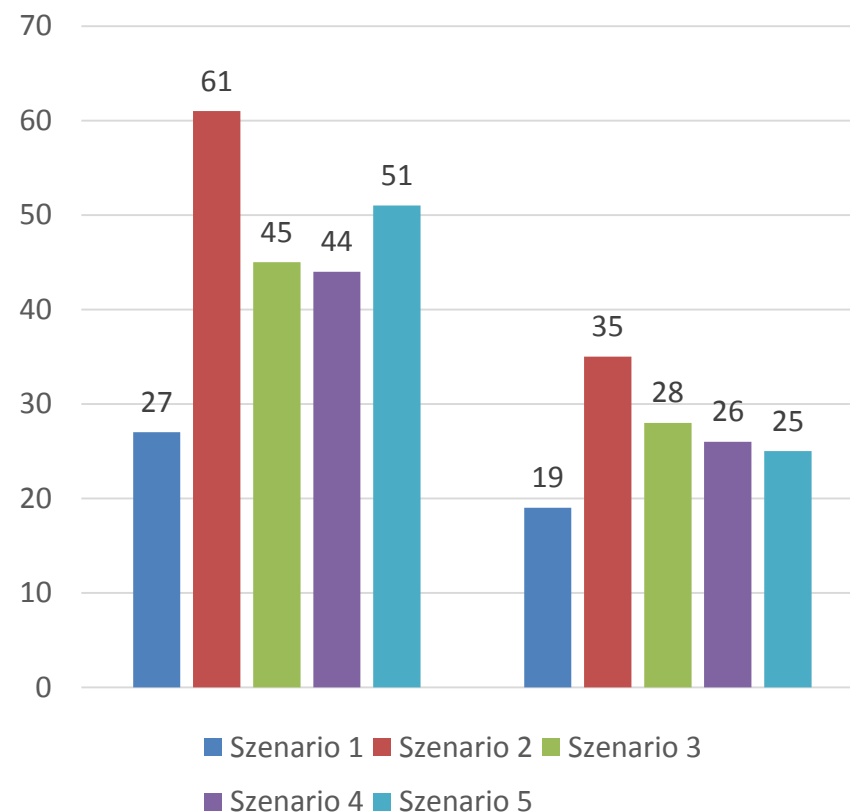
# Szenarienanalyse - Erlebnischarakter

## Szenario 2 hat das größte Potenzial, zukünftig den Erlebnischarakter zu steigern

### Qualitative Beschreibung

- Für die Attraktivität eines Museums, verbunden mit der Steigerung der Besucherzahlen, ist eine zeitgemäße Ansprache der Besucher in der Ausstellung unerlässlich. Hier haben sich die Ansprüche/Erwartungen des Publikums mittlerweile stark gewandelt. Museen sollen bei der Präsentation ihrer Sammlungen und bei der Wissensvermittlung kreative Wege gehen, abwechslungsreich, spannend und unterhaltsam sein und neben dem Intellekt vor allem auch das Gefühl ansprechen. Dies ist vor allem für jüngere Besucher und junge Familien mit Kindern für die Attraktivität eines Museums ausschlaggebend, weil die Toleranz für eine komplexe Wissensvermittlung hier eher gering ist. Gestalterische und inszenatorische Mittel sowie Querverweise oder Interaktionsangebote unter Einsatz digitaler Medien sind u.a. dazu geeignet, den Erlebniswert einer Ausstellung zu steigern.
- Das Projektteam bewertete deshalb jedes Szenario hinsichtlich seines Erlebniswertes. Kriterien dafür sind die Anzahl multimedialer Ansprachen in den Museen, der Anteil von Erlebnisführungen bis 2021 sowie die Anzahl der Interaktionsangebote in den Ausstellungen.
- Mit dem schrittweisen Ausbau des Erzgebirgsmuseums und des Frohnauer Hammers verspricht Szenario 2 die größte Steigerung des Erlebnischarakters. Dies ist insbesondere auf die Attraktivität neugeschaffener bzw. neugestalteter Museen zurückzuführen, die mit moderner Gestaltung und moderner Ansprache Besucher anziehen.
- Die übrigen Szenarien erscheinen demgegenüber abgestuft, weil hier entsprechende Gestaltungen und Erweiterungen nur teilweise umgesetzt werden oder gar nicht vorgesehen sind. Szenarien 3 und 4 versprechen eine Zunahme des Erlebnischarakters, da hier jeweils zumindest ein Museum überarbeitet werden kann.
- Die Unterschiede bei der Anzahl der voraussehbaren Erlebnisführungen sind marginal, da dies von einem höheren Personaleinsatz abhängig wäre, von dem hier zunächst nicht ausgegangen wurde.

### Anzahl multimedialer Ansprachen Anzahl Interaktionsangebote



Die Werte basieren auf der qualitativen Einschätzung durch die Museumspädagogin  
Quelle: Bundesverband Museumspädagogik e.V.: Positionspapier Museumspädagogik ;  
[https://www.museumspaedagogik.org/fileadmin/user\\_upload/bund/PDF/2\\_9\\_2Positionspapier\\_Museumspaed06.pdf](https://www.museumspaedagogik.org/fileadmin/user_upload/bund/PDF/2_9_2Positionspapier_Museumspaed06.pdf)

# Szenarienanalyse - Bildungsanspruch

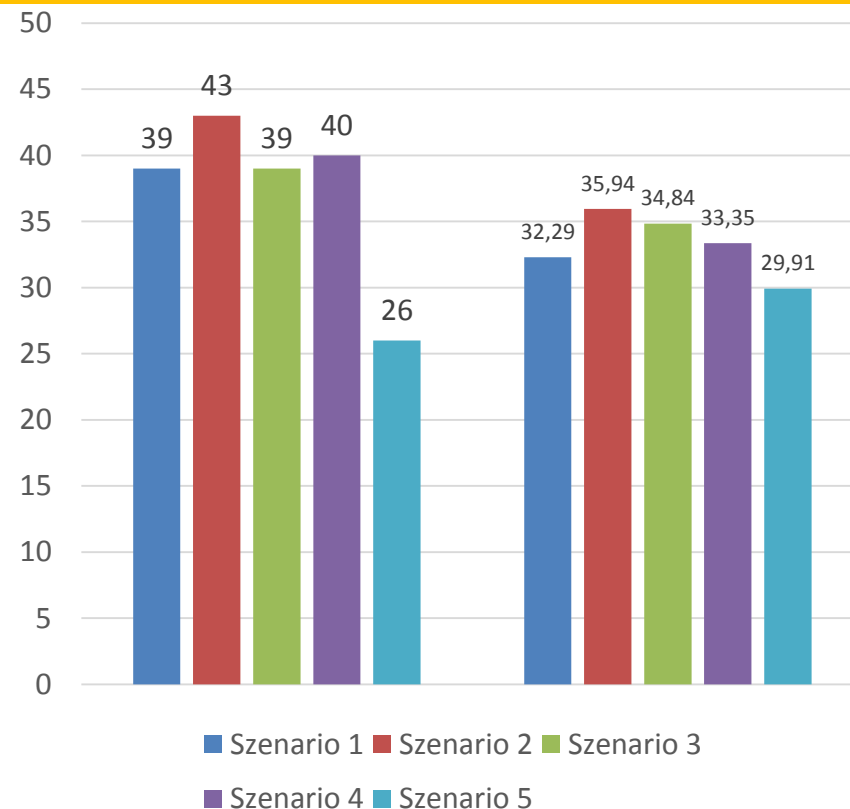
## Szenario 2 ermöglicht den höchsten Bildungsanspruch

### Qualitative Beschreibung

- Die beständige Pflege und Erweiterung eines qualitativ ansprechenden museumspädagogischen Angebotes ist die Grundlage dafür, dass die Städtischen Museen ihrem Bildungsauftrag entsprechen können.
- Die StM sind ein wichtiger Partner für Schulen und andere Bildungsträger. Alle drei Häuser werden regelmäßig von Schülergruppen insbesondere aus Annaberg-Buchholz und Umgebung besucht (der Anteil der Schüler an der Gesamtbesucherzahl beträgt insgesamt etwa 15%). Damit dies in Zukunft so bleibt, sind Investitionen in Inhalt und Ausstattung der Häuser dringend notwendig.
- Das Projektteam bewertete jedes Szenario hinsichtlich seines Bildungsanspruchs. Kriterien dafür sind die Anzahl der museumspädagogischen Angebote bis 2021, die Anzahl von Führungen sowie der Anteil der Schüler an den Besucherzahlen.
- Mit dem schrittweisen Ausbau des Erzgebirgsmuseums und des Frohnauer Hammers verspricht Szenario 2 die größte Steigerung in den Angeboten und den Besucherzahlen. Dies ist insbesondere auf die Attraktivität neugeschaffener bzw. neugestalteter Museen zurückzuführen.
- Szenario 5 schneidet wegen des Wegfalls eines Museums am schlechtesten ab.
- Szenarien 3 und 4 versprechen ebenfalls eine Zunahme an Führungen, da hier jeweils ein Museum überarbeitet wird.
- Szenario 1 hält den Status Quo, aber auch hier sind personelle und finanzielle Anstrengungen erforderlich, um diesen zu halten.
- Dennoch sind die Ergebnisse relativ eng beieinander; ohne zusätzliches Personal wird sich der Bildungsanspruch nicht signifikant steigern lassen.

### Anzahl museumspädagogischer Angebote

### Anzahl von Führungen in Hundert



# 6.3 Rangliste der Szenarien auf Basis von zwölf gewichteten Kriterien



Gesamt- ergebnis	Einzigartigkeit im Vergleich zu Wettbewerbs- städten im Erzg	Erfüllung musealer Kernaufgaben	Steigerung Besucherzahl	Investitions- bedarf	Lfd. Betriebskosten	Einnahme- potenzial Eintrittsgelder	Einnahme- potenzial Drittmittel	Heterogene Zielgruppen- ansprache	Politische Akzeptanz	Belegung der Innenstadt	Erlebnis- charakter für Besucher	Bildungs- anspruch						
Szenario													7,5%	100,0%				
													Score					
													1			100%		
													2			33%		
																50%		
																33%		
														25%				
	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Score	Rang				
Szenario 2	1	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1	1	84%	1				
Szenario 3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	73%	2				
Szenario 4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	72%	3				
Szenario 1	4	4	4	1	4	4	4	5	5	3	5	4	69%	4				
Szenario 5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	55%	5				

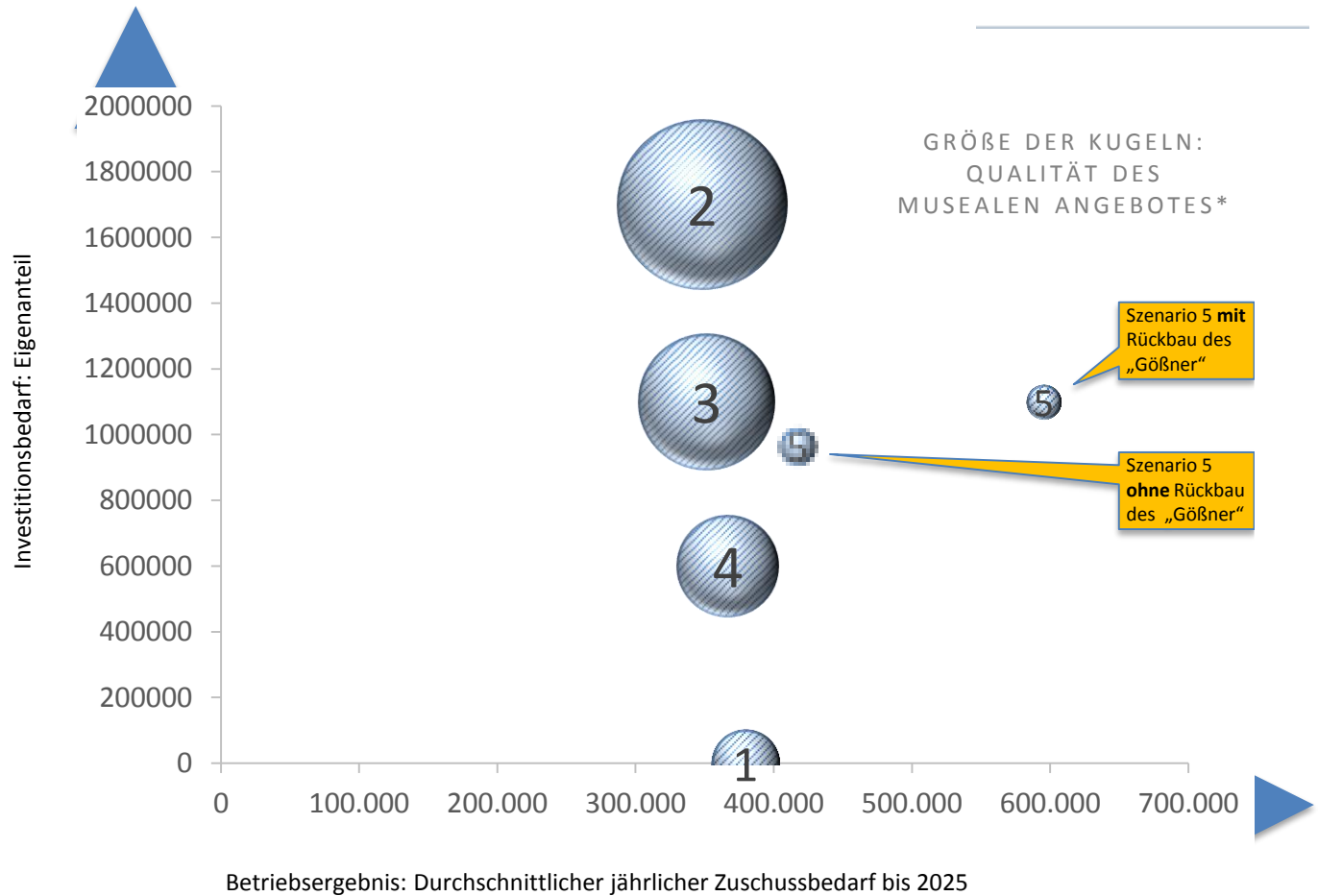
## 6.3 Rangliste der Szenarien auf Basis von zwölf gewichteten Kriterien

- Zusammenführung der Einzelergebnisse für jedes Kriterium und Szenario basierend auf der Kriteriengewichtung zu einer Rangfolge
- Gestaffelter Ausbau **beider städtischen Museen** erreicht die **besten Einzelergebnisse** bei Einzelkriterien und im **Gesamtergebnis** (84%), wenngleich höchster Investitionsbedarf
- Gesamtergebnis für grundlegenden Umbau und Neukonzeptionierung der Ausstellung im **Frohnauer Hammer oder Erzgebirgsmuseum** liegen **eng beieinander**, Entscheidung abh. von **strategischer Schwerpunktsetzung** und vom politischen Willen ab.
- Platz 2 für Ausbau Frohnauer Hammers bei Erhalt der Status quo, eine echte **Alternative**, wenn die **Investitionskosten gering** gehalten werden sollen. Negative Auswirkung auf **Belebung der Innenstadt**. Im Vergleich zum Szenario, bei dem nur das Erzgebirgsmuseum ausgebaut wird, schneidet das Zweitplatzierte **deutlich besser** bei den Kriterien **Einzigartigkeit** im Vergleich zum Wettbewerb und Steigerung der **Besucherzahlen** ab.
- alleiniger Ausbau des Erzgebirgsmuseum erzielt fast das gleiche Gesamtergebnis (72%): bei den Kriterien **Erfüllung der musealen Kernaufgaben, Investitionsbedarf und Belebung der Innenstadt** erzielt das Szenario bessere Ergebnisse im Vergleich zu einem alleinigen Ausbau des Frohnauer Hammers.
- Beibehalt Status quo aller drei Museen ist eine Entscheidung für **kontinuierlich sinkende Besucherzahlen**, die hauptsächlich auf einen zu geringen Erlebnischarakter und Bildungsanspruch zurückzuführen sind. Es ist nicht überraschend, dass das Szenario nur beim Investitionsbedarf am besten abschneidet.
- **Schließen des Erzgebirgsmuseums** einschließlich des Bergwerks Im Gößner stellt die **schlechteste Alternative** dar, bei sieben von 12 betrachteten Kriterien platziert es auf dem letzten Rang. Auch wenn man das innerstädtische Bergwerk an einen alternativen Betreiber übergeben würde (und damit Desinvestitionskosten um 1,5 Mio € sparen könnte), ist davon auszugehen, dass das Gesamtergebnis immer noch schlechter wäre als den Status quo von beiden Museen zu erhalten. Vielmehr empfiehlt sich dann zu prüfen, inwieweit das einzige stadthistorische Museum in Top-Lage mit reduzierten Ausstellungsflächen günstiger betrieben werden könnte.

# 6.4 Kosten-Nutzen-Matrix

In die Entscheidung für oder gegen bestimmte Szenarien fließen bei der angewandten Methode alle verfügbaren Argumente und Fakten ein. Die nebenstehende Darstellung zeigt im Speziellen die Abwägung zwischen den finanziellen Argumenten Investitionsbedarf und Betriebsergebnis (x- und y-Achse) und der erreichbaren Gesamtqualität des musealen Angebots (Größe der Kugeln).

- Je weiter die Kugeln sich auf der x-Achse nach außen bewegt, desto höher der jährliche Zuschussbedarf.
- Je höher die Kugeln auf der y-Achse liegen, desto höher der Investitionsbedarf.
- Je größer die Kugeln, desto besser die Qualität der Museen und damit in Zukunft messbare Ergebnisse wie Besucherzahlen, Wettbewerbsvorteile für die gesamte Stadt, Zielgruppenansprache und Bildungsanspruch.



\* Hierbei wurden die Ergebnisse aus dem Vergleich folgender Qualitätskriterien zugrunde gelegt: Einzigartigkeit im Vergleich zu Wettbewerbsstädten im Erzgebirge; Erfüllung musealer Kernaufgaben; Heterogene Zielgruppenansprache; Belegung der Innenstadt; Erlebnischarakter für Besucher; Bildungsanspruch

# Empfehlung der internen Steuerungsgruppe



## Die interne Steuerungsgruppe empfiehlt Szenario 2 weiterzuverfolgen.

### Welches Szenario wird empfohlen?

Von der internen Steuerungsgruppe wird empfohlen, Szenario 2 weiterzuverfolgen, d. h. die Beibehaltung aller drei Museen mit der Weiterentwicklung des Frohnauer Hammers und Erzgebirgsmuseums sowie die Erhaltung der Manufaktur der Träume im Status Quo.

### Begründung

Die letzten grundlegenden Neugestaltungen wurden im Technischen Museum Frohnauer Hammer in den 1970er Jahren und im Erzgebirgsmuseum 1989/90 bzw. 1995 (Eröffnung des Besucherbergwerkes) durchgeführt. Um die Besucherattraktivität zu erhalten und zu erhöhen ist eine bauliche und inhaltliche Umgestaltung in beiden Einrichtungen unumgänglich. Die Besucherzahlen der städtischen Museen in Annaberg-Buchholz entwickeln sich im dritten Jahr in Folge zurück. Beim Frohnauer Hammer zeichnet sich diese Entwicklung schon seit vielen Jahren ab, sodass man bereits innerhalb der Stadtverwaltung und im Stadtrat im Jahr 2015 erkannt hat, dass dringend gegengesteuert werden muss. Das vorliegende Konzept untersucht 5 Entwicklungsszenarien anhand von 12 sorgfältig ausgewählten Kriterien, anhand derer die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten für die Museen beurteilt werden und somit die Grundlage für eine dezidierte Entscheidung bilden, wie sich die städtischen Museen langfristig weiterentwickeln sollen. Dabei wird im Ergebnis klar, dass der gestaffelte Ausbau beider städtischen Museen die besten Einzelergebnisse bei den Einzelkriterien und im Gesamtergebnis erzielt, wenngleich der Investitionsbedarf hier am höchsten ist (siehe Szenario 2).

# Empfehlung der externen Steuerungsgruppe



## Die externe Steuerungsgruppe empfiehlt Szenario 2 weiterzuverfolgen.

### Welches Szenario wird empfohlen?

Von der externen Steuerungsgruppe wird empfohlen Szenario 2 weiterzuverfolgen, d. h. die Beibehaltung aller drei Museen mit der Weiterentwicklung des Frohnauer Hammers und Erzgebirgsmuseums sowie die Erhaltung der Manufaktur der Träume im Status Quo.

### Begründung

Die externe Steuerungsgruppe ist sich einig, dass das oberste Ziel der Erhalt aller 3 städtischen Museen sein muss. Um den Trend der sinkenden Besucherzahlen entgegenzuwirken und als kulturelles Herz des Erzgebirges attraktiv zu sein, muss in Frohnauer Hammer und Erzgebirgsmuseum investiert werden.

Ziel der Investitionen muss einerseits Stabilität/ Erhöhung der Einnahmen und andererseits Senkung der Betriebskosten sein, um die Finanzierung der Museen bis 2040 sicherzustellen.

Die externe Steuerungsgruppe ist sich einig, dass im Rahmen des Betreuungskonzeptes vieles, was derzeit als selbstverständlich wahrgenommen wird, auf den Prüfstand gestellt werden muss, mit der Maßgabe die touristische Attraktivität und Servicequalität zu erhalten.

Dabei ist der Dynamik beeinflussender Rahmenbedingungen wie z.B. Weltkulturerbe, Rechnung zu tragen.

Die Realisierung der Investition sollte dabei in sinnvollen Einzelschritten über 5-10 Jahre erfolgen. Ziel ist den Museumsbetrieb trotz Umbaumaßnahmen möglichst weiterhin aufrechtzuerhalten.

Unter Berücksichtigung der städtischen Prioritäten und der für Investitionen zur Verfügung stehenden gesamten Haushaltsmittel sollten im nächsten Haushalt und der mittelfristigen Finanzplanung entsprechende Mittel geplant werden. Neben Fördermitteln sind zusätzliche externe Finanzierungsquellen zu prüfen und möglichst zeitnah zu erschließen. Notwendige Erhaltungsreparaturen sollten aus dem laufenden Haushalt gedeckt werden.



# Handlungsempfehlungen & nächste Schritte

- Wichtig für das Projekt „Fortentwicklung der Städtischen Museen Annaberg-Buchholz“ ist, eine Entscheidung über den einzuschlagenden Weg zu treffen, denn eine Verzögerung der Entscheidung hat folgende Effekte:
  - Fortgesetzter Rückgang der Besucherzahlen;
  - Verlust des Rufes des Frohnauer Hammers;
  - Kaum Möglichkeiten, um die Vermarktungsversprechen einzuhalten;
  - Anspruch und Realität klaffen immer mehr auseinander;
- Darüber hinaus birgt eine Aufschiebung der Entscheidung folgende Gefahren in sich:
  - junge Menschen könnten in Zukunft abgeschreckt werden, Museumsbesuche zu unternehmen;
  - Instandhaltungsmaßnahmen sind schwierig zu planen;
  - Demotivation der Mitarbeiter
  - sinkende Innovationskraft
  - Verlust an Wettbewerbsfähigkeit
- Der FB Kultur, Tourismus und Marketing empfiehlt deshalb:
  - 1) Beschluss des Stadtrates für ein Zukunftsszenario im März 2019
  - 2) Eine Maßnahmenplanung für die Umsetzung des favorisierten Szenarios nach Bekanntgabe der Entscheidung der Welterbekommission
  - 3) Die Planung von finanziellen Mitteln im Städtischen Haushalt
  - 4) Den Beginn der Umsetzung der Maßnahmen



# Anhang zum Museumskonzept für die städtischen Museen der Stadt Annaberg-Buchholz

# Sonderbetrachtung Depot



Die Städtischen Museen verfügen über insgesamt ca. 1.300 Quadratmeter Depotfläche. Dort werden diejenigen Objekte aufbewahrt, die nicht oder nie in Ausstellungen zu sehen sind. Dabei handelt es sich um etwa 70 bis 80 % aller Objekte.

## Die Depotfläche gliedert sich in:

- Zentraldepot mit 600 qm (ehemaliges OBI / Haus in gemeinsamer Nutzung mit dem Betriebshof)
- Depot im Erzgebirgsmuseum mit 500 qm (vor allem im Bereich der Dachgeschosse)
- Depot im Frohnauer Hammer mit 180 qm (ein Raum im Herrenhaus und Lagerfläche im Hammeranbau)
- Depot in der Manufaktur der Träume mit 20 qm (ein Raum ehemals Kurator)

Bei allen Depotflächen gilt es, den unterschiedlichen klimatischen Anforderungen der einzelnen dort aufbewahrten Materialgruppen gerecht zu werden, insbesondere in den Bereichen Temperatur und Luftfeuchtigkeit. Auch die Lagerungsbedingungen und Verpackungen (Licht, Staub etc.) müssen Beachtung finden. Überschaubare Ordnungskriterien und Kennzeichnungen erleichtern die schnelle Auffindbarkeit.

## Depotsituation in einzelnen Szenarien

Ein weiterer Ausbau der im **Zentraldepot** zur Verfügung stehenden Fläche in Bezug auf die vorher genannten Kriterien wird in keinem Szenario betrachtet und fließt deshalb auch nicht in die Bewertung ein. Eine Entscheidung darüber ist szenarienunabhängig, da die Gesamtdepotfläche bei allen Szenarien nahezu gleich bleibt, wohl aber eine Erhöhung der Qualität erfolgen kann.

Beim Ausbau des Frohnauer Hammers - **Szenario 3** - bleibt die Depotfläche und die Ausstattung unverändert erhalten.

Beim Ausbau des Erzgebirgsmuseums - **Szenario 4** - wird ein Raum (jetziges Zinnmagazin) der Dauerausstellungsfläche zugeschlagen und die Räume in den Dachgeschossen werden ausgebaut bzw. zu Lagerfläche umgewidmet. Ausgewählte Materialgruppen werden ins Zentraldepot umgelagert.

Beim Ausbau beider Altmuseen - **Szenario 2** - folgt die Depotsituation laut den vorgenannten Szenarios.

Bei der Schließung des Erzgebirgsmuseums - **Szenario 5** - müssten zusätzlich alle Objekte aus den jetzigen Depoträumen und 90 % der Objekte aus den Ausstellungen sowie das Historische Archiv und Fachbibliothek des Erzgebirgsmuseums ins Zentraldepot verbracht werden. Dies würde zum einen eine Flächenerweiterung und sachgerechte Aufbewahrungstechnik in größerem Umfang erforderlich machen. Zum anderen wäre gegebenenfalls eine Investition in Klimatechnik notwendig.

Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass es neben den umfangreichen Flächen im Zentraldepot immer auch Depotflächen in den einzelnen Häusern geben muss. Insbesondere um wichtige Objekte für die Forschung, Bearbeitung oder Restaurierung bei der Hand zu haben und um Sonderausstellungen und Leihgaben vorbereiten zu können.

# Sonderbetrachtung BBW „Im Gößner“



Hintergrund der Betrachtung ist die Frage, ob das Silberbergwerk „Im Gößner“ gesondert vom Erzgebirgsmuseum betrieben werden kann. Durch das Erzgebirgsmuseum und das hier dargestellte Grundprinzip „Alles kommt vom Bergwerk her“ ist eine enge didaktische Verknüpfung gegeben, die durch die Methodik der Führungen, Anlage und Sonderangebote für den Besucher ein informatives, vielseitiges und ästhetisch-haptisches Angebot darstellt.

Formal benötigt das Bergwerk:

- eine Besucherumkleide
- Aufenthalts- und Umkleideraum für Betreiber
- Technik- und Sanitätsraum
- Toiletten
- Kasse-, Besucher- und Informationsraum
- telefonische Aufschaltungen

und **einen durch das Oberbergamt Freiberg genehmigten neuen Hauptbetriebsplan**

Personell: Wenn von den bisherigen Öffnungszeiten und Sonderführungen auszugehen ist, werden nur für die Betreuung 2,0 VzÄ benötigt sowie 0,5 VzÄ an Honorar- und Ehrenamtskräften für die Absicherung Urlaubs-, Kranken-, und Spitzenzeiten (Schulausflüge, Advent, Sonderveranstaltungen). **Synergieeffekte mit dem Erzgebirgsmuseum fallen ersatzlos weg!**

Sichergestellt werden muss:

- jährliche geotechnische Kontrollen
- vierteljährliche Strahlungskontrolle
- regelmäßige Wartung der elektrischen Anlagen

Derzeit werden durch das Bergwerk ca. 34.000€ Einnahmen aus Eintritten und Führungsgebühren erwirtschaftet.

Für den Unterhalt werden jährlich ca. 7.000€ für Instandsetzungen ausgegeben und Energiekosten von ca. 4.000€

# Investitionen in den Ausbau der Museen

Um eines der zur Entscheidung vorgelegten Szenarien für investive Maßnahmen umzusetzen, bedarf es der Einordnung in die mittelfristige Haushaltsplanung. Gerechnet wird bei den jeweiligen Häusern mit einer Kern-Bauzeit von zwei Jahren. Hinzu kommt ein Jahr Vorlauf für bauvorbereitende Maßnahmen und Planung. Dies zeigt das Beispiel des ursprünglichen Zeitplanes für den Ausbau des Frohnauer Hammers (betr. Szenarien 2,3+5).

## Zeitplan und Finanzbedarf Frohnauer Hammer (Investitionskosten Stand 2016)

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 3	Summe
Planung Hochbau/TGA Museum	402.807,45 €	201.403,73 €	201.403,73 €		805.614,90 €
Planung Hochbau/TGA Hammerwerk	13.633,44 €	6.816,72 €	6.816,72 €		27.266,87 €
Ausführung Hochbau/TGA Museum		1.338.357,77 €	1.338.357,77 €		2.676.715,54 €
Ausführung Hochbau/TGA Hammerwerk				116.886,13 €	116.886,13 €
Planung Freianlagen	73.461,70 €	73.461,70 €			146.923,39 €
Ausführung Freianlagen Vorplatz			278.745,45 €		278.745,45 €
Ausführung Freianlagen Parkplatz			202.808,94 €	202.808,94 €	405.617,87 €
Ausführung Freianlagen Hammerpark				249.436,49 €	249.436,49 €
Quelle: ARCHITTEKTUR BÜRO KELLER GMBH					
jährliche Kosten	489.902,58 €	1.620.039,91 €	2.028.132,60 €	569.131,56 €	4.707.206,64 €

Laut Haushaltsplanungsstand (31.12.2018) sind für die Museen im Ergebnishaushalt für 2021, 2022 und 2023 für Erzgebirgsmuseum und Frohnauer Hammer jeweils 50.000€ eingestellt. Um beschlossene Investitionen umsetzen zu können, müssten die Planungskosten im Ergebnishaushalt und Investitionskosten in den Finanzhaushalt aufgenommen werden. Hierbei ist folgendes zu bedenken:

- die Kosten für den Ausbau des Frohnauer Hammers stammen aus der Entwurfsplanung von Nov 2016 und sind seitdem ca. um 25-30% gestiegen (d.h. statt 4,7 Mio werden diese heute bei ca. 5,9-6,1 Mio liegen)
- bei einer veränderten Planung für den Frohnauer Hammer (z.B. für eine kleinere und kostengünstigere Ausbauvariante) müsste die Planung neu beginnen, hierdurch entstehen auch noch einmal zusätzliche Kosten). Für das Erzgebirgsmuseum ist eine genauere Planung erst noch zu erstellen.

# Einschätzung der Steuerungsgruppe zum Handlungsbedarf am Frohnauer Hammer

**Im Rahmen ihres Arbeitstreffens am 16. Oktober 2018 besichtigte die Externe Steuerungsgruppe den Frohnauer Hammer. Hierbei wurde über den Erneuerungsbedarf, Entwicklungsperspektiven diskutiert und Maßnahmen entwickelt, die das Ausstellungsangebot im Status quo bzw. bis zu ersten Investitionsmaßnahmen kurzfristig verbessern.**

## **Vorschläge zur Weiterentwicklung und Gestaltung des Frohnauer Hammers**

- Im Hammer kann gezeigt werden, was früher produziert wurde.
- Beim Umbau könnte der Raum neben dem Hammerwerk in den Rundgang durch ein industriekulturelles Angebot ergänzt werden.
- Dezentale Ansprache weiterer Sinne im Hammerwerk bzw. Herrenhaus wären möglich.
- Es muss bedacht werden, dass aufgrund der alten Bausubstanz fortlaufend Erneuerungen notwendig sind (siehe Flutergraben).
- Es wurde befürwortet, die Volkskunstgalerie zu schließen bzw. komplett abzureißen, die Einrichtung ist stark veraltet. Die Hütte neben der Volkskunstgalerie sollte abgerissen werden.
- In der sogenannten „Abteilung Produktion“ sind die Vitrinen veraltet und der Raum sollte besser genutzt werden: hier könnte die „Schlafstube des Schmiedegesellen“ besser inszeniert werden.
- Bei Neugestaltung wären Bedürfnisse von Sehgeschädigten zu bedenken.

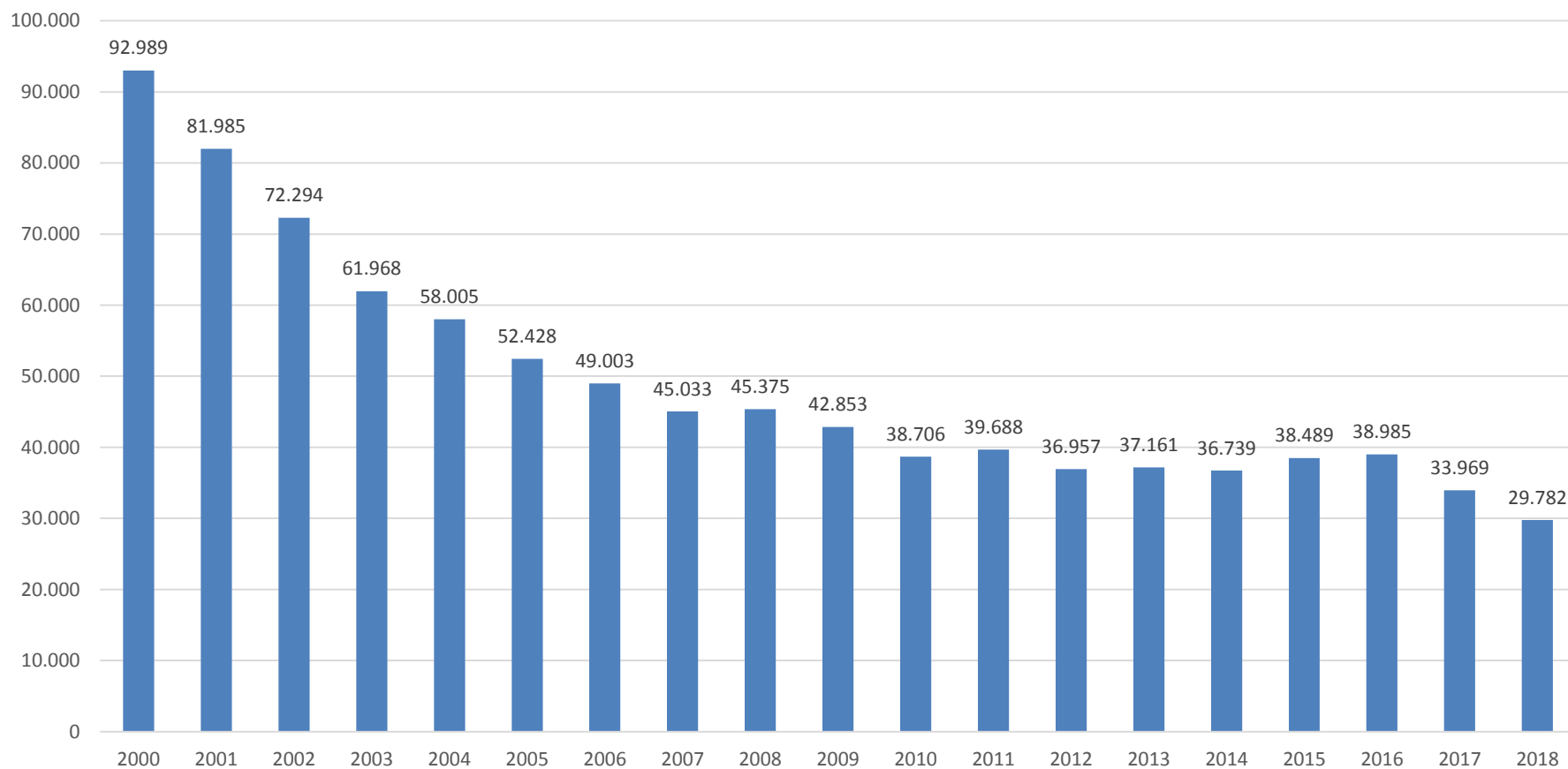
## **Weitere Anregungen zum aktuellen Zustand der Einrichtung**

- Die Eingangstür der Kasse, die Dachrinne des Hammerwerkes und das Zahnrad des Wasserrades sind zu erneuern.
- Der Innenhof sollte stets in ansehnlichen und sauberen Zustand sein.
- Die Fichten an der Volkskunstgalerie sind mittlerweile zu hoch und sollten gefällt werden, soweit das dem optischen Eindruck bei einer Investition nicht nachteilig wäre.
- Die Flyer-Auslage wirkt unübersichtlich: sie wäre entweder zu reduzieren oder besser zu präsentieren.
- Das Schild „Elektro-Podiwin“ stört die Blickachse auf den Hammer und den Gesamteindruck. Es sollte versetzt werden.
- Ebenfalls sollte der Bauzaun am Imbiss perspektivisch durch einen richtigen Zaun ersetzt werden, bis dahin sollte eine bessere Übergangslösung gefunden werden.
- Die metallenen Kunst-Objekte (3 Exemplare) im Außenbereich der Anlage sollten gesäubert bzw. restauriert werden.



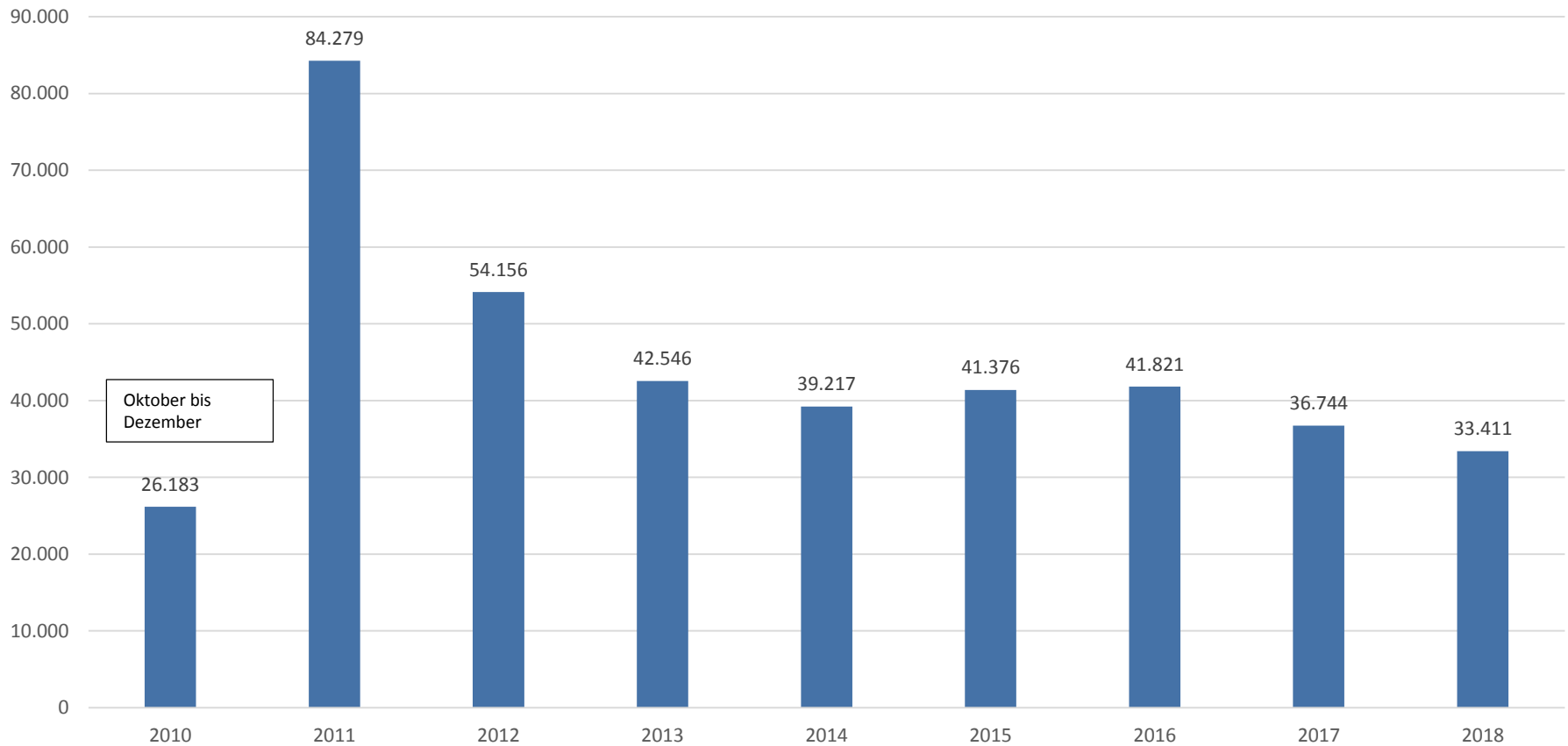
# Entwicklung der Besucherzahlen in den städtischen Museen

## Besucherzahlen Frohnauer Hammer



# Entwicklung der Besucherzahlen in den städtischen Museen

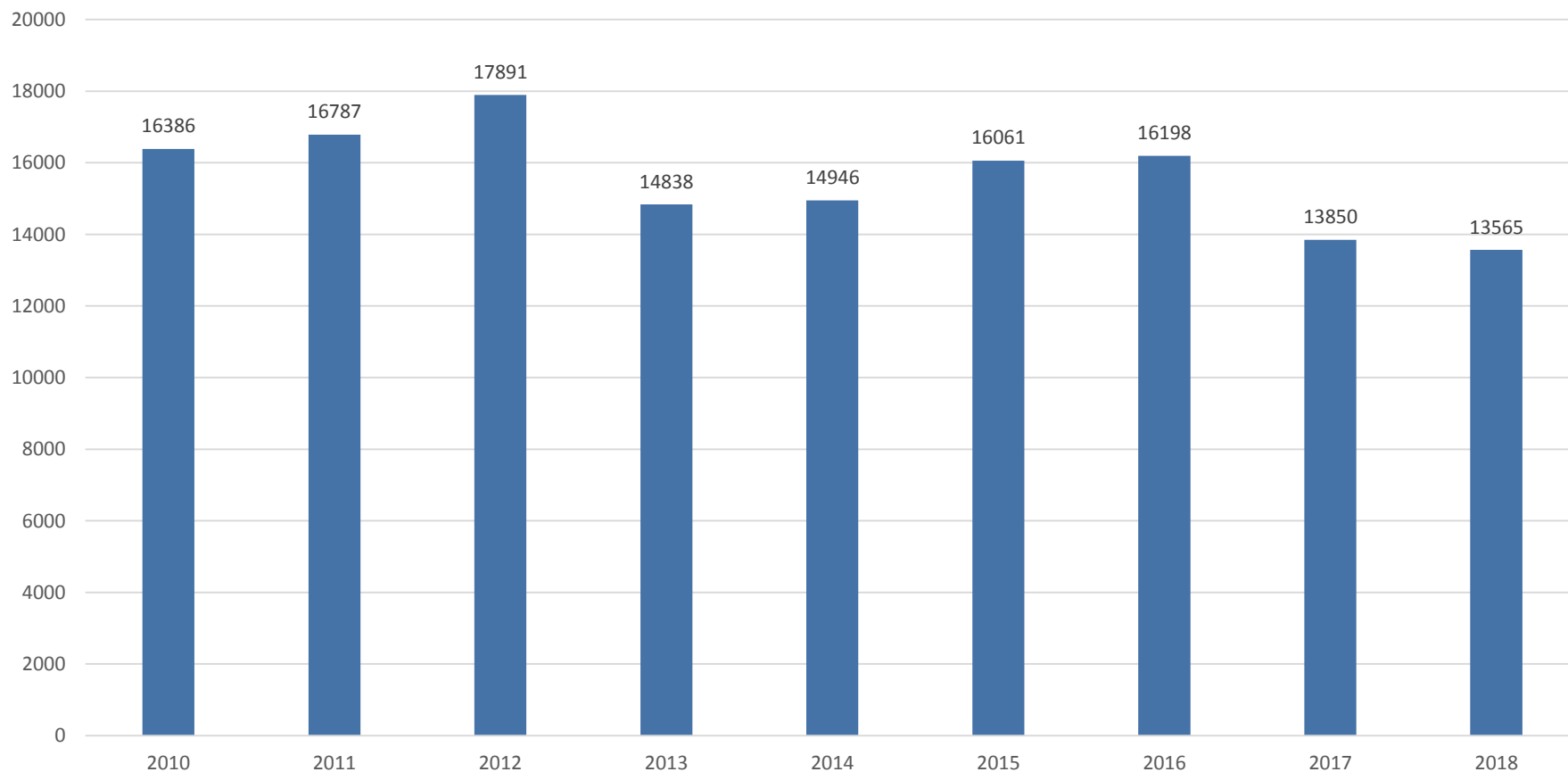
## Besucherzahlen Manufaktur der Träume





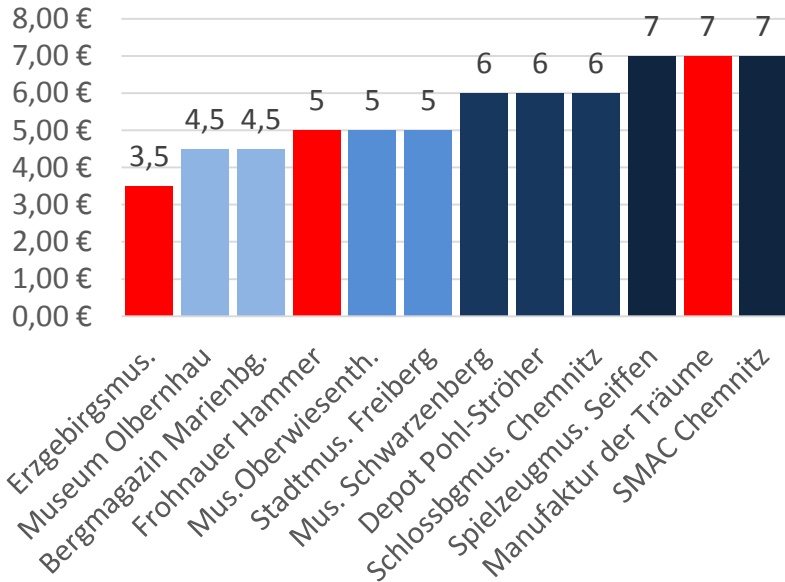
# Entwicklung der Besucherzahlen in den städtischen Museen

## Besucherzahlen Erzgebirgsmuseum mit Gößner

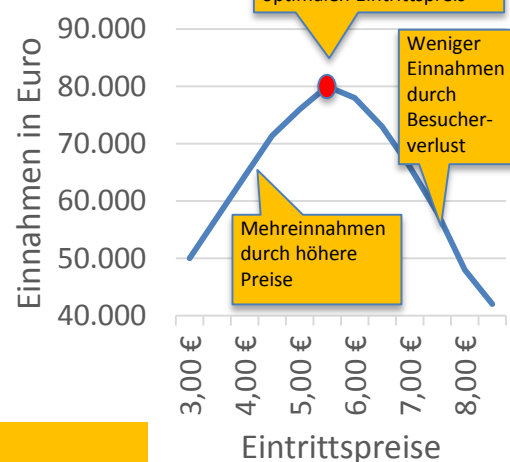


# Kalkulierte Eintrittsgelder: durch Investitionen können die Eintrittspreise gesteigert werden

Das lokale/regionale Preisniveau: Eintrittspreise in Museen der Umgebung



Die Linie zeigt am Beispiel EM bei gleicher Besucherzahl die theoretische Höhe der Einnahmen, wenn die Eintrittspreise gesteigert werden. Nach dem Optimum sinken die Einnahmen wieder, weil durch höhere Preise weniger Besucher in das Museum kommen.



## Kalkulation von Eintrittspreisen

Anhand eines Vergleiches von Eintrittspreisen verschiedener Museen in der Umgebung wurde ermittelt, welche Eintrittspreise zukünftig in den StM verlangt werden sollten.

Dabei wurde berücksichtigt, dass ein Optimum an Einnahmen nur erzielt wird, wenn:

- Investitionen durch **höhere Preise** ausgeglichen werden
- Preise für **möglichst viele Besucher** erschwinglich bleiben
- die **Verhältnismäßigkeit zwischen Preis und Leistung** gewahrt ist
- die Preise auf einem **regional üblichen Niveau** liegen und **konkurrenzfähig** sind

Das Optimum für den Eintrittspreis liegt also im oberen Bereich des Möglichen, aber nicht darüber. Die nebenstehende Tabelle zeigt die ermittelten zukünftigen Eintrittspreise für zwei Szenarien:

- nach umfangreichen Investitionen
- nach geringeren Investitionen

\* vgl. die entsprechenden Exkurse

## Zukünftige Preise für die Städtischen Museen

	Tarife 2017: normal/ermäßigt	Normaltarif nach Investition 5,5 + 3 Mio. €* bleibt gleich	Normaltarif nach Investition 3,5+2 Mio. €* bleibt gleich
Erzgebirgsmuseum	3,50 €/2,00 €	5,00 €	4,00 €
Gößnerzeche	5,00 €/3,00 €	6,00 €	6,00 €
Frohnauer Hammer	5,00 €/3,00 €	7,00 €	6,00 €
Manufaktur der Träume	7,00 €/4,00 €		

Quellen: Eigene statistische Erhebungen und Umfragen der Städtischen Museen Annaberg-Buchholz; Institut für Museumsforschung, Heft 71, Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2016

# Quellenverzeichnis



- Bundesamt für Politische Bildung: Individualisierung der Lebensführung, <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/137995/individualisierung-der-lebensfuehrung?p=all> (17.10.2018)
- Bundesverband Museumspädagogik e.V.: Positionspapier Museumspädagogik ; [https://www.museumspaedagogik.org/fileadmin/user\\_upload/bund/PDF/2\\_9\\_2PositionspapierMuseumspaed06.pdf](https://www.museumspaedagogik.org/fileadmin/user_upload/bund/PDF/2_9_2PositionspapierMuseumspaed06.pdf) (17.10.2018)
- Freistaat Sachsen: Förderrichtlinie Kunst und Kultur des Freistaates Sachsen, <https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift/1895-Foerderrichtlinie-Kunst-und-Kultur> (17.10.2018)
- Freistaat Sachsen: Sächsische Kulturraumverordnung vom 3. März 2009, <https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift/10698-Saechsische-Kulturraumverordnung> (17.10.2018)
- International Council of Museums: Ethische Richtlinien für Museen von ICOM, 2010
- Ostdeutscher Sparkassenverband: Tourismusbarometer der Sparkasse, 2016, 2017 und 2018
- Sächsische Landesstelle für Museumswesen: Prüfsteine für eine Förderung von Museumsprojekten, <http://museumswesen.smwk.sachsen.de/291.htm> (17.10.2018)
- Sächsischer Museumsbund e.V., Informationen des Sächsischen Museumsbundes e.V. (52/2018): Wie viel Digital braucht Analog? Vom artgerechten Umgang mit der smartphonegesteuerten Generation im Museum
- Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, Institut für Museumsforschung, Heft 71: Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2016
- Stadt Annaberg-Buchholz: Integriertes Stadtentwicklungskonzept 2025 (INSEK), 2017
- Statistisches Bundesamt: Bevölkerungsstatistik 2017, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html> (17.10.2018)
- Statistisches Bundesamt: Statistik der schwerbehinderten Menschen, 2017 [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/BehinderteMenschen/SozialSchwerbehinderteKB5227101179004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/BehinderteMenschen/SozialSchwerbehinderteKB5227101179004.pdf?__blob=publicationFile) (17.10.2018)
- Tourismusverband Erzgebirge: Montanregion Erzgebirge/Krušnohoří. Kommunikationskonzept für den künftigen Verein Welterbe Montanregion Erzgebirge e.V. und Tourismusmarketingkonzept für den Tourismusverband Erzgebirge e.V., 2017
- Tourismusverband Erzgebirge: Destinationsstrategie für das Erzgebirge, 2016
- Tourismusverband Erzgebirge: Wirtschaftsfaktor Tourismus, 2017
- Winterberg, Klaus u. Voigt, Karen: Optimale Rechts- und Betriebsformen für Kultureinrichtungen, Leipzig 2006

## Eigene Quellen

- Besucherstatistiken, Umfragen und Auswertung von Gästebüchern der Städtischen Museen Annaberg-Buchholz 2010-2018
- FB Controlling: Arbeitspapier Istanalyse Kulturbetrieb vom 2. Oktober 2008
- Konzept für das Projekt zur Neugestaltung des Frohnauer Hammers vom 15. März 2016
- Statistische Erhebungen der Stadt Annaberg-Buchholz zu Besucherzahlen und Übernachtungszahlen
- Umfragen des Erzgebirgsmuseums zu Besucherzahlen in ausgewählten Museen des Erzgebirges und Sachsens