

MUSEUMS-PASS-MUSÉES

BUSINESSPLAN FÜR EIN MUSEUMSTICKET IN DER EUREGIO MAAS-RHEIN

EINE MACHBARKEITSSTUDIE IM AUFTRAG DER REGION AACHEN
ZWECKVERBAND

Autorschaft: Myriam Chazarenc, Gilles Meyer –
Museums-Pass-Musées

Auftraggeberschaft: Julia Schaadt, Susanne Ladwein –
Region Aachen Zweckverband

Basel, Juli 2021

1	INHALT	
2	Vorwort	3
2.1	Ausgangssituation	3
2.2	Ziel	3
3	Ausgangslage	4
3.1	Ist-Analyse Pilotprojekt „auf ins museum! naar het museum!“	4
3.2	Verkaufs- und Eintrittszahlen 2017-2020	4
3.3	Analyse der vorhandenen EMR-Museumsstudie	5
3.4	Eigene Datenerhebung mittels Museumssumfrage	5
4	Markt- und Umfeldanalyse	8
4.1	Politische Einflussfaktoren	8
4.2	Ökonomische Einflussfaktoren	8
4.3	Technologische Einflussfaktoren	8
4.4	Museumsmärkte	9
4.5	Konkurrenz und Mitbewerber	9
5	Businessplan	11
5.1	Geschäftsmodell „Museumsnetzwerk Euregio Maas-Rhein“	11
5.2	Pass-Modell 1: Museumsflatrate und Kinder inklusive	12
5.3	Pass-Modell 2: Eintritte begrenzt und Kinderpass	13
5.4	Markt- und Wettbewerbsanalyse	13
5.5	Marketing- und Vertriebsstrategie	14
5.6	SWOT-Analyse	15
5.7	Risikoanalyse und Kompensationsvorschläge	16
6	Finanzierungsmodell	18
6.1	Startkapital / Jahr 0	18
6.2	Umsatz- und Kostenplanung	19
6.3	Rückerstattungsmodell und Verkaufsprovision	19
6.4	Rentabilitätsrechnung und Finanzierungsbedarf	21
6.5	Sicherheiten	21
7	Organisationsmodell	22
7.1	Trägerschaft und Rechtsform	22
7.2	Trinationale Organisationsstruktur	22
7.3	Hierarchie	23
7.4	Mehrsprachige Zusammenarbeit	24
8	Technische Umsetzung	25
8.1	Technische Möglichkeiten und museumsspezifische Voraussetzungen	25
8.2	Technische Ausstattung und Ausstattungskosten	25
8.3	App und Digitalisierung des Produkts	26

8.4	Vorteile und Risiken der digitalen Erfassungssysteme	27
8.5	Mögliche Hürden bei Umsetzung und Verwirklichung	27
9	Ausblick	29
9.1	Geographische Erweiterung.....	29
9.2	Anknüpfung ÖPNV.....	29
9.3	Anschluss nationale Pässe (Belgien und Niederlande).....	29
10	Fazit und Empfehlung	30
11	Danksagung	32
12	Anhang	32
12.1	Finanzierungsmodell mit variabel einsetzbaren Faktoren	32
12.2	Fragebogen Museumsumfrage (nach Sprache)	32
12.3	Zusammenfassung teilnehmende Museen an der Museumsumfrage	88
12.4	Erwägungen zu den Möglichkeiten eines EVTZ	91

BUSINESSPLAN FÜR EIN MUSEUMSTICKET IN DER EUREGIO MAAS-RHEIN

EINE MACHBARKEITSSTUDIE IM AUFTRAG DER REGION AACHEN ZWECKVERBAND

2 VORWORT

Bei der Entwicklung eines grenzüberschreitenden Museumstickets sind die Herausforderungen auf zwei Ebenen zu betrachten:

- Die Schaffung eines vereinfachten Zugangs zu allen beteiligten Museen für ein möglichst breites lokales und grenznahe touristisches Publikum einerseits,
- die Förderung einer interkulturellen sowie grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und der Austausch zwischen den unterschiedlichen Kulturstätten andererseits.

Mehr als nur eine einfache «Eintrittskarte» ist ein solches Projekt eine neue Triebkraft für den Austausch zwischen der Öffentlichkeit, den betroffenen Ländern und den Stätten unseres Kulturerbes zu betrachten, die auch die wirtschaftliche Entwicklung dieser Grenzregion begünstigt.

2.1 AUSGANGSSITUATION

Die Euregio Maas-Rhein verfolgt seit 2017 die Vision eines gemeinsamen Museumstickets. Als kleines Projekt mit 8 Museen gestartet, konnten nach 2 Jahren bereits 26* Museen dem Netzwerk angeschlossen werden. Dies zeigt das Potential der Initiative.

Der Wunsch der Akteure ist nun, das Projekt von einer öffentlich finanzierten Pilotphase in ein wirtschaftliches Museumsticket zu überführen. Hierfür benötigt das Projekt einen soliden Businessplan, der unter Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen der Grenzregion und ihrer Akteure, an die ersten Erfahrungen anknüpft.

*(Bis Anfang 2021 waren es 28 Museen. Durch die Zusammenlegung dreier Museen reduzierte sich die Zahl auf aktuell 26.)

2.2 ZIEL

Gemäss vereinbartem Auftrag zielt die vorliegende Ausarbeitung darauf ab, die wirtschaftliche und technische Umsetzung eines trinationalen Museumstickets innerhalb der Euregio Maas-Rhein zu analysieren, das den Zugang zu den Museen des Netzwerks bieten soll. Die Ausarbeitung befasst sich mit folgenden Punkten:

- **Umfrage** bei allen rund 320 Museen der EMR, zur Bildung einer validen Datengrundlage für die Erstellung des Businessplans und des Finanzierungsmodells.
 - **Businessplan** zur Definition von Geschäftsidee, Produkt, Zielgruppe und dazugehöriger Marketing- und Vertriebsstrategie. Zugrunde gelegt werden eine Markt- und Wettbewerbsanalyse, eine SWOT-Analyse sowie eine Risikoanalyse.
 - **Finanzierungsmodell** inklusive Rückerstattungsmodell für die Partnermuseen.
 - **Organisationsmodell** zur Darstellung des strukturellen Aufbaus eines solchen Netzwerkes und Berücksichtigung der unterschiedlichen trinationalen Stakeholder.
- Technische Umsetzung** des Museumstickets und Ausstattung der Partnermuseen unter Berücksichtigung der aktuellen digitalen Entwicklungen.

3 AUSGANGSLAGE

3.1 IST-ANALYSE PILOTPROJEKT „AUF INS MUSEUM! NAAR HET MUSEUM!“

Die Initiative „Auf ins Museum! Naar het museum!“ (AIM) wurde 2017 mit 8 Museen ins Leben gerufen und konnte zwei Jahre später bereits 26 Häuser in diesem grenzübergreifenden Kombiticket vereinen. Seit 2019 umfasst das aktuell zweisprachige Kombiticket (Deutsch und Niederländisch) 26 Museen: 4 Museen in Ostbelgien, 5 Museen in der Provinz Limburg und 17 Museen in der Region Aachen. Das Ziel eines umfassenden euregionalen Museumsangebots, in den drei Sprachen der Euregio (Deutsch, Französisch und Niederländisch) soll ab 2022 umgesetzt werden.

Das Kombiticket wird aktuell als Voucherheft ausgegeben, es kostet seit 2019 25 Euro und kann online oder in den teilnehmenden Museen gekauft werden. Jedes Partnermuseum kann innerhalb einer festgelegten Zeit (aktuell bis 31.12.2022) einmal gegen Vorlage des entsprechenden Vouchers besucht werden.

Das Netzwerk AIM verfügt über eine eigene Webseite (<https://aufinsmuseum.eu/>). Sie ist auf Deutsch und Niederländisch verfügbar. Man findet hier Auskunft über die teilnehmenden Museen und deren Ausstellungen. Eine interaktive Karte vermittelt einen geographischen Überblick. 3 Filter („Kunst“, „Natur & Technik“, „Geschichte“) ermöglichen eine Selektion nach individuellen Interessen.

Die Sichtbarkeit des Netzwerkes wird neben der Webseite über eine crossmediale Kommunikationsstrategie gewährleistet. Sie umfasst eine gedruckte Broschüre, Plakatkampagnen, Präsenz in den sozialen Netzwerken Facebook und Instagram, sowie Anzeigenschaltungen in Magazinen, Zeitungen, Radios und Fernsehen. Auch die Lobby- und Netzwerkarbeit auf trinationaler politischer Ebene ist gut aufgestellt.

Das Netzwerk finanziert seinen Verwaltungs- und Werbeaufwand momentan aus den Jahresbeiträgen der Museen (500 Euro pro Museum) und öffentlichen Geldern. Die Museen profitieren vom gemeinsamen Marketingauftritt, erhalten aber keine finanzielle Rückerstattung für die getätigten Eintritte mit dem Ticket.

Aktuell wird das Projekt durch verschiedene Institutionen gefördert. An der öffentlichen Finanzierung beteiligen sich die Internationale Kulturförderung des Landes NRW, das Kulturministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens und das niederländische Kultur- und Außenministerium.

Das Personal für die Initiative stellt das Kulturbüro der Region Aachen Zweckverband. Zur Verfügung stehen 3 Arbeitskräfte zu 1 VZÄ. Es deckt, neben seinen sonstigen Aufgaben für das Kulturbüro, die KundInnenbetreuung inklusive Onlinevertrieb, die Partnerbetreuung inklusive Rechnungslegung und -prüfung, die öffentliche und institutionelle Kommunikation mit Mediaplanung und -umsetzung sowie die Weiterentwicklung des Projekts ab. Die Partnermuseen und einige Tourist Informationen innerhalb der Euregio beteiligen sich ebenfalls an der KundInnenberatung, der Ausgabe von Infomaterial und dem Verkauf vor Ort.

3.2 VERKAUFS- UND EINTRITTSZAHLEN 2017-2020

In den Gründungsjahren 2017 und 2018 (8 Museen) wurden 1.190 Gutscheinhefte verkauft. Im Jahr 2019 gab es einen Relaunch des Projekts mit 28 Museen, es wurden 1.411 Museumstickets 4. Quartal 2019 verkauft, ein Zuwachs von +16%. Die Museen haben im gleichen Jahr lediglich 368 Eintritte erfasst, was etwas weniger als 0,5 Eintritte pro Museumsticket und Person bedeuten würden. Es ergeben sich zwei Annahmen zu dieser niedrigen Nutzungszahl: durch die Gültigkeit des Voucherhefts bis Ende 2021 fallen die

Mehrheit der Eintritte gegen Ende der Gültigkeit an. Oder die händische Eintrittserfassung durch die Museen ist nicht vollständig.

Im Jahr 2020 konnten trotz Corona-Beschränkungen 1.151 Tickets verkauft werden, was lediglich einen Rückgang von -18,5% im Vergleich zum Vorjahr bedeutet (bei einer Schliesszeit der Museen von ca. 6 Monaten). Es wurden von den Museen insgesamt 1.682 Eintritte mit Gutscheinheften erfasst. Die bedeutet einen Jahresschnitt von 1,5 Eintritten pro Person und Voucherheft.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die tatsächliche Nutzung über dem errechneten Durchschnitt liegt.

3.3 ANALYSE DER VORHANDENEN EMR-MUSEUMSSTUDIE

Zur Verortung des geplanten Netzwerkes in der Museumslandschaft der Euregio Maas-Rhein liegt der Autorschaft die Studie „Optimierung der Kooperationen der Museen in der Euregio Maas-Rhein (EMR)“ im Auftrag der REGION Aachen – Zweckverband vor, die im Rahmen des INTERREG-Projekts „Extension Culturelle“ 2015 durchgeführt wurde. Die Studie gibt massgeblich Aufschluss über die strukturellen Voraussetzungen der EMR. Die wichtigsten Eckdaten finden im Businessplan Berücksichtigung:

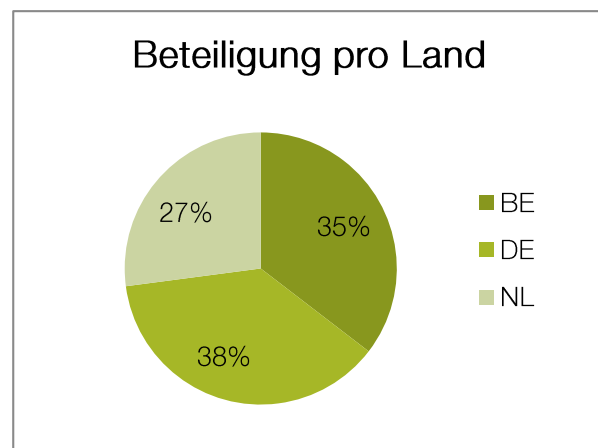
Laut der vorliegenden Studie kennzeichnet sich die Euregio Maas-Rhein mit ihren 5,5 Mio. Einwohnern unter anderem durch ihren Standort zwischen grossen europäischen Metropolen (wie Amsterdam und Köln). Die Hauptzentren der Euregio sind Aachen (Stadt Aachen 248.000 Städteregion Aachen 557.000 Einwohner), Liège (knapp 200.000 Einwohner) und Maastricht (121.000 Einwohner), gefolgt von mittleren und kleinen Städten. Dies hat für die Museen der Euregio zur Folge, dass sie in der öffentlichen Wahrnehmung mit den grossen Nachbarn aus beispielsweise Köln oder Amsterdam in Konkurrenz treten müssen.

Das Angebot der Museen ist dank der Vielzahl von Häusern kleiner und mittlerer Grösse breit gefächert. Die beiden Museumsgattungen Industrie- und Technikmuseen sowie Kunstmuseen überwiegen laut EMR-Studie deutlich. Diese Aufteilung bestätigt unsere eigene Datenerhebung nicht ([siehe unten](#)). Auch die Trägerschaft der Museen in der EMR ist sehr vielfältig. Sie reicht von privater über zivilgesellschaftlicher bis hin zu öffentlicher Trägerschaft.

3.4 EIGENE DATENERHEBUNG MITTELS MUSEUMSUMFRAGE

Im Zeitraum von Mitte Dezember 2020 bis Mitte März 2021 wurden die ca. 320 Museen der EMR um Teilnahme an einer Onlineumfrage gebeten (Verteilung nach Land: Belgischer Teil: 150 Museen; Deutscher Teil: 68 Museen; Niederländischer Teil: 104 Museen). Die Umfrage wurde in allen drei Sprachen zur Verfügung gestellt und zentral über das Kulturbüro der Region Aachen Zweckverband versandt. Die Ergebnisse der erhobenen Daten dienen als Grundlage für den Businessplan und das vorgeschlagene Finanzierungsmodell. Entsprechend wurde aus betriebswirtschaftlichem Grund insbesondere darauf geachtet, dass die Museen mit den höchsten Eintrittspreisen, dem grössten Umsatz aus Eintritten und dem grössten BesucherInnen-Aufkommen an der Umfrage teilnehmen. Es handelt sich hierbei um 55 der ca. 320 Museen, die das Finanzierungsmodell massgeblich beeinflussen.

Erhoben wurden Eckdaten zum Museum selbst (Trägerschaft, Anzahl MitarbeiterInnen, Ausrichtung, Angebot und Preispolitik), zur

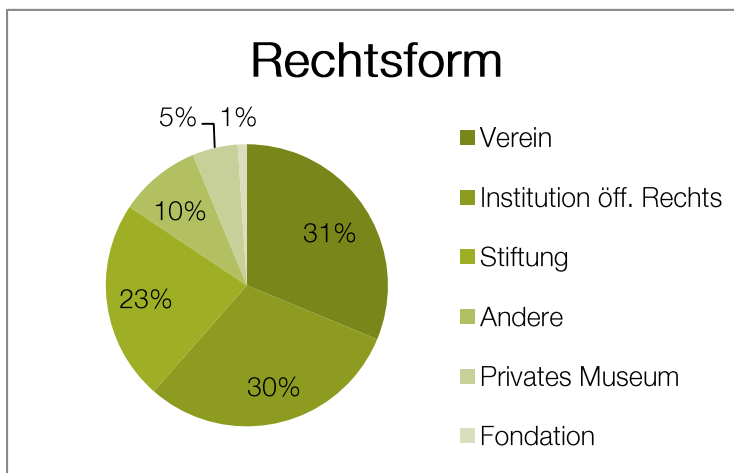


Marketingaktivität, zur BesucherInnen-frequentierung (zwischen 2017 und 2020) und zur technischen Ausstattung der Museen im Empfangsbereich.

Knapp 100 Museen aus allen drei Ländern und den 5 Provinzen haben sich insgesamt an der Umfrage beteiligt. Aus dem deutschen Teil der Euregio haben 36 Museen die Umfrage beantwortet, die deutschen Museen machen damit 38% der Umfrageteilnehmer aus und sind im Verhältnis zum Gesamtanteil der deutschen Museen in der EMR überrepräsentiert. Aus der niederländischen Provinz haben 27 Museen geantwortet, sie machen 27% der Teilnehmer aus und sind damit leicht unterrepräsentiert. Aus den drei belgischen Provinzen haben 34 Museen geantwortet, sie sind mit 35% der Teilnehmer ebenfalls leicht unterrepräsentiert, im Verhältnis zur Anzahl belgischer Museen in der EMR. Die Aufteilung in den drei belgischen Provinzen gliedert sich wie folgt: Belgisch Limburg: 11 Museen (17% Beteiligung der Museen aus der Provinz Limburg), Lüttich: 18 Museen (16% Beteiligung der Museen aus der Provinz Lüttich), deutschsprachige Gemeinschaft Ostbelgien: 5 Museen (55% Beteiligung der Museen aus der Provinz Ostbelgien).

Aus der Gruppe der 55 Museen mit den höchsten Eintrittspreisen, dem grössten Umsatz aus Eintritten und dem grössten BesucherInnen-Aufkommen haben insgesamt 80% teilgenommen (Beteiligung in Prozent: Deutschland: 95%, Niederlande: 90%, BE-Provinz Lüttich: 60%, BE-Provinz Limburg: 55%, Deutschsprachige Gemeinschaft Ostbelgien: 100%). Die hohe Teilnahmequote dieser Gruppe ermöglicht in weiterer Folge einen soliden Finanzplan, da die grössten finanziellen Einflussfaktoren von Seiten der Museen berücksichtigt werden können.

Eine kurze Zusammenfassung der Daten soll die Ergebnisse der Umfrage skizzieren. Diese fliessen in die weitere Arbeit ein und sind jeweils als solche erkennbar.



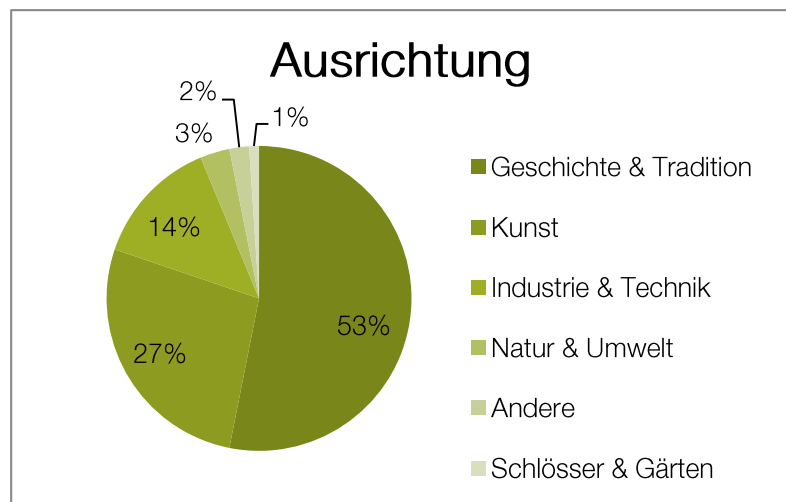
Was die Rechtsform der teilnehmenden Museen angeht, so bestätigt sich die Aussage der EMR-Studie von 2015. Die Verteilung der verschiedenen Rechtsformen ist breit gestreut, wobei Vereine und Institutionen öffentlichen Rechts je ein knappes Drittel ausmachen. Private Museen und Stiftungen stellen hingegen den kleinsten Teil dar.

Eine grosse Mehrheit der Museen bietet Dauerausstellungen (82%)

und Sonderausstellungen (71%) an. In den meisten Museen werden zu den Ausstellungen jeweils auch Führungen (94%) und Veranstaltungen (84%) angeboten.

Von den befragten Museen erheben 14% keinen Eintritt für Dauer- und Sonderausstellungen. Die Eintrittspreise der zahlungspflichtigen Museen liegen zwischen 1.00 Euro und 15.00 Euro (betrachtet wurden volle und reduzierte Preise sowie Gruppentarife). Aus der Datenerhebung ergibt sich ein Durchschnittspreis von 4.63 Euro und ein Median von 4.50 Euro. Gewichtet man die Eintrittspreise im Verhältnis zur BesucherInnen-Zahl der Museen, ergibt sich ein gewichteter Durchschnitts-Eintrittspreis von 5.40 Euro (errechnet für das Jahr 2019).

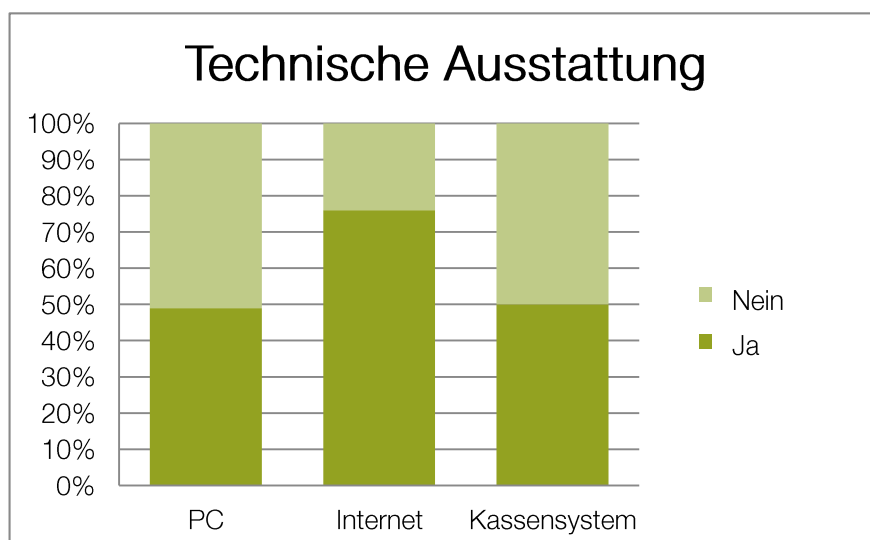
Bezüglich der Ausrichtung der befragten Museen können wir der Aussage der EMR-Studie (siehe oben) nicht folgen. Laut unserer Erhebung machen die Museen für Geschichte & Tradition mit 53% den grössten Teil aus, gefolgt von den Kunstmuseen mit 27%. Museen für Industrie & Technik befinden sich anteilmässig im Mittelfeld. Die Thematiken Natur & Umwelt, sowie Schlösser & Gärten bilden laut unserer Datenerhebung den kleinsten Anteil.



Die knapp 100 teilnehmenden Museen geben für das Jahr 2019 eine Gesamtzahl von rund 2,5 Mio. Besuchen an. Darin enthalten sind rund 30% Gratiseintritte. Dies lässt eine Hochrechnung von mindestens 3,5 Mio. bezahlten Eintritten pro Jahr in den ca. 320 Museen der EMR zu. Berücksichtigt wird hier, dass die meisten stark frequentierten Häuser an der Umfrage teilgenommen haben. Die Hochrechnung bezieht sich somit auf mittlere bis kleine Museen. Die angegebenen Eintrittszahlen der Jahre 2017 bis 2019 weisen eine steigende Tendenz auf. Die Zahlen von 2020 wurden auf Grund der pandemiebedingten Museumsschliessungen nicht berücksichtigt.

Die Hälfte aller Museen gibt an, einen eigenen Museumsförderverein zu haben, die Jahresgebühr beträgt im Schnitt gut 30 Euro. Ein museumseigenes Abo haben nur 10% der teilnehmenden Museen, auch hier beträgt der Jahresbeitrag im Durchschnitt 30 Euro. An anderen Pass- oder Aboangeboten sowie Kombi- oder Partnertickets sind über die Hälfte der Museen beteiligt. 56% geben an, mindestens mit einem solchen Partner zu arbeiten. 10% sind Teil des Netzwerkes „auf ins museum!“, 12 % sind Mitglied beim belgischen MuseumPASSMusées und 9% bei der niederländischen Museumjaarkaart. Bei den anderen Karten handelt es sich um intermuseumale, lokale oder regionale Kombitickets, Rabattkarten oder touristische Angebote.

Was die technische Ausstattung im Kassenbereich angeht, so haben knapp 80% einen Internetzugang im Kassenbereich zur Verfügung. Nur etwa 50% verfügen hingegen über einen PC an der Kasse. Für elektronische Kassensysteme gilt: Die meisten Kassensysteme arbeiten mit Barcode als Erfassungssystem, gefolgt von QR-Code-Scannern an zweiter Stelle und RFID-Lesern an dritter Stelle.



4 MARKT- UND UMFELDDANALYSE

Damit eine erfolgreiche Strategieplanung möglich ist, sind verschiedene Aspekte aus dem Einflussbereich der Unternehmung zu analysieren. Die Markt- und Umfeldanalyse soll klären, welche Einflüsse, Gegebenheiten und Entwicklungen sich als mögliche Chancen oder Gefahren auswirken können.

4.1 POLITISCHE EINFLUSSFAKTOREN

Das Projekt spielt sich im Spannungsfeld der trinationalen Euregio Maas-Rhein ab. Gesetzgebungen, politische Stabilität, Subventionen und Förderungen sind daher länderübergreifend zu beachten. Da die drei betroffenen Länder EU-Mitgliedsstaaten sind, kann von einer relativen Stabilität und Konformität der Gesetzeslage und der finanziellen Unterstützungsmittel ausgegangen werden. Die einheitliche Währung der drei Länder vereinfacht die Situation zusätzlich.

Ausserdem stehen europäischen Projekten potentielle Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung, ganz konkret seien hier die Strategie EMR 2030 (im ersten Entwurf ist das Museumsticket enthalten) und INTERREG VI genannt (die Möglichkeit, erste Projektanträge einzureichen, wird vermutlich ab Mitte 2022 bestehen), auf die in der weiteren Folge näher eingegangen wird (siehe Kapitel 7.1 Trägerschaft und Rechtsform).

4.2 ÖKONOMISCHE EINFLUSSFAKTOREN

Die wirtschaftlichen Einflussfaktoren werden massgeblich von volkswirtschaftlichen Entwicklungen beeinflusst. Für die Beurteilung der volkswirtschaftlichen Entwicklungen werden das BIP und die Kaufkraftparität der drei Länder herangezogen:

Laut Eurostat verfügen die drei Länder 2019 über ein sehr hohes BIP im europäischen Vergleich: Deutschland = Platz 1, Niederlande = Platz 6 und Belgien = Platz 9. Auch das Pro-Kopf Einkommen zeigt, dass das verfügbare Einkommen der privaten Haushalte aller drei Länder über dem Durchschnitt liegt (Eurostat, 2019).

Die Kaufkraftparität der drei Länder als Indikator für die Preisniveauunterschiede zwischen den Ländern zeigt, dass das Preisniveau der drei Länder sehr ähnlich ist: Niederlande = 116,70 Euro, Belgien = 115,10 Euro und Deutschland = 107,40 Euro (Eurostat, 2019). Das geringe Gefälle des Preisniveaus spiegelt sich in dem Durchschnittseintrittspreis der Museen pro Land wider. Laut der erhobenen Daten unserer Museumsumfrage liegt dieser jeweils bei: Niederlande = 6.45 Euro, Belgien = 5.57 Euro und Deutschland = 3.92 Euro. Die leichten Unterschiede im Preisniveau sind bei der Preisgestaltung zu berücksichtigen. Dass die Unterschiede nicht erheblich sind, ermöglicht aber eine einheitliche Preisgestaltung in allen drei Ländern.

4.3 TECHNOLOGISCHE EINFLUSSFAKTOREN

Die Digitalisierung von Arbeitsabläufen ist in vielen Museen bereits in vollem Gange oder abgeschlossen. Für das Projekt sind daher die Innovationskraft und die Prozessoptimierung einer digitalisierten Dienstleistung eine grosse Chance.

Daraus ergibt sich zum Beispiel die Möglichkeit, ein digitales Erfassungssystem und eine digitale Karte anzubieten, die sich die bereits bestehenden Lesetechnologien der Museen zu Nutze machen kann. Dies spart wiederum Anschaffungs- und Schulungskosten, da die Museen mit bereits vorhandenen Technologien arbeiten können. Die Umfrage hat gezeigt, dass 80% Prozent über Internet im Eingangsbereich verfügen, eine gute Ausgangssituation für die digitale Erfassung von Eintritts- und Verkaufsdaten. Etwa die Hälfte der Museen hat zudem einen PC und/oder ein Kassensystem im Empfangsbereich, was ebenfalls eine Voraussetzung für eine kostensparende Verbindung darstellen kann. Zum Einlesen von Tickets verwenden 58% der

Museen den Barcodescanner. 23% verwenden den QR-Code und nur 4% sind mit RFID-Lesern ausgestattet.

Ein weiterer Vorteil besteht in den Auswertungsmöglichkeiten einer digitalen Datenerfassung. Diese ermöglicht eine stetige Analyse der Zielgruppe, des KundInnen- und des Kaufverhaltens. Daraus ergeben sich wiederum zahlreiche Möglichkeiten für den Einsatz im Marketing.

Gleichzeitig dürfen die Risiken der neuen Technologien nicht unterschätzt werden. Digitalisierung bedeutet das Einhalten von technischen Standards und Sicherheitsanforderungen. Die laufende Anpassung des Systems erfordert personelle und finanzielle Ressourcen. Zudem erfordern Soft- und Hardware monetäre Investitionen, kompetente Betreuung, Wartung und stetige Weiterentwicklung.

Digitalisierte KundInnen-Datenverwaltung bedeutet für das Projekt zudem, die europäische Datenschutzverordnung einzuhalten. Erhoben werden dürfen lediglich Daten, die für die Abwicklung der Dienstleistung erforderlich ist. Die aktuelle Rechtslage sieht ausserdem eine Offenlegung darüber vor, wie, von wem, in welchem Umfang und zu welchem Zweck KundInnen-Daten erhoben, gespeichert und verwendet werden. Auch der Speicherort der Daten sowie der Personenkreis, der auf die Daten Zugriff hat, muss angegeben werden. Zusätzlich muss die standardmässige Löschung der personenbezogenen Daten nach 10 Jahren gewährleistet sein.

Da Datenschutz - besonders in Deutschland - ein sensibles Thema ist, empfiehlt sich eine klare und offene Kommunikation über den Umgang mit allen personenbezogenen Daten.

4.4 MUSEUMSMÄRKTE

Neben den obengenannten Einflussfaktoren spielt auch der Absatzmarkt des neu zu schaffenden Passes eine bedeutende Rolle. Auch wenn er geographisch beschränkt ist, ist die triregionale EMR ein attraktiver Absatzmarkt, auf dem das Produkt angeboten werden kann.

In der oben genannten Studie „Optimierung der Kooperationen der Museen in der Euregio Maas-Rhein (EMR)“ gehen die Autoren geschätzt von bis zu 3 Mio. Besuchen in den Museen der EMR im Jahr 2015 aus. Bei einem Jahresmedian von 10.000 Eintritten pro Museum lassen die Daten unserer Museumsumfrage eine aktuelle Schätzung von 3,5 Mio. bezahlten Eintritten pro Jahr zu (Rückgänge durch die pandemiebedingte Museumsschliessungen ausgenommen). Diese Frequentierung ist kulturtouristisch und damit auch regionalwirtschaftlich für die Grenzregion von Bedeutung.

Der aktuelle Absatzmarkt von „auf ins museum! naar het museum!“ setzt sich aus 26 Museen in den drei belgischen Provinzen Belgisch Limburg, Lüttich und Ostbelgien oder Deutschsprachige Gemeinschaft Belgiens sowie der Region Aachen in Deutschland und Niederländisch-Limburg zusammen. Das neue Angebot soll die rund 320 Museen der fünf Teilregionen der EMR umfassen, in der aktuell 5,5 Mio. Einwohner leben (Stand 2020, <https://euregio-mr.info/>).

Wie bereits erwähnt, ist der Museumsmarkt in der EMR breit gefächert und sehr ausdifferenziert. Ein Zusammenschluss dieser Museen bietet ein gross aufgestelltes Angebot: Es reicht von Kunstmuseen über Schlösser, Geschichts- und Traditionsmuseen, Natur- und Umweltmuseen bis zu Technik- und Industriemuseen.

4.5 KONKURRENZ UND MITBEWERBER

In Belgien, Deutschland und den Niederlanden bieten auch andere Unternehmen, Städte und Gemeinden Aktionen an, bei denen Museumseintritte kostenlos oder zu vergünstigten Preisen angeboten werden. Das Konkurrenzangebot ist länderübergreifend unterschiedlich gestaltet.

Laut der erhobenen Museumsumfrage staffelt sich die potentielle Konkurrenz nach geographischer Ausbreitung in regionale und nationale Pässe, lokale und intermuseale Kombitickets oder museumseigene Angebote. 20 solcher Angebote wurden in der Umfrage namentlich genannt.

Als grösste Konkurrenz sind die beiden nationalen Pässe „Museumjaarkaart“ in den Niederlanden und „MuseumPassMusées“ in Belgien zu betrachten:

Die niederländische Museumskarte umfasst rund 400 Museen, kostet 2021 für einen Erwachsenen 64,90 Euro und ist ein Jahr gültig. Für unter 19-Jährige ist eine ermäßigte Karte für 32,45 Euro erhältlich. Die niederländische Museumskarte ist sehr etabliert und konnte 2019 1.4 Millionen PassinhaberInnen und 9.3 Millionen Eintritte verzeichnen. Die niederländische Museumskarte wird von einer namhaften Bank querfinanziert, entsprechend gestalten sich Rückerstattungsmodelle und Endverkaufspreise. 9% der an der Umfrage teilgenommenen Museen bieten den kostenlosen Eintritt mit der Museumjaarkaart an.

12% der teilnehmenden Museen gehören zum belgischen MuseumPassMusées. Dieser umfasst mehr als 180 Museen und kostet 59 Euro für ein Jahr Laufzeit. Für Kinder gibt es keinen reduzierten Tarif. Der Pass wurde als politisches Kulturprojekt begründet und wird zu grossen Teilen öffentlich finanziert. Angaben zur Anzahl der PassinhaberInnen und generierten Eintritte werden nicht öffentlich zugänglich kommuniziert.

Neben den beiden nationalen Angeboten gibt es verschiedenste Kombitickets mit lokaler bis regionaler Ausbreitung und als Kooperationsvereinbarung zwischen Museen. Solche Angebote existieren in allen drei Ländern. In Belgien finden wir drei regionale Angebote: den Pass Culture Région Wallonne und den PASS Liège, die beide eine touristische Ausrichtung haben sowie den ArchéoPass, bei dem es sich um eine Rabattkarte handelt. Für den deutschen Teil der EMR wurden uns 7 lokalverortete intermuseale Netzwerke genannt (wie zum Beispiel Six vor Six der städtischen Museen Aachen oder der LVR-Karte). Dazu kommen 3 regionale aber überwiegend touristische Angebote (wie zum Beispiel Eifel TOP Sehenswürdigkeiten). Für die Niederlande wurden überwiegend Rabattkarten mit regionaler (Uitpas) oder nationaler (CJP) Ausbreitung angegeben.

Durch die relativ geringe geographische Gesamtüberschneidung, wie auch durch das wesentlich kleinere inhaltliche Angebot, können die Kombitickets jedoch als geringe Konkurrenz betrachtet werden. Rabattkarten werden als indirekte Konkurrenz bewertet.

Museumseigene Abos, Fördervereine und Vereinigungen wie „Freunde des Museums“ werden ebenfalls von unterschiedlichen Museen und in unterschiedlichen Formaten und Preiskategorien angeboten. Wie bereits erwähnt, geben 50% der Museen an, einen eigenen Museumsförderverein zu haben (durchschnittliche Jahresgebühr 30 Euro). Diese treten aber wenig in Konkurrenz mit dem Museumsangebot der EMR, da der Mehrwert eines Fördervereins weit über den reinen Museumseintritt hinausgeht und sich auf ein einzelnes Museum beschränkt.

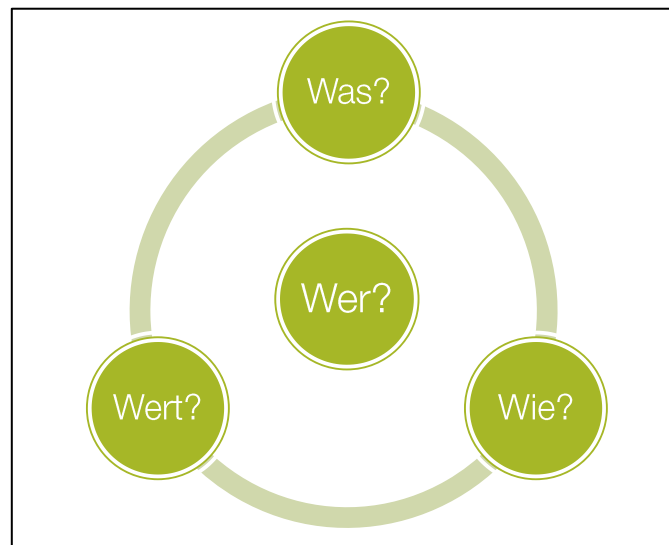
Das grösste Museumsangebot in der EMR würde, neben den genannten nationalen Jahreskarten, der EMR-Pass abdecken. Dieses Angebot wäre zudem der einzige Anbieter mit einem trinationalen und somit grenzüberschreitenden Pass im besten europäischen Sinne.

5 BUSINESSPLAN

5.1 GESCHÄFTSMODELL „MUSEUMSNETZWERK EUREGIO MAAS-RHEIN“

Das Geschäftsmodell soll klären, wie das Museumsnetzwerk funktioniert und wie es Umsätze erwirtschaftet. Grundlage für die Betrachtung ist das Geschäftsmodell nach Gassmann, Frankenberger, Csik (2013). Es basiert auf der Betrachtung der Interaktion zwischen Produkt, Wertschöpfung, Ertrag und Zielgruppe.

Im Zentrum des Modells steht die Zielgruppe mit der Frage: „**Wer** sind unsere KundInnen?“. Als nächstes stellt sich die Frage nach dem Produkt, „**Was** wird den KundInnen angeboten?“. „**Wie** wird die Leistung hergestellt?“ befasst sich mit der Wertschöpfungskette und zuletzt wird betrachtet, wie durch die angebotene Dienstleistung ein **Wert** erwirtschaftet werden kann.



Für die Definition der Zielgruppe stützt sich die Autorschaft weitgehend auf die 20-jährige Datenerhebung der eigenen Kundschaft. Unsere Annahme, dass sich das Zielgruppenprofil des MPM mit dem des AIM überschneidet, wird durch die vorliegende Stichprobenerhebung der AIM-KundInnen untermauert. Basierend auf den demografischen und sozioökonomischen Merkmalen erfassen wir zwei Hauptzielgruppen:

1. 80% der KundInnen: Frauen und Männer mittleren bis höheren Alters mit höherem Einkommen, hohem Bildungsniveau und einer Affinität für Kunst und Kultur.
2. 20% der KundInnen: Familien mit Kindern, die Eltern berufstätig mit höherem Einkommen und hohem Bildungsgrad. Die Eltern sind kulturinteressiert und möchten dies auch ihren Kindern vermitteln.

Das Produkt wird ein Museumsticket sein, mit welchem man die teilnehmenden Partnermuseen innerhalb eines gegebenen Zeitraums besuchen kann. Die Autorschaft empfiehlt einen kostenfreien Eintritt ins Museum mit dem Pass, sowie die Gültigkeit von einem Jahr ab der ersten Nutzung. Die Dauer von einem Jahr spricht die Lokalbevölkerung und Touristen der Grenzregion aus den drei Ländern und der näheren Umgebung an, die sich regelmäßig zwischen den Grenzen bewegen. Große Leuchtturmmuseen fehlen in der Region, weswegen man das Angebot nicht hauptsächlich auf nationales oder internationales Publikum ausrichten sollte. Für einen touristischen Pass wäre eine kurze Laufzeit zu empfehlen, die Lokalbevölkerung benötigt hingegen mehr Zeit, um mehrere Museumsbesuche in den Alltag zu integrieren. In diesem Zusammenhang hat sich nach unserer Erfahrung die Laufzeit von einem Jahr als empfehlenswert erwiesen. Der Gratiseintritt empfiehlt sich aus mehreren Gründen: zum einen wird eine psychologische Barriere der Kulturnutzung abgebaut, wenn man seine Eintrittskosten im Vorfeld beglichen hat. Im Museum muss nichts mehr bezahlt werden. Also geht man auch „mal eben schnell“ ins Museum, oder man schaut sich ein Museum an, das man sonst nicht

besucht hätte. Die größte Hürde des Kulturkonsums ist die Tatsache, dass man einen Eintritt bezahlen muss, bevor man die entgegengebrachte Leistung konsumiert. Die Hürde besteht in der Ungewissheit „Gefällt mir diese Ausstellung?“, „Interessiert mich dieses Museum?“. Je unbekannter das Angebot oder je unwissender die BesucherInnen im Bereich des Angebots sind, desto höher ist dieses Risiko (je besser ich Picasso kenne, desto eher weiß ich, was mich in einer Picasso-Ausstellung erwartet). Ein Pass mit Gratisseintritt baut diese Hürde maximal ab und leistet gleichzeitig einen erheblichen Beitrag zur Zugänglichkeit von Kultur. Ein weiterer Vorteil des Gratisseintritts ist die Simplizität des Prinzips. Das macht es leicht kommunizierbar und für alle Beteiligten leicht verständlich. Zudem ist die Abrechnung eines Rabattsystems im Vergleich zum Gratisseintritt wesentlich aufwändiger. Nicht zuletzt trägt dieses Prinzip maßgeblich zur KundInnenbindung für die Museen bei.

Das Ticket kann als Pass mit oder ohne Kinder aufgebaut werden. Sollen Kinder im Pass inklusive sein, sollten mindestens 2 Kinder pro Erwachsenen und Pass zum Eintritt berechtigt werden. Sollte der Pass ohne Kinder angeboten werden, empfiehlt es sich, einen zusätzlichen „Kinder-Pass“ einzuführen. Die Entscheidung der Ausweitung des Passes auf begleitende Kinder ist einerseits eine strategische Frage und hat andererseits Auswirkungen auf die Preisgestaltung des Angebots. Diese zwei Möglichkeiten werden jeweils als Modell in den folgenden Kapiteln detailliert dargestellt (siehe 5.3 [Pass-Modell 2: Eintritte begrenzt und Kinderpass](#)).

Die Wertschöpfung wird einerseits durch den Aufbau eines intermuseumalen Netzwerkes und andererseits durch den Einsatz eines digitalen Erfassungssystems sichergestellt. Die am Netzwerk teilhabenden Museen gewähren den PassinhaberInnen den freien Zugang zum Ausstellungsangebot in ihrem Museum (Dauer- und Sonderausstellungen gleichermaßen). Mit Hilfe des digitalen Systems kann die Abwicklung und Speicherung sämtlicher Eintritte und Verkäufe gewährleistet werden. Die Weiterverarbeitung der erhobenen KundInnen Daten ermöglicht wiederum eine stetige Verbesserung der Kenntnisse über die Zielgruppe und somit eine mögliche Verbesserung des Angebots und der Marketingmaßnahmen. Zudem ist ein digitales System von entscheidender Bedeutung für ein zeitgemäßes Image. Als positiven Nebeneffekt wird ein solches Ticket die Anzahl der Museumseintritte pro BesucherIn und Haus im Vergleich zum BenutzerInnen-Verhalten ohne Pass erhöhen (Stichwort: Mehrfacheintritte) und den trinationalen Austausch aktiv unterstützen.

Der Wert wird einerseits über den Verkauf von Pässen an die Kundschaft generiert, andererseits über die Erhebung eines Jahresbeitrags für die teilnehmenden Museen sichergestellt. Ein Teil der erwirtschafteten Erträge wird als Rückerstattung der Eintritte und als Auszahlung einer Verkaufsprovision an die teilnehmenden Museen zurückgeführt. So entsteht sowohl für das Netzwerk als auch für jedes einzelne Museum des Netzwerks ein wirtschaftlicher Mehrwert.

5.2 PASS-MODELL 1: MUSEUMSFLATRATE UND KINDER INKLUSIVE

Mit diesem Pass-Modell können alle teilnehmenden Museen unbegrenzt im Zeitraum von einem Jahr besucht werden. Das Modell ist familienfreundlich, mindestens 2 Kinder sollten pro Pass enthalten sein. Die Auftraggeberschaft kann sich bis zu maximal 5 Kinder im Pass vorstellen.

Für den Pass von Modell 1 empfehlen wir einen Preis von 79 Euro. Dieser Preis setzt sich zusammen aus dem Durchschnittseintrittspreis der Museen (gewichteter Durchschnittseintrittspreis von 5,40 Euro gemäß Umfrage), hochgerechnet auf eine maximale Durchschnittsnutzung von 10 Eintritten pro Gültigkeitsdauer des Passes. Zusätzlich wird beachtet, dass teure Museen potentiell öfter besucht werden als solche mit günstigem Eintrittspreis und dass zwischen 5% und 10% Kindereintritte noch hinzukommen.

Damit liegt der Grundpreis auf den ersten Blick über dem der Konkurrenz (belgisches MuseumPassMusées 59 Euro, niederländische Museumskarte 64,90 Euro). Allerdings sind in beiden Konkurrenzprodukten keine Kinder enthalten und sie unterliegen einem anderen

Wirtschaftsmodell (siehe [4.5 Konkurrenz und Mitbewerber](#)). Rechnet man für eine Familie oder Grosseltern (2 Erwachsene und 2 Kinder), kommt man auf einen Gesamtpreis von 158 Euro und bleibt damit weit unter den Kosten für die Konkurrenzprodukte (belgischen MuseumPassMusées für 2 Erwachsene und 2 Kinder: 236 Euro, niederländische Museumskarte für 2 Erwachsene und 2 Kinder: 194,70 Euro).

Vorteile:	Nachteile:
• Museumsflattrate • Familienfreundlich • Modell besticht durch seine Einfachheit und ist leicht verständlich • Warteschlangen an den Kassen können umgangen werden („exklusiver Zugang“) • Kinder zu integrieren, bedeutet die Bildung des zukünftigen Publikums • Einfache Handhabung in Datenbank, Vertrieb und Museum • Potentielle Mehrfachbesuche für die Museen	• Höherer Grundpreis, da unbegrenzte Eintritte und Kinder inklusive • KundInnen könnten vermehrt in die „teuren“ Museen gehen

5.3 PASS-MODELL 2: EINTRITTE BEGRENZT UND KINDERPASS

Im zweiten Modell können alle teilnehmenden Museen nur einmal im Zeitraum von einem Jahr besucht werden. Der Pass gilt nur für einen Erwachsenen, der Preis des Passes liegt dann bei 55 Euro. Zusätzlich gibt es einen Kinderpass zum Preis von 25 Euro pro Kind. Er ist ebenfalls für einen Eintritt pro Museum und für ein Jahr gültig.

Der Preis des Passes für Erwachsene setzt sich zusammen aus dem Durchschnittspreis der Museen (gewichteter Durchschnittseintrittspreis gemäß Umfrage), hochgerechnet auf eine maximale Durchschnittsnutzung von 10 Eintritten pro Gültigkeitsdauer des Passes. Das gleiche gilt für den Preis des Passes für Kinder (gewichteter Durchschnittseintrittspreis der reduzierten Tarife).

Damit liegt der Grundpreis unter dem der Konkurrenz (Preise Konkurrenz: [siehe oben](#)). Rechnet man für eine Familie (2 Erwachsene und 2 Kinder), kommt man auf einen Gesamtpreis von 160 Euro und bleibt damit auch unter den Kosten für die Konkurrenzprodukte (Familienpreise Konkurrenz: [siehe oben](#)).

Vorteile:	Nachteile:
• Niedrigerer Grundpreis für 1 Erwachsenen als die Konkurrenz • Preis potentiell interessanter für KundInnen ohne Kinder (Enkelkinder) • Risiko der Mehrfachbesuche in „teuren“ Museen wird finanziell gestreut	• Begrenzung der Museumseintritte für KundInnen • Begrenzung der Mehrfacheintritte für Museen • Höherer Gesamtpreis für Familie mit Kindern • Modell hat mehr Erklärungsbedarf • Handhabung in Datenbank und Vertrieb komplexer (es werden 2 Pässe benötigt, die Eintritte pro Haus müssen kontrolliert werden) • Handhabung in Museum komplexer (es müssen 2 Pässe und mögliche Mehrfachbesuche kontrolliert werden) • Die zukünftigen MuseumsgängerInnen (Kinder) werden nicht gefördert • Das Produkt verliert an Attraktivität durch die Begrenzung der Eintritte

5.4 MARKT- UND WETTBEWERBSANALYSE

Auf Grundlage der eigenen Datenerhebung lässt sich der Museumsmarkt auf eine Größe von 3,5 Mio. bezahlte Eintritte pro Jahr beziffern. Bei einem gewichteten Durchschnittseintrittspreis von 5,40 Euro beläuft sich das Marktvolumen auf knapp 20 Mio. Euro jährlich. Die

Museumsumfrage hat zudem ergeben, dass der Markt in den Jahren 2017 bis 2020 einen jährlichen Zuwachs an Eintritten von durchschnittlich 10% erlebt hat, der Umsatz aus bezahlten Eintritten ist sogar um 16% gestiegen. Festgehalten sei als Randbemerkung, dass der Markt pandemiebedingt im Jahr 2020 um 50% eingebrochen ist.

Betrachtet man die Museumslandschaft der Euregio Maas-Rhein, kann man feststellen, dass es bisher kein grenzübergreifendes Produkt gibt, welches alle Museen vereint, wodurch ein gutes Marktpotenzial für das neue Angebot besteht. Auf nationaler Ebene agieren die zwei größten Wettbewerber, der niederländische und der belgische Museumspass. Sie decken jeweils nur eine Teilregion ab, wie auch kleine und lokalere Angebote. Ein neues euregionales Museumticket hat daher reale Chancen, sich auf dem Museumsmarkt der EMR zu etablieren.

5.5 MARKETING- UND VERTRIEBSSTRATEGIE

Eine klare Stärke des Projekts ist die bestehende Marke „auf ins museum! naar het museum!“. Es erscheint sinnvoll, diese Marke zu erhalten und weiterführen, um die kostspielig aufgebaute Corporate-Identity und die bestehende Kundschaft in das neue Projekt einzubringen. Der Name des Projekts müsste allerdings in eine dreisprachig funktionierende Variante abgewandelt werden.

Die adressierte Hauptzielgruppe sind Frauen und Männer mittleren Alters (55 bis 75 Jahre) mit höherem Einkommen und hohem bis sehr hohem Bildungsniveau, vor Ende des Berufslebens und/oder bereits in Pension. Sie sind kunst- und kulturaffin und teilen dieses Interesse nach Möglichkeit mit Ihrem Umfeld. Ein bis zwei Mal im Jahr werden daher die Enkelkinder mit ins Museum genommen. Diese Gruppe dürfte etwa 80% der KundInnen ausmachen. Eine weitere wichtige Zielgruppe sind Familien mit Kindern. Die Eltern sind im Alter von 45 bis 55 und berufstätig mit höherem Einkommen und hohem bis sehr hohem Bildungsgrad, die Kinder sind im Alter von etwa 5 bis 15 Jahren. Die Eltern sind kulturinteressiert und möchten dies auch ihren Kindern vermitteln.

Durch die Laufzeit von einem Jahr spricht das Produkt in erster Linie die Lokalbevölkerung an. Durch die klare geographische Positionierung ist das Ticket aber auch für den Binnentourismus und Touristen der Grenzregion aus den drei Ländern und der näheren Umgebung interessant.

Für die Bewerbung des Projekts sollte der crossmediale Marketingmix des Pilotprojekts weiterverfolgt werden. Das Bespielen von Online- und Offline-Medien, sowie PR- und Öffentlichkeitsarbeit bieten sich hierfür an. Klassische Printprodukte wie Broschüre, Flyer und Plakate können sehr kostengünstig und direkt beim Zielpublikum in den teilnehmenden Museen und Verkaufsstellen platziert werden. Für digitale Kommunikation lassen sich neben den eigenen Kanälen auch die museumseigenen Kanäle wie Internetseite und Newsletter nutzen. Da laut Museumsumfrage 97% der Museen über eine eigene Webseite verfügen und immerhin 60% einen regelmäßigen Newsletter verschicken, lassen sich hier effizient Kosten sparen und Synergien nutzen.

Für einen einheitlichen Auftritt bieten eine dreisprachige Webseite und eine App gute Voraussetzungen. Diese Plattformen sollten mit aktuellem Bild- und Textmaterial aus den Museen gespeist werden. In Anbetracht der angestrebten Mitgliederzahl sollte ein System aufgebaut werden, in dem die Museen das Einpflegen der Inhalte selbstständig und regelmäßig übernehmen. So sind die Informationen über das inhaltliche Angebot aktuell und in Echtzeit verfügbar, was in unserer Informationsgesellschaft von großer Wichtigkeit ist.

Die angeschlossenen Museen der ERM profitieren ihrerseits vom gemeinsamen Werbeauftritt und der Lobbying-Arbeit. Durch die Koordination des gemeinsamen Produktes könnten Qualitätsstandards des Auftritts verbessert und vereinheitlicht werden.

Der wichtigste Partner für den Vertrieb sind die Mitgliedshäuser. Das Zielpublikum haben sie bereits im Haus. Um einen Anreiz für den Verkauf zu schaffen, empfiehlt sich eine Verkaufsprovision. Zusätzlich können weitere Verkaufsstellen gewonnen werden. Idealerweise sind das Stellen, die bereits mit der gewünschten Zielgruppe verkehren. Dies können zum Beispiel Touristinformationen, Buchhandlungen, Volkshochschulen, andere Kultureinrichtungen oder wie bereits praktiziert, Vorverkaufsstellen sein. Auch hier gilt eine vereinbarte Verkaufsprovision.

Der aktuelle Onlinevertrieb sollte ebenfalls weitergeführt werden. Hier stellt sich die Frage, ob weiterhin auf einen Drittanbieter (wie aktuell Reservix) zurückgegriffen wird, oder ob ein eigener Webshop in der Internetseite implementiert wird. Da der Onlinevertrieb wenig Komplexität mit sich bringt (es gibt nur ein Produkt) und eine eigene Plattform zur Datenerfassung ohnehin notwendig ist, empfiehlt sich aus sich der Autorschaft die Investition in einen eigenen Webshop. Mit einer Schnittstelle zur Datenbank lässt sich zudem der After-Sale Service vereinfachen. Wenn das Ticket rein elektronisch umgesetzt wird, entfällt die Versandlogistik, wodurch erhebliche Kosten gespart werden können.

5.6 SWOT-ANALYSE

Durch die Unternehmens- und Umweltanalyse konnten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren des Netzwerks in Bezug auf das Pass-Projekt erarbeitet werden. Diese sind im Folgenden tabellarisch zusammengefasst und untenstehend erläutert.

Stärken:	Schwächen:
• Diversifiziertes Museumsangebot • Erfahrung durch Pilotprojekt • Anknüpfen an bestehende Kundschaft möglich • Aufbau auf Corporate-Identity möglich • Gemeinsamer Marketingauftritt aller Museen • Einsatz moderner Technik • Klare regionale Abgrenzung • Alleinstellungsmerkmal trinationaler Pass • Gemeinsame EU-Gesetzeslage und Währung • Politische Unterstützung • Mögliche Angliederung an den EVTZ der EMR	• Startkapital nicht vorhanden • Anfängliche Fremdfinanzierung • Verschiedene Landessprachen und Kulturen • Unterschiedliche Museumslandschaft je Land • Begrenztheit der Vertriebskanäle • Begrenztes wirtschaftliches Wachstum (regionale Begrenzung) • Abhängigkeit von Museen
Chancen:	Risiken:
• Großer Absatzmarkt • Aufbau einer „Museumslobby“ • Politische Unterstützung und Stabilität • Subventionen und Förderungen • Hohe Kaufkraft der Volkswirtschaften • Hohes Pro-Kopf Einkommen • Neue Technologien für die Erfassung • Abbau der Zugangshürde zu Kulturgütern • Synergien Kundschaft • Synergien Zusammenarbeit • Mitvermarktung kleiner Museen	• Länderspezifische Gesetzgebung • Unterschiedliche Kaufkraftparität pro Land • Rasante Entwicklung der Digitalisierung • Datensicherheit • Aussterbende KundInnenzielgruppe • Teilnahmebereitschaft der Museen • Austritt von Museen • Länderspezifische Besteuerung

Die Auswertung der SWOT-Analyse ergibt, dass vor allem die mehrjährige Erfahrung durch das Pilotprojekt als Stärke hervorgeht. Dies ermöglicht den Anschluss an eine bestehende Kundschaft und an eine bestehende Corporate-Identity. Das Pilotprojekt konnte aufgrund seines strukturellen Aufbaus keine finanziellen Mittel für das Anschlussprojekt erwirtschaften. Aus diesem Grund muss das Startkapital aus Fremdmitteln finanziert werden.

Ein grosses Plus ist auch das breite Angebot der potentiellen 320 Mitgliedsmuseen und die damit verbundene Attraktivität für die zukünftigen MuseumsbesucherInnen. Dies bedeutet gleichzeitig, dass ausreichend Museen für das Projekt gewonnen werden müssen, dass deren

Bestand innerhalb des Projekts gewährleistet werden muss und dass das inhaltliche Angebot des Projekts von den angebotenen Ausstellungen der Museen abhängig ist. Diese Abhängigkeiten müssen stets in Form einer fruchtbaren Zusammenarbeit zu einer Win-Win-Situation geführt werden. Der Ausbau der Synergien dieses Netzwerkes bedeutet einen echten Mehrwert. Auch die Möglichkeit zur aktiven Lobbyarbeit dieses Netzwerkes sollte als Chance bewertet werden.

Als künftige potentielle Chancen des Projekts wurden vor allem der grosse vorhandene Absatzmarkt für den Pass sowie das hohe Pro-Kopf-Einkommen der drei mitwirkenden Länder erkannt. Die beschriebene Zielgruppe verfügt über eine grosse Kaufkraft, wobei die länderspezifischen Unterschiede zu berücksichtigen sind. Eine Gefahr stellt dar, dass ältere Menschen zu einer „aussterbenden“ KundInnengruppe werden. Eine Chance für den Vertrieb des Passes ist die Synergie der bestehenden KundInnen jedes einzelnen Museums. Mit jedem teilnehmenden Museum, erhöht sich die potentiell erreichbare Zielgruppe für alle Museen.

Gegenüber der nationalen Konkurrenz wird die trinationale Ausrichtung zu einem Alleinstellungsmerkmal, wobei die Vereinheitlichung von Gesetz, Währung und Administration durch die EU ein unmittelbarer Vorteil ist. Auch die Stabilität und die politisch geförderte Zusammenarbeit sind eine Chance für das Projekt, denn Sie ermöglichen eine Finanzierung aus europäischen Fördermitteln. Gleichzeitig sind die Vereinbarkeit der drei Sprachgruppen und die Unterschiede in den länderspezifischen Museumslandschaften eine Herausforderung für das Projekt. Die klare regionale Abgrenzung ist ein Vorteil für die Positionierung und die Kommunikation, gleichzeitig bedeutet sie aber auch die Begrenzung des wirtschaftlichen Wachstums.

Auch der gemeinsame Werbeauftritt und die damit verbundenen Aktivitäten im Sinne einer gemeinsamen Marke bestärken das Projekt. Dabei sollte es insbesondere zu einer zentralen Anlaufstelle für einen einheitlichen Werbeauftritt werden und damit zu einem Sprungbrett für kleine Museen. Das Angebot kann effizient die Zugangshürde zur Kultur abbauen und somit zu Demokratisierung und Weiterbildung im kulturellen Bereich beitragen.

Die vorhandenen und bereits gut ausgereiften Digitalisierungsmöglichkeiten eines solchen Passes stärken das Projekt ebenfalls. Sie bringen zahlreiche Vorteile für den Vertrieb, die administrative Abwicklung und die Entwicklungsmöglichkeiten des Marketings mit sich. Die Möglichkeit eines rein digitalen Passes bedeutet eine massive Kostenersparnis im Vergleich zu Herstellung und Versand eines physischen Passes. Da sich die Digitalisierung rasant weiterentwickelt, ist in diesem Bereich auch zukünftig Potential zu erwarten. Zeitgleich muss die Datensicherheit auf allen Ebenen gewährleistet werden. Einen zentralen und aktuellen Punkt bildet der Datenschutz. Sicherheitslücken in Applikationen, Datenlecks oder ein mangelhafter Umgang mit KundInnen-Daten können zu einem erheblichen Reputationsproblem führen. Folglich sind eine stetige Beobachtung der Entwicklungen und die Anpassung an neue Anforderungen unumgänglich.

5.7 RISIKOANALYSE UND KOMPENSATIONSVORSCHLÄGE

Aufgrund der länderübergreifenden Ausrichtung des Projekts müssen die Faktoren Gesetzgebung und Fördergelder berücksichtigt werden. Da das Projekt seine Geschäftstätigkeiten grenzübergreifend ausüben soll, müssen die unterschiedlichen Gesetzgebungen stets im Auge behalten werden. Ein Beispiel hierfür ist der unterschiedliche Umgang der Länder mit der Corona-Pandemie. Öffnung, Schliessung und Sicherheitsvorkehrungen in den Museen variieren seit 2020 stark in den drei Ländern.

Auf ökonomischer Ebene müssen stets die unterschiedlichen Kaufkraftparitäten der einzelnen Länder mitgedacht werden. Bei der Weiterentwicklung der Preispolitik des Angebots empfiehlt es sich, die volkswirtschaftlichen Entwicklungen der drei Länder zu berücksichtigen.

Auch die technologischen Einflussfaktoren der Digitalisierung stellen das Projekt vor eine Herausforderung. Es ist in der heutigen Zeit unabdingbar, sich einer vernetzten, digitalen Plattform zu bedienen. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, die stetige Veränderung und Fragen der Datensicherheit mitzuverfolgen und das eigene Produkt immer auf dem neuesten Stand der Entwicklungen und Anforderungen zu halten. Um für etwaige Anpassungen finanzielle Mittel zur Verfügung zu haben, gilt es, diesen Punkt im laufenden Budget mitzudenken.

Eine Gefahr stellt ausserdem dar, dass ältere Menschen zu einer „aussterbenden“ KundInnengruppe werden. Um dieser Gefahr vorbeugen zu können, erscheint es sinnvoll, das familienfreundliche Pass-Modell 1 anzustreben und die Bildung der MuseumbesucherInnen von morgen mitzudenken.

Eine weitere Gefahr für den Vertrieb des Passes sind die fehlende Teilnahmebereitschaft oder der Austritt von Museen. Mit jedem Museum, das dem Projekt fehlt, verringert sich die erreichbare Zielgruppe. Daher erscheint es als sinnvoll, das Museumsnetzwerk gut zu pflegen und dafür die entsprechenden Personalressourcen zur Verfügung zu stellen.

6 FINANZIERUNGSMODELL

6.1 STARTKAPITAL / JAHR 0

Im ersten Schritt wird der Kapitalbedarf für die Gründung der Unternehmung aufgestellt. Wir beziffern diese Kostenpunkte mit einer Schätzung aufgrund der eigenen Gründungserfahrung. Hier fallen als einmalige Aufwendungen folgende Kosten an:

- Administrative Kosten: Gebühren, Anmeldungen, rechtliche Beratung, notarielle Kosten
- Büro- und Ausstattungskosten: Miete, Mobiliar, Hard- und Software
- Marketingkosten: Design, Internetauftritt, Kommunikationsmaterial, Übersetzungen
- Produktspezifische Kosten: Entwicklung digitale Plattform und App, Ausstattung Museen
- Personalaufwand (vor Projektstart): 2 VZÄ

Kostenaufstellung:

Kosten	Betrag
Administrative Kosten	€ 60.000
Büro- und Ausstattungskosten	€ 50.000
Marketingkosten	€ 130.000
Produktspezifische Kosten	€ 160.000
Personalaufwand	€ 100.000
Total Kapitalbedarf	€ 500.000

Aus dieser Übersicht ergibt sich eine geschätzte Gesamtsumme von ca. 500.000 Euro benötigtem Startkapital um das Projekt auf sichere Beine zu stellen. Diese Aufstellung muss zu einem späteren Zeitpunkt der Projektplanung ausführlich ausgearbeitet werden, sodass ein detaillierter Finanzplan entsteht.

Das Startkapital ist für den Aufbau des Projekts vor Inbetriebnahme des Passes gedacht (Jahr 0). Ab dem ersten Betriebsjahr (Jahr 1 und folgende) kommen weitere laufenden Kosten hinzu (Gesamtüberblick, siehe [6.4 Rentabilitätsrechnung und Finanzierungsbedarf](#)).

Das Startkapital soll aus öffentlichen Mitteln finanziert werden. Aktuelle Recherchen haben zwei mögliche Finanzquellen aufgezeigt: Den Bezug europäischer Finanzmittel über die Euregio Maas-Rhein oder über INTERREG.

Zu einer Anschubfinanzierung über die Euregio Maas-Rhein werden aktuell Gespräche geführt. Es besteht die Möglichkeit, zur Verfügung stehende EU-Gelder über die Euregio für dieses Projekt zugesprochen zu bekommen. Welche Fördermittel dafür konkret beantragt werden könnten, befindet sich aktuell in Abklärung durch die Auftraggeberschaft. Ein Finanzierungsbeginn im Jahr 2022 wäre für das Projekt nötig, um einen Bruch zwischen Pilotphase und Folgeprojekt zu vermeiden.

Die Möglichkeit einer europäischen Förderung über das INTERREG-Programm 6 besteht ebenfalls. Die neue Programmperiode befindet sich gerade in der Vorbereitung. Laut internen Informationen der Auftraggeberschaft bleibt abzuwarten, ob das Thema Kulturtourismus einen Platz im Programm haben wird. Die Fertigstellung des Programms ist nicht vor Sommer 2021 zu erwarten, der erste Projektauftrag frühestens Ende 2022. Daher kommt eine etwaige INTERREG-Förderung des Projekts zwar in Frage, eine Überbrückungsfinanzierung bis 2023 wäre in diesem Szenario aber nötig.

6.2 UMSATZ-UND KOSTENPLANUNG

Die Umsatzplanung zeigt auf, welche Umsätze in den ersten 3 Jahren als realistisch erachtet werden. Diese Zahlen basieren auf den Verkaufszahlen der Pilotphase und der langjährigen Erfahrung der Autorschaft. In die Umsätze werden die Passverkäufe und die Einnahmen durch den erhobenen Jahresbeitrag einberechnet.

Die Auftraggeberschaft tendiert nach eingehender Diskussion und aufgrund der bestehenden Vorteile dazu, das Modell 1 umzusetzen.

Als Berechnungsgrundlage wird hier ein Passpreis von 79 Euro angenommen. Der Jahresbeitrag wird mit 500 Euro für das Beitrittsjahr und 250 Euro für die Folgejahre pro Museum berechnet. Für die 25 Museen, die in diesem Szenario im 2. und 3. Jahr dazukommen, wird ein Beitrag von 500 Euro verrechnet, für die 100, beziehungsweise 125 bestehenden Museen, wird ein Beitrag von 250 Euro berechnet.

Diese Datengrundlage ergibt folgende Umsatzrechnung für die ersten drei Jahre:

	Verkäufe	Umsatz aus Verkauf	Museen	Umsatz aus Jahresbeitrag	Gesamtertrag
Jahr 0					€ 0
Jahr 1	3.000	€ 237.000	100	€ 50.000	€ 287.000
Jahr 2	5.000	€ 395.000	125	€ 37.500	€ 432.500
Jahr 3	10.000	€ 790.000	150	€ 43.750	€ 833.750

Die Kostenplanung für die ersten drei Betriebsjahre wird wie folgt angenommen:

- Personal: 2,5-3 VZÄ
- Marketing: Werbekampagne, Netzwerkarbeit
- Büro: Miete, Hard- und Softwareupdate, Lizenzen
- Produkt: Ausstattung neue Museen und Ersatz bestehende Ausstattung, laufende Entwicklungs- und Betreuungskosten digitale Plattform und App

Die Kostenschätzung ergibt folgende Planung für die ersten drei Jahre:

	Personal	Marketing	Büro	Produkt	Gesamtkosten
Jahr 0					€ 500.000*
Jahr 1	€ 150.000	€ 125.000	€ 35.000	€ 30.000	€ 340.000
Jahr 2	€ 150.000	€ 100.000	€ 35.000	€ 15.000	€ 300.000
Jahr 3	€ 150.000	€ 100.000	€ 35.000	€ 15.000	€ 300.000

*Aufschlüsselung der Kosten für Jahr 0, siehe [6.1 Startkapital](#)

6.3 RÜCKERSTATTUNGSMODELL UND VERKAUFSPROVISION

Als anzustrebendes Ziel für die Rückerstattung der Eintritte an die teilnehmenden Museen, erachtet die Autorschaft aus eigener und langjähriger Erfahrung einen Rückerstattungsfaktor von 50% des theoretischen Einnahmeverlusts als sinnvoll.

Der Durchschnittseintrittspreis errechnet sich jährlich für die Rückerstattung individuell pro Museum nach dem folgenden Grundsatz: Umsatz aus bezahlten Eintritten / Anzahl bezahlter Eintritte = Durchschnittspreis. Der Durchschnittseintrittspreis wird jährlich auf Grundlage der tatsächlichen Umsatz- und Eintrittszahlen der Museen für jedes Mitgliedshaus neu berechnet. Das ermöglicht die Berücksichtigung der individuellen Preisentwicklungen.

Um die Rückerstattung zu errechnen, wird anschließend pro Museum der Durchschnittspreis mit den Passeintritten multipliziert. So ergibt sich der theoretische Einnahmeverlust pro Haus. Der theoretische Einnahmeverlust wird abschließend mit dem festgelegten Rückerstattungsfaktor multipliziert. Daraus ergibt sich die finanzielle Rückerstattung für die Eintritte mit dem Pass.

Es folgt eine Beispielrechnung, um das Rückerstattungsprinzip anschaulich darzustellen. Das Beispielmuseum macht für das Geschäftsjahr folgende Angaben:

Umsatz aus bezahlten Eintritten	€ 162.000
Anzahl bezahlte Eintritte	30.000
Eintritte mit dem Pass	5.000

1. Berechnung des Durchschnittseintrittspreises des Museums:

Umsatz aus bezahlten Eintritten / Anzahl bezahlte Eintritte = Durchschnittseintrittspreis

$$162.000 \text{ Euro} / 30.000 = 5,40 \text{ Euro}$$

2. Jährliche Errechnung des theoretischen Einnahmeverlustes:

Durchschnittseintrittspreis x Passeintritte = theoretische Einnahmeverlust

$$5,40 \text{ Euro} \times 5.000 = 27.000 \text{ Euro}$$

3. Berechnung der finanziellen Rückerstattung:

Theoretische Einnahmeverlust x Rückerstattungsfaktor = Rückerstattung für Passeintritte

$$27.000 \text{ Euro} \times 50\% = \underline{13.500} \text{ Euro}$$

Um einen realen Verkaufsanreiz in den Museen und Verkaufsstellen zu schaffen, empfiehlt es sich, eine Verkaufsprovision an die Museen auszus zahlen. Zu Beginn des Projekts empfiehlt die Autorschaft eine Verkaufsprovision von maximal 15%. Diese kann ab dem 4. Geschäftsjahr und bei über 10.000 verkauften Pässen zu Gunsten der Verkaufsmotivation angehoben werden.

In dieser Modellrechnung wird mit der Annahme gerechnet, dass pro Pass durchschnittlich 10 Eintritte innerhalb der Gültigkeitsdauer registriert werden. Der theoretische Einnahmeverlust wurde mit Hilfe einer Hochrechnung auf Grundlage der Museumsumfrage ermittelt. Der gewichtete Durchschnittseintrittspreis wird pro Eintritt mit 8,00 Euro angenommen.

Die Eintrittsrückerstattung und die Verkaufsprovision werden vom Gesamtertrag aus Passverkäufen und Jahresbeiträgen abgezogen. Dies ergibt den erwirtschafteten Eigenanteil des Projekts:

	Gesamtertrag	Rückerstattung an Museen und Verkaufsstellen		Eigenanteil
		Eintritte 50%	Verkaufsprovision 15%	
Jahr 0				€ 0
Jahr 1	€ 287.000	€ 120.000	€ 35.550	€ 131.450
Jahr 2	€ 432.500	€ 200.000	€ 59.250	€ 173.250
Jahr 3	€ 833.750	€ 400.000	€ 118.500	€ 315.250

6.4 RENTABILITÄTSRECHNUNG UND FINANZIERUNGSBEDARF

Führt man die Umsatz- und Kostenplanung mit den geplanten Finanzrückflüssen an die Mitglieds Museen zusammen, ergibt sich die folgende Rentabilitätsrechnung:

	Gesamtertrag	Rückerstattungen	Eigenanteil	Gesamtkosten	Rentabilität
Jahr 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 500.000	€ -500.000
Jahr 1	€ 287.000	€ 155.550	€ 131.450	€ 340.000	€ -208.550
Jahr 2	€ 432.500	€ 259.250	€ 173.250	€ 300.000	€ -126.750
Jahr 3	€ 833.750	€ 518.500	€ 315.250	€ 300.000	€ +15.250

Somit ergibt sich ein Bedarf an Finanzierungsmitteln für den Start des Projekts und in den ersten beiden Geschäftsjahren. Insgesamt beläuft sich der Bedarf an Fremdkapital auf eine Höhe von 835.300 Euro bis zum Ende des zweiten Jahres. Ab dem dritten Jahr kann das Projekt selbsttragend und kostendeckend weitergeführt werden.

	Rentabilität	Finanzierungsbedarf
Jahr 0	€ -500.000	€ 500.000
Jahr 1	€ -208.550	€ 208.550
Jahr 2	€ -126.750	€ 126.750
Jahr 3	€ +15.250	€ 0

6.5 SICHERHEITEN

Sicherheiten werden bei einem solchen Projekt relevant, sobald das benötigte Fremdkapital als Kredit aufgenommen wird. Da die Anschubfinanzierung über öffentliche Gelder geplant ist, spielen finanzielle Sicherheiten in diesem Finanzierungsmodell keine tragende Rolle und werden daher nicht weiter behandelt.

7 ORGANISATIONSMODELL

7.1 TRÄGERSCHAFT UND RECHTSFORM

Maßgeblich für die Wahl der Rechtsform sind zwei Faktoren: welche Geldgeber oder Fördermittel sollen in Anspruch genommen werden und welches Steuersystem soll gewählt werden. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, dass Projekt als EVTZ (beziehungsweise als eingliederte Einheit in den bestehenden EVTZ der Euregio Maas-Rhein), als niederländische Stiftung oder als deutschen Verein zu gründen.

Eine europäische Vereinigung zur territorialen Zusammenarbeit (EVTZ) ist in ihrem rechtlichen Aufbau für das Projekt gut geeignet. Einerseits würde ein EVTZ dem grenzüberschreitenden Charakter des Projekts gerecht, andererseits könnte auf überregionale Fördermittel zurückgegriffen werden. Der Aufbau eines EVTZ ist allerdings diffizil und langwierig, da die Satzung von den Mitgliedsstaaten zu genehmigen ist. Aus der Erfahrung heraus müssen für diesen Prozess mindestens 2 Jahre eingeplant werden.

Andere mögliche Rechtsformen sind eine niederländische Stiftung oder ein deutscher Verein: Eine Stiftung nach niederländischem Recht („stichting“) ist eine juristische Person ohne Eigentumsrecht und ist sowohl für gemeinnützige als auch für kommerzielle Zwecke möglich. Die Gründung ist unkompliziert und bringt steuerliche Vorteile mit sich. Der Verein nach deutschem Recht ist ebenfalls eine juristische Person und ermöglicht Steuererleichterungen sowie Zugang zu öffentlichen Mitteln. Bei der Gründung eines Vereins muss beachtet werden, dass sich Anspruch auf grenzüberschreitende EU-Finanzmittel eingeschränkt ist und dass Steuergelder grenzübergreifend fließen müssen. Insbesondere das deutsche Steuerrecht ist sehr komplex.

Nach ersten Sondierungsgesprächen besteht die Möglichkeit, an den EVTZ Euregio Maas-Rhein angeschlossen zu werden (siehe dazu Anhang 4: [Erwägungen zu den Möglichkeiten eines EVTZ](#)). Dies würde sowohl in Bezug auf die Anschubfinanzierung als auch in Hinblick auf die politische Legitimation einen deutlichen Vorteil für das Projekt darstellen. Für den Aufbau einer Geschäftsstelle innerhalb des EVTZ Euregio Maas-Rhein wäre lediglich eine Partnerschaftvereinbarung notwendig. Denkbar wäre zudem, dass das Projekt nach den ersten 2 Jahren und sobald es selbsttragend ist, einen eigenen EVTZ beziehungsweise einen unabhängigen Verein gründet. Die Eingliederung des Projekts in den EVTZ wird bis Ende 2021 näher geprüft.

Der Vorwurf von Wettbewerbsverzerrung durch die Annahme öffentlicher Förderungen kann im Zweifelsfall durch die Anfrage einer Ausnahmeregelung „Kultur“ bei der EU abgewendet werden.

7.2 TRINATIONALE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Für den Aufbau der Geschäftsstelle empfiehlt es sich, ein kleines Team zusammenzustellen, dass aus der Geschäftsleitung und den vier Fachbereichen Museums- und Vertriebsnetzwerk, Digitales Erfassungssystem, Marketing und Kommunikation sowie Administration und KundInnen-Betreuung besteht. Zudem empfiehlt es sich, einen Ausschuss mit ExpertInnen aus den teilnehmenden Museen zu besetzen. Der Ausschuss hat eine beratende Funktion inne.

Folgende Aufgaben werden in die Verantwortlichkeit der Geschäftsleitung gelegt: die strategische Planung, die Personalführung, die Planung und das Controlling des Gesamtbudgets sowie die Beziehungspflege zu politischen, kulturellen und wirtschaftlichen Stakeholdern. Erforderliche Qualifikationen für diese Stelle sind mehrjährige Berufserfahrung in leitender Funktion, gute Kenntnisse in Personalführung und betriebswirtschaftliche Kompetenzen. Ein guter Umgang mit grenzüberschreitenden Projekten und ein trinationales Netzwerk sind von Vorteil.

Der Fachbereich Museums- und Vertriebsnetzwerk verantwortet die Pflege des Museumsnetzwerkes, die Schulung und Ausstattung des Verkaufspersonals sowie das Controlling und die Abrechnung. Voraussetzungen für diese Stelle sind eine ausgeprägte Kommunikations- und Networkingfähigkeit, Kenntnisse in Wissensvermittlung und ein solider Umgang mit digitalen Systemen. Bereitschaft und Freude am Reisen sollten gegeben sein.

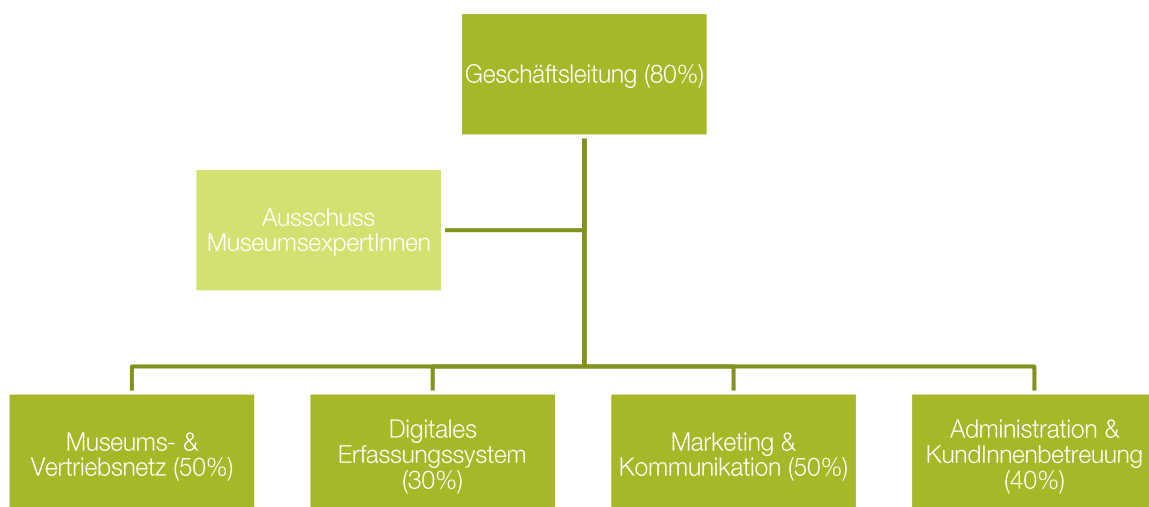
Der Fachbereich Digitales Erfassungssystem ist zuständig für die Schnittstelle zum Anbieter des digitalen Erfassungssystems, die strategische Planung und Mitentwicklung von Systemanpassungen, die Betreuung und Pflege der Hard- und Software, das Helpdesk bei technischen Problemen und die Verantwortung für das Budget dieses Bereiches. Diese Besetzung erfordert grundlegende Kenntnisse im Umgang und der Programmierung von digitaler Soft- und Hardware sowie eine gute Kommunikationsfähigkeit in einer Schnittstellenfunktion. Ein großes Maß an Neugierde für Entwicklungen am Puls der Zeit ist hier von Vorteil.

Der Fachbereich Marketing und Kommunikation zeichnet sich verantwortlich für die strategische Konzeption, die Umsetzung und die Evaluation von Werbekampagnen, die Betreuung der Kommunikationskanäle und der Mediapartner, die Öffentlichkeitsarbeit und die Verantwortung für das Marketingbudget. Für diese Aufgabe sollten eine Marketingausbildung und Berufserfahrung in der Mediaplanung vorhanden sein. Für die strategische Konzeption und die Verantwortung des Teilbudgets bilden betriebswirtschaftliche Grundlagen eine gute Voraussetzung. Ein guter Umgang mit digitalen Medien ist ebenfalls wichtig.

Der Fachstelle Administration und KundInnen-Betreuung obliegen die Abwicklung aller administrativen Belange der Geschäftsstelle sowie die Betreuung der KundInnen. Für diese Stelle sollten eine kaufmännische Ausbildung und Freude am direkten Kontakt mit dem KundInnen mitgebracht werden. Digitale Programme müssen rasch beherrscht werden und eine strukturierte Arbeitsweise ermöglicht den Gesamtüberblick über das operative Jahresgeschäft.

7.3 HIERARCHIE

Die Geschäftsleitung ist weisungsbefugt und verantwortet den reibungslosen Ablauf des Gesamtprojekts. In jedem der vier Fachbereiche verantwortet der jeweilige Mitarbeitende den ihm zugewiesenen Aufgabenbereich. Diese Aufteilung lässt sich im folgenden Organigramm darstellen:



Um den Bedürfnissen und Anforderungen des Museumsnetzwerkes gerecht zu werden, empfiehlt sich die Einrichtung eines beratenden ExpertInnen-Ausschusses, zusammengesetzt aus MitarbeiterInnen der Mitgliedshäuser. Diese stehen der Geschäftsleitung in strategischen Fragen unterstützend zur Seite.

7.4 MEHRSPRACHIGE ZUSAMMENARBEIT

Die Geschäftsstelle zeichnet sich verantwortlich für ein Projekt, dass in 3 Ländern und 3 Sprachen umgesetzt wird. Daraus ergeben sich mehrere Herausforderungen: In erster Linie muss die reibungslose Zusammenarbeit im Team gewährleistet sein. Dazu ist es erforderlich, dass alle MitarbeiterInnen alle drei Sprachen auf hohem Niveau beherrschen. In vielen Situationen kann nach dem Prinzip verfahren werden, dass sich jeder in seiner Muttersprache ausdrückt. Um das gegenseitige Verständnis zu gewährleisten, kann ein sehr gutes passives Niveau der 2 Fremdsprachen bereits ausreichend sein.

Dieses interne Prinzip kann allerdings nur bedingt nach außen getragen werden. Für Stellen, die mit KundInnen oder Mitgliedsmuseen aller drei Länder in Kontakt stehen, ist eine aktive Beherrschung der Sprache unumgänglich.

Das Agieren in 3 verschiedenen Ländern und Sprachen birgt auch den Umgang mit unterschiedlichen Kulturen. Um diese Vielfalt in der gesamten Zusammenarbeit abzubilden und organisch zu integrieren, empfiehlt es sich, die Geschäftsstelle möglichst paritätisch nach Ländern und Sprachen zu besetzen.

8 TECHNISCHE UMSETZUNG

8.1 TECHNISCHE MÖGLICHKEITEN UND MUSEUMSSPEZIFISCHE VORAUSSETZUNGEN

Zur operativen Abwicklung des Projekts bietet sich eine digitale Datenverarbeitung an. Ziel eines elektronischen Erfassungssystems ist einerseits, die Abläufe zu zentralisieren, andererseits die Prozesse effizient abzuwickeln. Das Programm soll die Verwaltung der Pässe und NutzerInnen-Datenbank übernehmen und museumsseitig die Prozesse erleichtern. Ein digitales Erfassungssystem ermöglicht eine maximale Reduktion von Erfassungsfehlern und eine hohe Transparenz gegenüber den teilnehmenden Museen.

Zentraler Bestandteil des elektronischen Erfassungssystems ist daher, die Eintrittskontrolle und die Passverkäufe durchzuführen und statistisch zu erfassen. Zu diesem Zweck wird eine Benutzersoftware in Verbindung mit einer elektronischen Lesetechnologie eingesetzt (z. B. Barcode).

Zu Beginn des Prozesses wird ein Pass eingelesen. Idealerweise mittels einer Technologie, welche das kontaktlose Einlesen der Pässe ermöglicht. Anschließend wird der weitere Prozess über die Oberfläche der Benutzersoftware abgewickelt. So können Eintritte und Verkäufe in wenigen Schritten durchgeführt und an die Datenbank übermittelt werden. Damit die Kommunikation mit der Datenbank funktioniert, muss neben dem Lesegerät und der Software auch eine Internetverbindung gewährleistet sein. Dies geschieht vorzugsweise über LAN/WLAN.

Der physische oder digitale Pass sollte für eine sichere Abwicklung mindestens die folgenden 4 Kriterien erfüllen:

- Physische Karte oder digitaler Pass mit spezifischem Barcode (zur Eintrittskontrolle wird der Code ausgelesen, die Gültigkeit des Passes in der Datenbank überprüft und die Information über den Eintritt in der Datenbank gespeichert)
- Spezifische Passnummer (zur eindeutigen Identifizierung in der Datenbank)
- Personalisierung des Passes zum Beispiel mit Passbild, Vor-, Nachname (um Missbrauch durch Übertragung zu verhindern)
- Festgelegte Laufzeit (von 1 Jahr), ab dem ersten Eintritt. Der Pass kann jeweils mit einer neuen Laufzeit aufgeladen werden

Durch diesen Ablauf kann eine effiziente Kommunikation in Echtzeit zwischen den KundInnen (Pass), den Museen (Eintritt/Verkauf) und der Datenbank (Statistik/Abrechnung) stattfinden.

Das System kann, dank der elektronischen Erfassung, neben Eintrittskontrolle und Verkaufsabwicklung auch noch automatisch die Grundlage für die Abrechnung (Eintrittsrückerstattung und Verkaufsprovision) liefern. Daten von Eintritten und Verkäufen können zusätzlich zur statistischen Auswertung genutzt werden.

Auf Wunsch können in derselben Datenbank auch die museumsrelevanten Informationen (Schnittstelle zur Internetseite) sowie die KundInnen-Daten für administrative Abläufe und weitere Dienstleistungen (wie exklusive und buchungspflichtige Angebote) verarbeitet werden.

8.2 TECHNISCHE AUSSTATTUNG UND AUSSTATTUNGSKOSTEN

Die Abwicklung der Prozesse erfordert neben der Datenbank und Benutzeroberfläche eine technische Ausstattung in den Verkaufsstellen. Die technische Ausstattung ermöglicht einerseits den Zugriff auf die Benutzeroberfläche, andererseits das kontaktlose Einlesen der Pässe.

Da gemäß der Museumsumfrage über die Hälfte der befragten Museen bereits über Barcode-Lesegeräte verfügt, empfiehlt es sich, diese Technologie für das elektronische

Erfassungssystem zu übernehmen. Dadurch werden erhebliche Anschaffungs- und Implementierungskosten gespart.

Der Barcode (oder Strichcode) dient der optischen Abbildung eines elektronisch lesbaren Codes. Jedem Pass wird ein eigener Code zugewiesen, über welchen sich der Pass eindeutig in der Datenbank identifizieren lässt. Hilfsmittel für die Museen sind dabei handelsübliche Lesegeräte, mit welchen die Pässe eingelesen werden. Diese Lesegeräte sind jeweils an einen (Kassen-)PC oder Tablet angeschlossen. Auf diesem Endgerät läuft die Benutzeroberfläche und stellt die Kommunikation mit der Datenbank sicher. Das Endgerät muss über einen Internetzugang verfügen.

Die Ausstattung der Museen ist mit Kosten verbunden, die gemäss Auswertung der Museumssumfrage wie folgt angenommen werden: Über einen PC und/oder ein digitales Kassensystem verfügen 69% der teilnehmenden Museen. 31% der Museen sind daher mit einem Endgerät, wie zum Beispiel einem Tablet auszustatten. Die Anschaffungskosten für ein Tablet können mit 350 Euro angenommen werden. Von den Museen, die über einen PC und/oder ein digitales Kassensystem verfügen, sind 42% bereits mit einem Barcode-Scanner ausgestattet. Folglich müssen etwa 58% zusätzlich mit einem Barcode-Scanner ausgestattet werden. Die Kosten liegen hier etwas bei 450 Euro. Daraus ergeben sich vor dem Projektstart Ausstattungskosten für die Museen von etwa 37.000 Euro. Für die Folgejahre wird von einem Zuwachs von etwa 25 Museen ausgegangen, was Ausstattungskosten von gut 9.000 Euro jährlich bedeuten würde. Diese Kosten sind in der Gesamtkalkulation bereits enthalten (siehe [6.2 Umsatz- und Kostenplanung](#)).

Kostenaufstellung technische Ausstattung						
Jahr	total Museen	keine Endgeräte	Kosten	keine Lesegeräte	Kosten	Gesamtkosten
Jahr 0	100	31	€ 10'850.00	58	€ 26'100.00	€ 36'950.00
Jahr 1	25	8	€ 2'712.50	15	€ 6'525.00	€ 9'237.50
Jahr 2	25	8	€ 2'712.50	15	€ 6'525.00	€ 9'237.50
Jahr 3	25	8	€ 2'712.50	15	€ 6'525.00	€ 9'237.50

Schliesslich ist noch zu bedenken, dass Museen mit sehr schwacher Infrastruktur möglicherweise trotz technischer Ausstattung nicht an das digitale Erfassungssystem angebunden werden können (dies ist beispielsweise der Fall, wenn keine Internetverbindung hergestellt werden kann). Hier können analoge Systeme entwickelt werden (wie das Führen einer handschriftlichen Liste). Um ein zuverlässiges System aufzubauen und den zusätzlichen Arbeitsaufwand gering zu halten, sollte dieser Fall aber die Ausnahme bleiben und nur für wenig frequentierte Museen in Betracht gezogen werden.

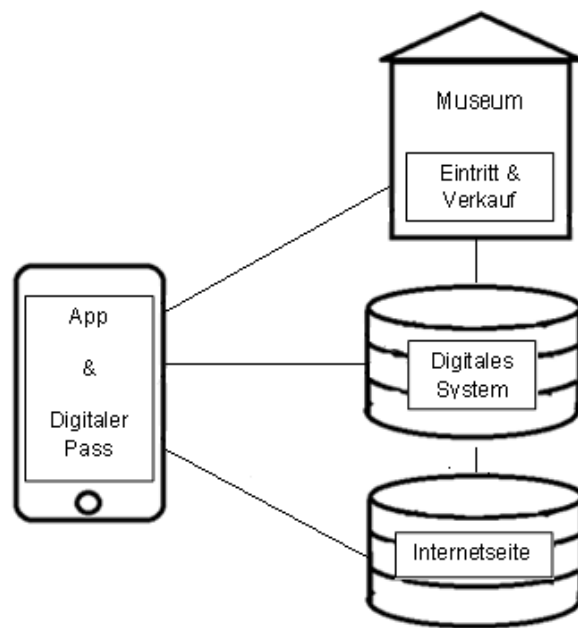
8.3 APP UND DIGITALISIERUNG DES PRODUKTS

Im digitalisierten Zeitalter ist es eine Überlegung wert, den Pass als rein digitales Produkt anzubieten. Hierfür bietet sich optimal eine App an. Dies spart Produktions- und Vertriebskosten sowohl von monetären als auch nicht-monetären Ressourcen. Die App kann zusätzlich mittels Push- und Direktnachrichten als Informationskanal zu den NutzerInnen verwendet werden und bietet zudem mannigfaltige Möglichkeiten für weitere Dienstleistungen (Veranstaltungen, Newsblog, etc.)

Diese App kann zum Beispiel einen allgemein zugänglichen und einen personalisierten Bereich beinhalten. Im allgemein zugänglichen Teil der App können Funktionen wie eine geographische Übersicht, Informationen zu allen Mitglieds Museen, Informationen über Sonder- und Dauerausstellungen und vieles mehr zugänglich sein. Im personalisierten Bereich befinden sich der Zugang zum digitalen Pass, einem Benutzerprofil und persönlichen Einstellungen.

Wie in der Grafik dargestellt, kommuniziert die App direkt mit dem Museum (Eintrittskontrolle und Passverkauf), mit der Datenbank des digitalen Erfassungssystems sowie mit der Internetseite (zum Abrufen der museumsbezogenen Informationen).

Auch auf Seite der NutzerInnen hält der digitale Pass einige Vorteile bereit: Der Pass kann unkompliziert online verlängert werden. Einmal mit dem Pass registriert, werden die Daten der NutzerInnen bei einer Verlängerung aktualisiert und es besteht die Möglichkeit, die eigenen Daten schnell und bequem zu übermitteln und jederzeit zu ändern. Idealerweise lassen sich über die App persönliche Einstellungen vornehmen und weitere Dienstleistungen beziehen.



Als Inspirationsquelle für die Entwicklung einer solchen App können wir die Apps von „The National Trust“ und „English Heritage“ (Days out) empfehlen.

8.4 VORTEILE UND RISIKEN DER DIGITALEN ERFASSUNGSSYSTEME

Ein digitales Erfassungssystem bringt für dieses Projekt einige Vorteile mit sich. Der bedeutendste Punkt ist hierbei vermutlich die Effizienzsteigerung innerhalb der Prozesse. Eine stets aktuelle Webseite und ein intuitiver Online-Shop mit digitalem Pass ersetzen die meisten Printprodukte, Schulungen über Videokonferenzen und Online-Präsentationen reduzieren deutlich Präsenz-Meetings in den Museen, ein integriertes CRM erleichtert immens die Datenerhebung und die Auswertung von Statistiken und Abwicklung von Abrechnungen. Dank der Digitalisierung der Betriebsstrukturen können die meisten Arbeiten vom Büro und vom Home-Office aus erledigt werden.

Die Digitalisierung der Betriebsabläufe birgt aber auch Risiken: Einen zentralen und aktuellen Punkt bildet der Datenschutz. Sicherheitslücken in Applikationen, Datenlecks oder ein mangelhafter Umgang mit Kundendaten können von einem erheblichen Reputationsproblem bis zu einer ernsthaften wirtschaftlichen Bedrohung des Projekts führen. Daher muss die technische Sicherheit stets gewährleistet sein.

Nicht zuletzt muss berücksichtigt werden, dass die Digitalisierung ein fortwährender Wandlungsprozess ist, der dauerhafte Weiterentwicklung erfordert. Es handelt sich um einen fortwährenden Prozess, da die technischen Möglichkeiten ständig weiterwachsen. Diesen Prozess zu verfolgen und stets für Innovationen offen zu sein, wird in unserer digitalisierten Welt schnell zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

8.5 MÖGLICHE HÜRDEN BEI UMSETZUNG UND VERWIRKLICHUNG

Hürden in der technischen Umsetzung sind in diesem Projekt auf zwei Ebenen zu erwarten: bei den umsetzenden ArbeitnehmerInnen in den Museen und in der digitalen Infrastruktur.

Um die Vertriebsprozesse vor Ort im Museum korrekt abzuwickeln, bedarf es einer gewissen Kompetenz und einem gewissen Know-how im Umgang mit digitalen Plattformen. Mit regelmäßigen Schulungen des Kassenpersonals kann man in diesem Punkt viel erreichen. Ein

solides Grundwissen ist dennoch ausgesprochen hilfreich. Zudem können die Motivation und die Bereitschaft der KassenmitarbeiterInnen eine Herausforderung werden, wenn diese keinen Bedarf sehen, sich auf neue und zusätzliche Arbeitsanforderungen einzulassen.

Die strukturelle und technische Voraussetzung in den Museen ist ebenfalls nicht zu unterschätzen. Wenn keine gute digitale Infrastruktur vorhanden ist, stösst man mit einem digitalen Erfassungssystem schnell an Grenzen. Die Betroffenen können weder Daten in das System einspeisen (beispielsweise einen Passverkauf oder –eintritt) noch Daten aus dem System abrufen (ist ein Pass überhaupt gültig, etc.). In solchen Situationen ist abzuwägen, welche Art der Erfassung angeboten werden kann (zum Beispiel händisch) oder ob eine Infrastruktur durch das Projekt angeboten werden sollte (zum Beispiel die Bereitstellung eines Internetanschlusses über das Mobilfunknetz). In jedem Falle bedeuten die Mitgliedsmuseen ohne die nötigen technischen Voraussetzungen einen Mehraufwand an personellen und möglicherweise auch finanziellen Ressourcen für das Projekt.

9 AUSBLICK

9.1 GEOGRAPHISCHE ERWEITERUNG

Eine mögliche Weiterentwicklung des Projektes könnte, nach erfolgreichem Etablieren des Kerngebietes, die geographische Erweiterung des Passes sein. Durch eine Erweiterung des Gebietes können neue potentielle KundInnen erreicht werden, die Vielfalt des Angebotes wird erhöht und die politische Tragkraft des Projektes wächst. In Deutschland wäre eine Ausdehnung nach Düsseldorf, Köln und Mönchengladbach beispielsweise interessant. Das gesamte deutsch-niederländische Grenzgebiet bietet viel Potenzial und sogar die Aufnahme der Museen von Luxemburg in den Pass wäre denkbar. Eine solche Ausdehnung erfordert die nötigen Ressourcen und den politischen Zuspruch.

9.2 ANKNÜPFUNG ÖPNV

Ein anderer interessanter Entwicklungsaspekt wäre eine Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Personennahverkehr im Ausbreitungsgebiet des Projektes. Hier sind beispielsweise Kooperationen im Sinne von Reduktionen auf Tagestickets denkbar. Für die KundInnen wäre eine solche Verbindung interessant, die Berücksichtigung der politischen Tragweite und der unterschiedlichen Infrastrukturen sind hierbei maßgeblich für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

9.3 ANSCHLUSS NATIONALE PÄSSE (BELGIEN UND NIEDERLANDE)

Eine weitere Zukunftsperspektive besteht in der Zusammenarbeit mit den beiden nationalen Pässen „Museumjaarkaart“ in den Niederlanden und „MuseumPassMusées“ in Belgien. Denkbar wären zum Beispiel Modelle von Preiskooperationen, Kommunikationskooperationen oder Add-On-Kooperationen.

Eine solche Kooperation kann auf europapolitischer Ebene auf großes Interesse stoßen und wäre sowohl für die KundInnen als auch für den Ausbau des musealen Netzwerkes von potenziellem Mehrwert. Entscheidend ist aus Sicht der Autorschaft allerdings, dass eine Kooperationsumsetzung mit den gut etablierten nationalen Pässen erst dann angestrebt wird, wenn das Projekt selbst etabliert und finanziell unabhängig ist. Andernfalls ist die Gefahr groß, dass das Projekt in der fragilen Startphase von den Konkurrenten „kannibalisiert“ wird, beziehungsweise durch Konkurrenten in hohem Maße Schaden nimmt oder gar von Ihnen ruiniert wird.

10 FAZIT UND EMPFEHLUNG

Die Initiative „auf ins museum! naar het museum!“ (AIM) vereint aktuell 26 Museen in einem zweisprachigen Museumsticket. Zum Preis von 25 Euro kann man als InhaberIn einen Museumseintritt pro Museum und Gültigkeitsdauer machen. Das Projekt wird aktuell aus öffentlichen Mitteln mitsubventioniert, die Museen erhalten grundsätzlich weder eine Eintrittsrückerstattung, noch eine Verkaufsprovision.

Als Ergebnis dieser Machbarkeitsstudie wird für das Projekt von morgen folgendes Modell ausgearbeitet: das Museumsticket soll dreisprachig sein und allen ca. 320 Museen der EMR offenstehen. Das Ticket soll als „Museumsflatrate“ zu 79 Euro angeboten werden, alle Museumseintritte sind für ein Jahr unbegrenzt, Kinder inklusive. Für die Museen sind eine Verkaufsprovision sowie eine Eintrittsrückerstattung für alle beteiligten Museen vorgesehen. Nach einer Anschubfinanzierung zum Projektstart sollte eine finanzielle Unabhängigkeit nach den ersten beiden Betriebsjahren bereits erreicht werden.

Diesem Projektmodell wurde als Datenbasis einerseits eine umfassende Museumsumfrage zugrunde gelegt, andererseits eine ausführliche Markt- und Umfeldanalyse. Die Museumsumfrage hat unter anderem gezeigt, dass die Vielzahl an Häusern in unterschiedlicher Grösse ein sehr breitgefächertes Angebot aufweist. Die Markt- und Umfeldanalyse lässt einerseits eine Hochrechnung von ca. 3,5 Mio. bezahlten Eintritten und einem Marktvolumen auf knapp 20 Mio. Euro pro Jahr in den Museen der EMR zu, andererseits zeigen sie auf europapolitischer Ebene potentielle Finanzierungsmöglichkeiten für den Projektstart. Zudem weisen die volkswirtschaftlichen Entwicklungen der drei Länder ein sehr ähnliches Niveau auf, was für Preisgestaltung und Kaufkraft wichtige Aspekte sind. Als grösste Konkurrenz sind die beiden nationalen Pässe „Museumjaarkaart“ in den Niederlanden und „MuseumPassMusées“ in Belgien zu betrachten. Klare Alleinstellungsmerkmale des Projekts sind jedoch die relativ geringe geographische Überschneidung mit der Konkurrenz, das trinationale und somit grenzüberschreitende Angebot, die Familienfreundlichkeit und der Aufbau einer finanziell selbsttragenden und somit politisch wie wirtschaftlich unabhängigen Struktur. Zusammengefasst zeichnet die Analyse eine gute wirtschaftliche Ausgangslage auf einem attraktiven Absatzmarkt für das Projekt.

Nach eingehender Betrachtung der möglichen Passmodelle hat sich die Umsetzung des Passmodells „Museumsflatrate“ herauskristallisiert. Dieses Modell baut auf einen familienfreundlichen Pass auf, der ein Jahr lang unbeschränkten Zutritt zu allen teilnehmenden Museen inklusive Kinder ermöglicht. Das ausgearbeitete Geschäftsmodell beinhaltet die ausgewogene finanzielle Beteiligung aller Partnermuseen an den Eintritts- und Verkaufsumsätzen über ein ausdifferenziertes Rückerstattungsmodell. Zur Berechnung des Finanzierungsmodells bietet die hohe Teilnehmerquote der Museumsgruppe mit dem grössten finanziellen Einflusspotential eine solide Analysegrundlage. Nach eingehender Betrachtung der Umsatz- und Kostenplanung ergibt sich ein Finanzierungsbedarf von knapp 840.000 Euro. Ab dem dritten laufenden Betriebsjahr sollte das Projekt laut Prognose selbsttragend und kostendeckend arbeiten können.

Als Rechtsform für das Organisationmodell kommen potentiell ein EVTZ oder ein Verein nach nationalem Recht in Frage. Für die Wahl der Rechtsform sind der gewünschte Fördermittelantrag und das Steuersystem zu beachten. Für den Start des Projekts steht die Anschlussmöglichkeit der Organisation an den EVTZ Euregio Maas-Rhein im Raum. Denkbar wäre die temporäre Eingliederung einer Geschäftsstelle auf Basis einer Partnerschaftsvereinbarung. Die Mittel für die benötigte Anschubfinanzierung sind in diesem Szenario gegeben. Sobald das Projekt die finanzielle Unabhängigkeit erreicht hat, ist die Gründung eines eigenen EVTZ oder eines Vereins denkbar.

Für eine effiziente Abwicklung der Betriebsprozesse empfiehlt die Autorschaft den Aufbau eines digitalen Erfassungssystems. Für die technische Umsetzung des Projekts sind, laut

Museumsumfrage, gute Voraussetzungen durch die weite Verbreitung von digitalen Kassensystemen (PCs) sowie Barcode-Lesern im Kassenbereich gegeben. Ein digitales Erfassungssystem ermöglicht die Prozessabwicklung in den Museen und in der Geschäftsstelle dank einer umfassenden Datenbank. Zusätzlich lassen sich Schnittstellen zur Internetseite und einer Benutzer-Applikation einrichten. Ein digitales Erfassungssystem ermöglicht zudem die Umsetzung eines rein elektronischen Passes. Ein elektronischer Pass spart im Vergleich zu einem traditionellen Pass Produktions- und Vertriebskosten. Die App kann als Kommunikations- und Informationskanal genutzt werden und zusätzliche Dienstleistungen lassen sich einfach einbinden. Die Einhaltung der Sicherheits- und Datenschutzstandards sowie die stetige Weiterentwicklung der digitalen Systeme sind dabei zu beachten.

Als weitere Vorteile des Projekts sei noch genannt, dass ein Zusammenschluss den Museen die Chance bietet, Synergien zu nutzen, sich optimal zu vernetzen und sich gleichzeitig auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Der Aufbau einer trinationalen „Museumslobby“ und die Stärkung des Standorts der EMR sind weitere positive Effekte des Projekts.

Die Autorenschaft gelangt zur abschliessenden Erkenntnis, dass das trinationale Museumsprojekt finanziell selbstragend umgesetzt und zu einem echten Mehrwert für alle Beteiligten werden kann.

11 DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchten wir uns bei all denjenigen bedanken, die die Ausarbeitung dieser Machbarkeitsstudie durch Ihre Unterstützung möglich gemacht haben.

Zuerst gebührt unser Dank Frau Ladwein und Frau Schaad, die die Entstehung der Machbarkeitsstudie während des ganzen Prozesses begleitet haben. Für die Beantwortung unserer vielen Fragen rund um das Projekt und das Zurverfügungstellen sämtlicher Unterlagen. Vielen Dank für die konstruktive, speditive und fruchtbare Zusammenarbeit und die aufschlussreichen Gespräche, die maßgeblich dazu beigetragen haben, dass diese Machbarkeitsstudie in dieser Form entstehen konnte.

Ein besonderer Dank gilt allen MuseumsmitarbeiterInnen, die sich die Zeit genommen haben, unsere ausführliche Museumsumfrage zu beantworten. Ohne diese solide Datengrundlage wäre der Aufbau eines validen Finanzmodells nicht möglich gewesen.

Ebenfalls möchten wir uns herzlich bei Herrn Dejozé, Herrn De Jong, Herrn Schliewert und Frau Prof. Dr. Schneider bedanken, die mit ihrer fachlichen Einschätzung und ihrer politischen Unterstützung zum guten Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Abschließend möchten wir uns bei der Region Aachen Zweckverband für das entgegengebrachte Vertrauen und die Möglichkeit, diese Machbarkeitsstudie auszuarbeiten, recht herzlich bedanken.

Wir wünschen dem trinationalen Museumsprojekt der Euregio Maas-Rhein für die Zukunft viel Erfolg und gutes Gelingen.

12 ANHANG

12.1 FINANZIERUNGSMODELL MIT VARIABEL EINSETZBAREN FAKTOREN

12.2 FRAGEBOGEN MUSEUMSUMFRAGE (NACH SPRACHE)

12.3 ZUSAMMENFASSUNG TEILNEHMENDE MUSEEN AN DER MUSEUMSUMFRAGE

12.4 ERWÄGUNGEN ZU DEN MÖGLICHKEITEN EINES EVTZ

Finanzierungsmodell mit variabel einsetzbaren Faktoren*

Preis	€ 79.00	Rückerstattung	50%
Jahresbeitrag 1. Jahr	€ 500.00	Verkaufsprovision	15%
Jahresbeitrag Folgejahre	€ 250.00	*In den gelben Felder können die Zahlen verändert werden, das Modell wird entsprechend neu berechnet	

Passmodell 1 (1 Erwachsener + Kinder, Museumsflatrate für 1 Jahr)

	Einnahmen					Rückfluss an Museen		Eigenanteil
	Verkaufte Pässe	Umsatz Verkauf	Museen im Netzwerk	Umsatz Jahresbeitrag	Gesamtertrag	50% Rückerstattung	Verkaufsprovision	
Jahr 0								
Jahr 1	3000	€ 237'000.00	100	€ 50'000.00	€ 287'000.00	€ 120'000.00	€ 35'550.00	€ 131'450.00
Jahr 2	5000	€ 395'000.00	125	€ 37'500.00	€ 432'500.00	€ 200'000.00	€ 59'250.00	€ 173'250.00
Jahr 3	10000	€ 790'000.00	150	€ 43'750.00	€ 833'750.00	€ 400'000.00	€ 118'500.00	€ 315'250.00

Finanzierungsmodell Jahr 1-3 (basierend auf Passmodell 1)

	Kostenaufstellung						Eigenanteil	Finanzierungsbedarf	Gewinn
	Personal	Marketing	Büro	Produkt	Admin	Gesamtkosten			
Jahr 0	€ 100'000.00	€ 130'000.00	€ 50'000.00	€ 160'000.00	€ 60'000.00	€ 500'000.00		€ 500'000.00	€ -
Jahr 1	€ 150'000.00	€ 125'000.00	€ 35'000.00	€ 30'000.00		€ 340'000.00	€ 131'450.00	€ 208'550.00	€ -
Jahr 2	€ 150'000.00	€ 100'000.00	€ 35'000.00	€ 15'000.00		€ 300'000.00	€ 173'250.00	€ 126'750.00	€ -
Jahr 3	€ 150'000.00	€ 100'000.00	€ 35'000.00	€ 15'000.00		€ 300'000.00	€ 315'250.00	€ -	€ 15'250.00

Kostenaufstellung technische Ausstattung

	Kostenaufstellung					
	Museen im Netzwerk	Auszustatten mit Endgerät	Kosten	Auszustatten mit Lesegerät	Kosten	Gesamtkosten
Jahr 0	100	31	€ 10'850.00	58	€ 26'100.00	€ 36'950.00
Jahr 1	25	8	€ 2'712.50	15	€ 6'525.00	€ 9'237.50
Jahr 2	25	8	€ 2'712.50	15	€ 6'525.00	€ 9'237.50
Jahr 3	25	8	€ 2'712.50	15	€ 6'525.00	€ 9'237.50

Enquête : ticket-musée pour l'EMR

L'objectif de cette enquête est d'étudier la mise en œuvre d'un ticket musée eurégional, avec tous les musées de l'Euregio Meuse-Rhin, afin d'établir un business plan.

Votre participation en tant que musée partenaire est d'une priorité absolue.

Les informations suivantes nous sont nécessaires :

- Informations générales sur le musée
- Informations sur les expositions temporaires et permanentes
- Données chiffrées des visiteurs pour les années 2017-2020
- Données techniques

L'enquête vous prendra environ 13 minutes .

Si vous n'avez pas toutes les informations à portée de main, ce n'est pas un problème.

Vous pouvez remplir l'enquête provisoirement et ajouter ou modifier les réponses ultérieurement. Pour ce faire, allez à la fin de l'enquête et cliquez sur "Envoyer". Vous recevrez automatiquement un courriel avec le lien de modification.

Il n'est pas possible de sauvegarder temporairement les réponses.

Les informations seront traitées de manière strictement confidentielle et ne seront utilisées que dans le cadre du business plan.

Merci beaucoup pour votre participation !

Cette enquête est financé par :

Conseil d'administration de l'Euregio Meuse-Rhin

Promotion culturelle internationale du Land de NRW

Ministère de la Culture de la Communauté germanophone de Belgique

Ministère néerlandais de la culture et des affaires étrangères

***Obligatoire**

1. Adresse e-mail *

2. Nom du musée / de l'institution *

3. Ville *

4. Pays *

Une seule réponse possible.

☐ Allemagne

☐ Belgique

☐ Pays-Bas

5. Vos prénom et nom *

6. Votre fonction au sein de l'organisation *

Informations concernant le musée

7. Porteur *

8. Forme légale *

Une seule réponse possible.

☐ Etablissement public

☐ Association

☐ Fondation

☐ Musée privé

☐ Autre

9. Nombre de jours d'ouverture par an

10. Quels mois votre musée est-il ouvert ? Veuillez cocher les mois concernés.

Plusieurs réponses possibles.

veuillez cocher	
Janvier	☐
Février	☐
Mars	☐
Avril	☐
Mai	☐
Juin	☐
Juillet	☐
Août	☐
Septembre	☐
Octobre	☐
Novembre	☐
Décembre	☐

11. Thématique du musée *

Une seule réponse possible.

- ☐ Arts
- ☐ Histoire & Traduction
- ☐ Industrie & Technologie
- ☐ Nature & Environnement
- ☐ Château & Jardin
- ☐ Autre

12. Nombre d'employé(e)s du musée *

Une seule réponse possible.

- ☐ 1 à 10
- ☐ 11 à 20
- ☐ 21 à 50
- ☐ Plus de 51

Informations concernant le site internet

13. Votre musée possède-t-il son propre site internet ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non *Passer à la question 16*

Détails site internet

14. Dans quelles langues le site internet est-il disponible ?

Plusieurs réponses possibles.

veuillez cocher	
Allemand	☐
Anglais	☐
Français	☐
Néerlandais	☐
Autres	☐

15. Veuillez saisir l'adresse du site internet

Lettre d'information (Newsletter)

16. Envoyez-vous régulièrement une lettre d'informations ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non *Passer à la question 19*

Détails Lettre d'information

17. En quelle langue ?

Plusieurs réponses possibles.

veuillez cocher

Allemand ☐

Anglais ☐

Français ☐

Néerlandais ☐

Autres ☐

18. À quelle fréquence la lettre d'information est elle envoyée ?

Une seule réponse possible.

☐ Occasionnellement

☐ Plusieurs fois par an

☐ Tous les mois ou plus souvent

Événements

19. Votre musée organise-t-il des événements ?

Une seule réponse possible.☐ Oui☐ Non *Passer à la question 23*

Détails événements

20. Dans quelles langues ?

Plusieurs réponses possibles.

veuillez cocher

Allemand	☐
----------	--------------------------

Anglais	☐
---------	--------------------------

Français	☐
----------	--------------------------

Néerlandais	☐
-------------	--------------------------

Autres	☐
--------	--------------------------

21. Quelle est la fréquence des événements ?

Une seule réponse possible.☐ Occasionnellement☐ Plusieurs fois par an☐ Tous les mois☐ Toutes les semaines ou plus

22. Dans quel segment de prix se situent généralement les événements ?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Gratuit
- ☐ Moins de 10€
- ☐ Entre 10€ et 20€
- ☐ Plus de 20€

Autres canaux de communication

23. Quel(s) médias sociaux le musée utilise-t-il ?

Plusieurs réponses possibles.

veuillez cocher	
Facebook	☐
Twitter	☐
Instagram	☐
LinkedIn/Xing	☐
Youtube/Vimeo	☐

24. Quel(s) documents imprimés le musée utilise t'il ?

Plusieurs réponses possibles.

veuillez cocher	
Cartes postales	☐
Affiches	☐
Dépliants	☐
Brochures	☐
Catalogue	☐
Journaux/Magazines	☐

Exposition permanente

25. Présentez-vous une exposition permanente ? *

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non *Passer à la question 36*

Détails exposition permanente

26. A quel public s'adresse principalement l'exposition permanente ?

Plusieurs réponses possibles.

☐ Local

☐ National

☐ International

☐ Transfrontalier

Autre : ☐ _____

27. Proposez-vous une visite guidée de l'exposition permanente ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non *Passer à la question 30*

Tarif : visite guidée de l'exposition permanente

28. La visite guidée est-elle payante ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non *Passer à la question 30*

29. Si oui, combien coûte la visite guidée ?

Détails audioguide exposition permanente

30. Existe-t-il un audioguide pour l'exposition permanente ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non *Passer à la question 33*

Tarif : Audioguide exposition permanente

31. L'audioguide est-il payant ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non *Passer à la question 33*

32. Si oui, combien coûte l'audioguide ?

Prix d'entrée exposition permanente

Veuillez indiquer tous les prix par personne et en €.

33. Plein tarif exposition permanente

34. Tarif réduit exposition permanente

35. Tarif groupe exposition permanente (prix par personne)

Expositions temporaires

36. Proposez-vous des expositions temporaires ? *

Une seule réponse possible.☐ Oui☐ Non *Passer à la question 48*

Détails expositions temporaires

37. A quel public s'adresse principalement les expositions temporaires ?

Plusieurs réponses possibles.☐ Local☐ National☐ International☐ TransfrontalierAutre : ☐

38. Proposez-vous une visite guidée des expositions temporaires ?

Une seule réponse possible.☐ Oui☐ Non *Passer à la question 41*

Tarif : Visite guidée des expositions temporaires

39. La visite guidée est-elle payante ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non *Passer à la question 41*

40. Si oui, combien coûte la visite guidée ?

Détails audioguide expositions temporaires

41. Existe-t-il un audioguide pour les expositions permanentes ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non *Passer à la question 44*

Prix : Audioguide exposition temporaire

42. L'audioguide est-il payant ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non *Passer à la question 44*

43. Si oui, combien coûte l'audioguide ?

Prix d'entrée expositions temporaires

44. Le prix d'entrée des expositions temporaires est-il différent de celui des expositions permanentes ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

Détails prix d'entrée expositions temporaires

Bitte geben Sie alle Preise pro Person und in € an.

45. Plein tarif expositions temporaires

46. Tarif réduit expositions temporaires

47. Tarif groupe expositions temporaires (prix par personne)

Nombre de visiteurs 2017

48. Total du nombre de visiteurs 2017

49. Dont entrées payantes (plein tarif)

50. Dont entrées payantes (tarif réduit)

51. Dont entrées gratuites

52. Dont entrées avec billets combinés/passeports/associations etc.

Nombre de visiteurs 2018

53. Total du nombre de visiteurs 2018

54. Dont entrées payantes (plein tarif)

55. Dont entrées payantes (tarif réduit)

56. Dont entrées gratuites

57. Dont entrées avec billets combinés/passeports/associations etc.

Nombre de visiteurs 2019

58. Total du nombre de visiteurs 2019

59. Dont entrées payantes (plein tarif)

60. Dont entrées payantes (tarif réduit)

61. Dont entrées gratuites

62. Dont entrées avec billets combinés/passeports/associations etc.

Nombre de visiteurs 2020

63. Total du nombre de visiteurs 2020

64. Dont entrées payantes (plein tarif)

65. Dont entrées payantes (tarif réduit)

66. Dont entrées gratuites

67. Dont entrées avec billets combinés/passeports/associations etc.

Amis du musée

68. Le musée dispose-t-il d'une association des amis du musée ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non *Passer à la question 71*

Détails amis du musée

69. Combien de membres compte l'association (chiffre approximatif) ?

70. Coût de l'adhésion

Abonnements

71. Le musée propose-t-il son propre abonnement ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non *Passer à la question 76*

Détails abonnements

72. Existe t'il différents types d'abonnement ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non

73. Durée du/des abonnement(s) (plusieurs réponses possibles)

74. Coût du/des abonnement(s) (plusieurs réponses possibles)

75. Nombre (total) d'abonné(e)s

Participation à d'autres passeports / billets combinés

76. Le musée participe à d'autres passeports et/ou billets combinés ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non *Passer à la question 79*

Détails passeports / billets combinés

77. Quelles sont ces offres (plusieurs réponses possibles) ?

78. Nombre de visiteurs par an par le biais de ces offres (chiffre total)

Spécifications techniques

79. Y a t'il un ordinateur à l'accueil ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

80. Y a t'il un accès Internet à l'accueil ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

81. Est-ce qu'un système de caisse enregistreuse digital est utilisé ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non *Passer à la question 83*

82. Quelle technologie de lecture le système de caisse utilise-t'il ?

Plusieurs réponses possibles.

☐ RFID/NFC

☐ QR-Code

☐ Code barres

Autre : ☐ _____

Fin

Merci d'avoir participé à notre enquête.

Vous recevrez un courriel avec vos réponses.

Le courriel contient un lien qui vous permet de modifier vos réponses à tout moment.

Si vous avez des questions, veuillez contacter myriam.chazarenc@museumspass.com

83. Place pour votre commentaire

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Enquête museumticket in de EMR

Het doel van deze enquête is om met alle musea in de Euregio Maas-Rijn de realisering van een Euregionaal museumticket te onderzoeken en daartoe een businessplan op te stellen. Uw deelname als museumpartner is van het grootste belang.

We hebben de volgende informatie nodig:

- algemene informatie over het museum
- informatie over tijdelijke en permanente tentoonstellingen
- bezoekerscijfers voor de jaren 2017-2020
- technische gegevens

De enquête duurt ongeveer 13 minuten.

Als u niet alle informatie bij de hand hebt, is dat geen probleem.

U kunt de enquête voorlopig invullen en op een later tijdstip uw antwoorden aanvullen of wijzigen. Daartoe klikt u aan het einde van de enquête op "verzenden". U ontvangt dan automatisch een e-mail met de wijzigingslink.

Het is niet mogelijk om tussentijds uw antwoorden op te slaan.

De verstrekte informatie wordt strikt vertrouwelijk behandeld en alleen in het kader van het op te stellen businessplan verwerkt.

Hartelijk dank voor uw deelname!

Dit businessplan wordt ondersteund door:

Bestuur Euregio Maas-Rijn

Internationaal Cultuurfonds van de deelstaat NRW

Ministerie van Cultuur van de Duitstalige Gemeenschap van België

Ministeries van OCW en Buitenlandse Zaken, Nederland

***Vereist**

1. E-mailadres *

2. Naam van het museum/de instelling *

3. Stad *

4. Land *

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ België
- ☐ Duitsland
- ☐ Nederland

5. Uw voor- en achternaam *

6. Uw functie binnen de organisatie *

Informatie over het museum

7. Eigenaar van het museum *

8. Rechtsvorm *

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Publiekrechtelijke organisatie
- ☐ Vereniging
- ☐ Stichting
- ☐ Particulier museum
- ☐ Andere

9. Openingsdagen per jaar

10. In welke maanden is uw museum geopend? Gelieve de betreffende maanden aan te kruisen. Aankruisen wat van toepassing is

Vink alle toepasselijke opties aan.

Aankruisen wat van toepassing is	
Januari	☐
Februari	☐
Maart	☐
April	☐
Mei	☐
Juni	☐
Juli	☐
Augustus	☐
September	☐
Oktober	☐
November	☐
December	☐

11. Thematisch gebied van het museum *

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Kunst
- ☐ Geschiedenis & folklore
- ☐ Technologie & industrie
- ☐ Natuur & milieu
- ☐ Kastelen & tuinen
- ☐ Andere

12. Aantal museummedewerkers *

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ 1 t/m 10
- ☐ 11 t/m 20
- ☐ 21 t/m 50
- ☐ 51 of meer

Informatie over uw website

13. Heeft uw museum een eigen website?

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Ja
- ☐ Nee *Ga naar vraag 16*

Details van de website

14. In welke taal wordt de website aangeboden?

Vink alle toepasselijke opties aan.

Betreffende taal aankruisen	
Duits	☐
Engels	☐
Frans	☐
Nederlands	☐
Andere	☐

15. Wat is het webadres?

Nieuwsbrief

16. Verstuurt het museum regelmatig een nieuwsbrief?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 19*

Details nieuwsbrief

17. In welke talen?

Vink alle toepasselijke opties aan.

Toepasselijke talen aankruisen	
Duits	☐
Engels	☐
Frans	☐
Nederlands	☐
Andere	☐

18. Hoe vaak verstuurt u de nieuwsbrief?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Af en toe

☐ Meerdere keren per jaar

☐ Maandelijks of vaker

Evenementen

19. Organiseert uw museum evenementen?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 23*

Details evenementen

20. In welke talen?

Vink alle toepasselijke opties aan.

Aankruisen wat van toepassing is

Duits	☐
Engels	☐
Frans	☐
Nederlands	☐
Andere	☐

21. Hoe vaak vinden deze evenementen plaats?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Af en toe

☐ Meerdere keren per jaar

☐ Maandelijks

☐ Wekelijks of vaker

22. In welke prijsklasse vallen deze evenementen doorgaans?

Vink alle toepasselijke opties aan.

- ☐ Gratis
- ☐ Minder dan € 10
- ☐ Tussen € 10 en € 20
- ☐ Meer dan € 20

Andere promotiekanalen

23. Welke van de volgende sociale media gebruikt het museum?

Vink alle toepasselijke opties aan.

Aankruisen wat van toepassing is	
Facebook	☐
Twitter	☐
Instagram	☐
LinkedIn/Xing	☐
Youtube/Vimeo	☐

24. Welke van de volgende printproducten gebruikt het museum?

Vink alle toepasselijke opties aan.

Aankruisen wat van toepassing is	
Ansichtkaarten	☐
Posters	☐
Flyers	☐
Brochures	☐
Catalogi	☐
Krant/tijdschrift	☐

Permanente tentoonstellingen

25. Heeft u een permanente tentoonstelling? *

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 36*

Details permanente tentoonstellingen

26. Op welk publiek richt zich de permanente tentoonstelling hoofdzakelijk?

Vink alle toepasselijke opties aan.

☐ Regionaal

☐ Nationaal

☐ Internationaal

☐ Grensoverschrijdend

Anders: ☐ _____

27. Biedt u een rondleiding door de permanente tentoonstelling aan?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 30*

Prijs van de rondleiding door de permanente tentoonstelling

28. Zijn er aan de rondleiding kosten verbonden?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 30*

29. Zo ja, hoeveel kost de rondleiding?

Details audiogids permanente tentoonstelling

30. Biedt u voor de permanente tentoonstelling een audiogids aan?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 33*

Prijs audiogids permanente tentoonstelling

31. Zijn er aan de audiogids kosten verbonden?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 33*

32. Zo ja, hoeveel kost de audiogids dan?

Toegangsprijzen permanente tentoonstelling

Gelieve alle prijzen per persoon en in € aan te geven.

33. Vol tarief permanente tentoonstelling

34. Gereduceerd tarief permanente tentoonstelling

35. Groepstarief permanente tentoonstelling (prijs per persoon aangeven)

Speciale tentoonstellingen

36. Vinden er ook tijdelijke tentoonstellingen plaats? *

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 48*

Details tijdelijke tentoonstellingen

37. Op welk publiek richt zich de permanente tentoonstelling?

Vink alle toepasselijke opties aan.

☐ Regionaal

☐ Nationaal

☐ Internationaal

☐ Grensoverschrijdend

Anders: ☐

38. Biedt u rondleidingen door de tijdelijke tentoonstellingen aan?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 41*

Prijs rondleiding door een tijdelijke tentoonstelling

39. Zijn er kosten verbonden aan de rondleiding?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 41*

40. Zo ja, wat zijn de kosten van de rondleiding?

Detail Audiogids tijdelijke tentoonstelling

41. Biedt u een audiogids voor de tijdelijke tentoonstelling aan?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 44*

Prijs audiogids tijdelijke tentoonstelling

42. Zijn er kosten verbonden aan de audiogids?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 44*

43. Zo ja, wat kost deze audiogids?

Toegangsprijzen voor tijdelijke tentoonstellingen

44. Wijkt de toegangsprijs voor tijdelijke tentoonstellingen af van de toegangsprijs voor permanente tentoonstellingen?

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Ja
☐ Nee

Details van de toegangsprijzen voor speciale tentoonstellingen

Gelieve alle prijzen per persoon en in € aan te geven.

45. Vol tarief tijdelijke tentoonstelling

46. Gereduceerd tarief tijdelijke tentoonstelling

47. Groepstarief tijdelijke tentoonstelling (prijs per persoon aangeven)

Bezoekersaantallen 2017

48. Totaal aantal bezoekers 2017

49. Daarvan betalend (volle toegangsprijs)

50. Daarvan betalend (gereduceerde toegangsprijs)

51. Daarvan met gratis toegang

52. Daarvan toegang met combi-tickets, museumjaarkaarten, als verenigingslid, enz.

Bezoekersaantallen 2018

53. Totaal aantal bezoekers 2018

54. Daarvan betalend (volle toegangsprijs)

55. Daarvan betalend (gereduceerde toegangsprijs)

56. Daarvan met gratis toegang

57. Daarvan toegang met combi-tickets, museumjaarkaarten, als verenigingslid, enz.

Bezoekersaantallen 2019

58. Totaal aantal bezoekers 2019

59. Daarvan betalend (volle toegangsprijs)

60. Daarvan betalend (gereduceerde toegangsprijs)

61. Daarvan met gratis toegang

62. Daarvan toegang met combi-tickets, museumjaarkaarten, als verenigingslid, enz.

Bezoekersaantallen 2020

63. Totaal aantal bezoekers 2020

64. Daarvan betalend (volle toegangsprijs)

65. Daarvan betalend (gereduceerde toegangsprijs)

66. Daarvan met gratis toegang

67. Daarvan toegang met combi-tickets, museumjaarkaarten, als verenigingslid, enz.

Ondersteunende vereniging verbonden aan het museum

68. Is er aan uw museum een ondersteunende vereniging verbonden (bv. "Vrienden van het ...")?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 71*

Informatie rond deze vereniging

69. Hoeveel leden heeft deze vereniging (schatting volstaat)?

70. Prijs van het lidmaatschap

Abonnementen

71. Biedt het museum een eigen abonnement aan?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 76*

Details abonnementen

72. Biedt u verschillende abonnementenformules aan?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee

73. Duur van het (de) abonnement(en) (meerdere antwoorden mogelijk)

74. Prijs van het (de) abonnement(en) (meerdere antwoorden mogelijk)

75. Aantal abonnees (totaal)

Toegang met museumpassen of combitickets

76. Neemt het museum deel aan museumpassen en/of combitickets?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 79*

Details passen / combitickets

77. Welke passen/combitickets bieden toegang (meerdere vermeldingen mogelijk)?

78. Aantal jaarlijkse bezoekers met deze passen/combitickets (totaal)

Technische details

79. Staat er een computer in de bezoekersruimte?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee

80. Is er internettoegang in de bezoekersruimte?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee

81. Heeft u een digitaal kassasysteem?

Markeer slechts één ovaal.

☐ Ja

☐ Nee *Ga naar vraag 83*

82. Welke leestecnologie gebruikt het kassasysteem?

Vink alle toepasselijke opties aan.

☐ RFID

☐ QR-code

☐ Barcode

Anders: ☐ _____

Einde

Bedankt voor uw deelname aan onze enquête.

U ontvangt een e-mail met uw antwoorden.

Deze e-mail bevat een link om uw antwoorden op elk gewenst moment te kunnen aanvullen of aanpassen.

Als u vragen heeft, kunt u contact opnemen met myriam.chazarenc@museumspass.com

83. Hier kunt u op- of aanmerkingen kwijt

Deze content is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.

Google Formulier

Umfrage Museumsticket in der EMR

Diese Umfrage hat zum Ziel, die Umsetzung eines euregionalen Museums-Tickets mit allen Museen der Euregio Maas-Rhein zu prüfen um einen Businessplan zu erstellen.

Ihre Beteiligung als Museumspartner hat dabei absolute Priorität.

Folgende Informationen werden benötigt:

- Allgemeine Informationen zum Museum
- Informationen zu Sonder- und Dauerausstellungen
- Besucherzahlen der Jahre 2017-2020
- Technische Daten

Die Umfrage dauert ca. 13 Minuten.

Sollten Sie nicht alle Informationen zur Hand haben, ist das kein Problem.

Sie können die Umfrage vorläufig ausfüllen und die Antworten zu einem späteren Zeitpunkt ergänzen oder ändern. Gehen Sie dafür bis ans Ende der Umfragen und klicken Sie auf "Senden". Sie erhalten automatisch eine E-Mail mit dem Änderungs-Link.

Ein Zwischenspeichern der Antworten ist nicht möglich.

Die Angaben werden streng vertraulich behandelt und nur im Rahmen des Businessplans ausgewertet.

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Dieser Businessplan wird gefördert durch:

Vorstand Euregio Maas-Rhein

Internationale Kulturförderung des Landes NRW

Kulturministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens

Niederländisches Kultur- und Außenministerium

*** Erforderlich**

1. E-Mail-Adresse *

2. Name des Museums / der Institution *

3. Stadt *

4. Land *

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Deutschland

☐ Belgien

☐ Niederlande

5. Ihr Vor- und Nachname *

6. Ihre Funktion innerhalb der Organisation *

Informationen zum Museum

7. Museumsträger *

8. Rechtsform *

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Institution öffentlichen Rechts

☐ Verein

☐ Fondation

☐ Privates Museum

☐ Andere

9. Öffnungstage im Jahr

10. In welchen Monaten ist Ihr Museum geöffnet? Bitte betreffende Monate ankreuzen.

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

betreffendes ankreuzen	
Januar	☐
Februar	☐
März	☐
April	☐
Mai	☐
Juni	☐
Juli	☐
August	☐
September	☐
Oktober	☐
November	☐
Dezember	☐

11. Ausrichtung des Museums *

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ Kunst
- ☐ Geschichte & Tradition
- ☐ Technik & Industrie
- ☐ Natur & Umwelt
- ☐ Schlösser & Gärten
- ☐ Andere

12. Anzahl MuseumsmitarbeiterInnen *

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ 1 bis 10
- ☐ 11 bis 20
- ☐ 21 bis 50
- ☐ Mehr als 51

Informationen zur Webseite

13. Hat Ihr Museum eine eigene Webseite?

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ Ja
- ☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 16 fort*

Details Webseite

14. In welcher Sprache ist die Webseite verfügbar?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

betreffendes ankreuzen	
Deutsch	☐
Englisch	☐
Französisch	☐
Niederländisch	☐
Andere	☐

15. Geben Sie bitte die Adresse an

Newsletter

16. Versendet das Museum einen regelmässigen Newsletter?

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Ja

☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 19 fort*

Details Newsletter

17. In welchen Sprachen?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

betreffendes ankreuzen	
Deutsch	☐
Englisch	☐
Französisch	☐
Niederländisch	☐
Andere	☐

18. In welcher Frequenz wird der Newsletter verschickt?

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Gelegentlich

☐ Mehrmals Jährlich

☐ Monatlich oder öfter

Veranstaltungen

19. Führt Ihr Museum Veranstaltungen durch?

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Ja

☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 23 fort*

Details Veranstaltungen

20. In welchen Sprachen?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

betreffendes ankreuzen	
Deutsch	☐
Englisch	☐
Französisch	☐
Niederländisch	☐
Andere	☐

21. In welcher Frequenz finden Veranstaltungen statt?

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Gelegentlich

☐ Mehrmals Jährlich

☐ Monatlich

☐ Wöchentlich oder öfter

22. In welcher Preissegment liegen die Veranstaltungen in der Regel?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- ☐ Gratis
☐ Unter 10€
☐ Zwischen 10€ und 20€
☐ Über 20€

Weitere Werbekanäle

23. Welche dieser sozialen Medien verwendet das Museum?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

betreffendes ankreuzen	
Facebook	☐
Twitter	☐
Instagram	☐
LinkedIn/Xing	☐
Youtube/Vimeo	☐

24. Welche dieser Printprodukte verwendet das Museum?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

betreffendes ankreuzen	
Postkarten	☐
Plakate	☐
Flyer	☐
Broschüren	☐
Kataloge	☐
Zeitung/Zeitschrift	☐

Dauerausstellungen

25. Gibt es eine Dauerausstellung? *

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Ja

☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 36 fort*

Details Dauerausstellungen

26. An welches Publikum richtet sich die Dauerausstellung überwiegend?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

☐ Lokal

☐ National

☐ International

☐ Grenzüberschreitend

Sonstiges: ☐ _____

27. Gibt es eine Führung durch die Dauerausstellung?

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Ja

☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 30 fort*

Preis: Führung Dauerausstellung

28. Ist die Führung kostenpflichtig?

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Ja

☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 30 fort*

29. Wenn ja, was kostet die Führung?

Detail Audioguide Dauerausstellung

30. Gibt es einen Audioguide für die Dauerausstellung?

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Ja

☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 33 fort*

Preis: Audioguide Dauerausstellung

31. Ist der Audioguide kostenpflichtig?

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Ja

☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 33 fort*

32. Wenn ja, was kostet der Audioguide?

Eintrittspreise Dauerausstellung

Bitte geben Sie alle Preise pro Person und in € an.

33. Voller Tarif Dauerausstellung

34. Reduzierter Tarif Dauerausstellung

35. Gruppentarif Dauerausstellung (Preis pro Person angeben)

Sonderausstellungen

36. Gibt es Sonderausstellungen? *

Markieren Sie nur ein Oval.☐ Ja☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 48 fort*

Details Sonderausstellungen

37. An welches Publikum richtet sich die Dauerausstellung überwiegend?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.☐ Lokal☐ National☐ International☐ GrenzüberschreitendSonstiges: ☐

38. Gibt es eine Führung durch die Sonderausstellung?

Markieren Sie nur ein Oval.☐ Ja☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 41 fort*

Preis: Führung Sonderausstellung

39. Ist die Führung kostenpflichtig?

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Ja

☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 41 fort*

40. Wenn ja, was kostet die Führung?

Detail Audioguide Sonderausstellung

41. Gibt es einen Audioguide für die Sonderausstellung?

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Ja

☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 44 fort*

Preis: Audioguide Sonderausstellung

42. Ist der Audioguide kostenpflichtig?

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Ja

☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 44 fort*

43. Wenn ja, was kostet der Audioguide?

Eintrittspreise Sonderausstellung

44. Weicht der Eintrittspreis für Sonderausstellungen vom Eintrittspreis für Dauerausstellungen ab?

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ Ja
☐ Nein

Details Eintrittspreise Sonderausstellung

Bitte geben Sie alle Preise pro Person und in € an.

45. Voller Tarif Sonderausstellung

46. Reduzierter Tarif Sonderausstellung

47. Gruppentarif Sonderausstellung (Preis pro Person angeben)

Besucherzahlen 2017

48. Gesamtanzahl Besucher 2017

49. Davon bezahlte Eintritte (voller Tarif)

50. Davon bezahlte Eintritte (reduzierter Tarif)

51. Davon Gratiseintritte

52. Davon Eintritte mit Kombitickets/Pässe/Verbände u.a.

Besucherzahlen 2018

53. Gesamtanzahl Besucher 2018

54. Davon bezahlte Eintritte (voller Tarif)

55. Davon bezahlte Eintritte (reduzierter Tarif)

56. Davon Gratiseintritte

57. Davon Eintritte mit Kombitickets/Pässe/Verbände u.a.

Besucherzahlen 2019

58. Gesamtanzahl Besucher 2019

59. Davon bezahlte Eintritte (voller Tarif)

60. Davon bezahlte Eintritte (reduzierter Tarif)

61. Davon Gratisseintritte

62. Davon Eintritte mit Kombitickets/Pässe/Verbände u.a.

Besucherzahlen 2020

63. Gesamtanzahl Besucher 2020

64. Davon bezahlte Eintritte (voller Tarif)

65. Davon bezahlte Eintritte (reduzierter Tarif)

66. Davon Gratisseintritte

67. Davon Eintritte mit Kombitickets/Pässe/Verbände u.a.

Museumsförderverein

68. Hat das Museum einen Förderverein?

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Ja

☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 71 fort*

Details Förderverein

69. Wie viele Mitglieder hat der Förderverein (Schätzwert reicht)?

70. Preis der Mitgliedschaft

Abos

71. Bietet das Museum ein eigenes Abo an?

Markieren Sie nur ein Oval.

☐ Ja

☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 76 fort*

Details Abos

72. Gibt es unterschiedliche Abo-Angebote?

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ Ja
☐ Nein

73. Dauer des/der Abos (mehrere Angaben möglich)

74. Preis des/der Abos (mehrere Angaben möglich)

75. Anzahl Abonnenten (insgesamt)

Teilnahme an Pässen / Kombitickets

76. Ist das Museum Teil von Pässen und/oder Kombitickets?

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ Ja
☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 79 fort*

Details Pässen / Kombitickets

77. Welche Angebote sind das (mehrere Anhaben möglich)?

78. Anzahl der jährlichen Besucher durch diese Angebote (insgesamt)

Technisch Angaben

79. Gibt es einen Computer im Empfangsbereich?

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ Ja
☐ Nein

80. Gibt es Internetzugang im Empfangsbereich?

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ Ja
☐ Nein

81. Gibt es ein digitales Kassensystem?

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ Ja
☐ Nein *Fahren Sie mit Frage 83 fort*

82. Welche Lesetechnologie verwendet das Kassensystem?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- ☐ RFID
- ☐ QR-Code
- ☐ Barcode

Sonstiges: ☐ _____

Ende

Wir danken Ihnen für die Teilnahme an unserer Umfrage.

Sie erhalten eine E-Mail mit Ihren Antworten.

Die E-Mail enthält einen Link, über den Sie Ihre Antworten jeder Zeit bearbeiten können.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an myriam.chazarenc@museumspass.com

83. Hier ist Platz für Ihre Anmerkung

Dieser Inhalt wurde nicht von Google erstellt und wird von Google auch nicht unterstützt.

Google

Formulare

Teilnehmende Museen an der Museumsumfrage: Niederlande

Naam van het museum/de instelling	Stad	Land
Odapark	Venray	Nederland
het Roerdriehoek museum	Montfort	Nederland
MergelRijk	Valkenburg	Nederland
Oorlogsmuseum Eyewitness	Beek	Nederland
Museum De Peelstreek	Ysselsteyn	Nederland
Maas Binnenvaartmuseum	Maasbracht	Nederland
Thermenmuseum	Heerlen	Nederland
Museum de Schat van Simpelveld	Simpelveld	Nederland
Museum Peel en Maas	Helden	Nederland
Zuid-Limburgse Stoomtrein Maatschappij	Simpelveld	Nederland
SCHUNCK Museum	Heerlen	Nederland
Peelmuseum	America	Nederland
Openluchtmuseum de Locht	Melderslo	Nederland
Museum De Domijnen / Stichting De Domijnen	Sittard-Geleen	Nederland
Schuilkeldermuseum Maastricht	Maastricht	Nederland
Bonnefanten	Maastricht	Nederland
Wereldpaviljoen	Steyl (Gemeente Venlo)	Nederland
Stichting de Kopermolen	Vaals	Nederland
Venrays Museum	Venray	Nederland
Natuurhistorisch Museum Maastricht	Maastricht	Nederland
Thermenmuseum	Heerlen	Nederland
Museum de Kantfabriek	Horst (Gemeente Horst aan de Maas)	Nederland
Limburgs Museum	Venlo	Nederland
Stichting Museumplein Limburg	Kerkrade	Nederland
De Vondst	Heerlen	Nederland
Nederlands Mijnmuseum	Heerlen	Nederland
MergelRijk	Valkenburg	Nederland
Streekmuseum Land van Valkenburg	Valkenburg	Nederland

Teilnehmende Museen an der Museumsumfrage: Deutschland

Name des Museums / der Institution	Stadt	Land
LVR-Industriemuseum	Euskirchen	Deutschland
KunstForumEifel	Schleiden	Deutschland
Tuchwerk Aachen e.V.	Aachen	Deutschland
Schulmuseum Historisches Klassenzimmer Immendorf	Geilenkirchen	Deutschland
Karnevalsmuseum Eschweiler	Eschweiler	Deutschland
Begas Haus - Museum für Kunst und Regionalgeschichte Heinsberg Hein	Heinsberg	Deutschland
Rotes Haus Monschau	Monschau	Deutschland
Museum Hürtgenwald 1944 und im Frieden	Hürtgenwald	Deutschland
Töpfereimuseum Langerwehe	Langerwehe	Deutschland
Flachsmuseum Beeck	Wegberg	Deutschland
Handwebmuseum Rupperath	Bad Münstereifel/Rupperath	Deutschland
Römerthermen Zülpich - Museum der Badekultur	Zülpich	Deutschland
ENERGETICON	Alsdorf	Deutschland
Förderverein Schacht 3 e.V.	Hückelhoven	Deutschland
Museum Zinkhütter hof	Stolberg	Deutschland
Begas Haus - Museum für Kunst und Regionalgeschichte Heinsberg	Heinsberg	Deutschland
KunstForumEifel	Gemünd	Deutschland
Vogelsang IP gGmbH	Schleiden	Deutschland
Deutsches Glasmalerei-Museum Linnich	Linnich	Deutschland
Domschatzkammer Aachen	Aachen	Deutschland
Museum Zitadelle	Jülich	Deutschland
Stadtmuseum Düren	Düren	Deutschland
Stadtmuseum Euskirchen	Euskirchen	Deutschland
Kleinbahnmuseum Selfkantbahn	Gangelt	Deutschland
LVR-Freilichtmuseum Kommern	Kommern	Deutschland
Fotografie-Forum (ehem. KuK)	Monschau	Deutschland
Leopold-Hoesch-Museum	Düren	Deutschland
Papiermuseum Düren	Düren	Deutschland
Dorf- und Feuerwehrmuseum Birgden	Gangelt	Deutschland
Dorfmuseum Uraalt Scholl	Monschau	Deutschland
Rheinisches Feuerwehrmuseum Erkelenz-Lövenich e.V.	Erkelenz	Deutschland
Burgenmuseum Nideggen	Kreis Düren	Deutschland
Eifelmuseum Blankenheim	Gemeinde Blankenheim	Deutschland
Kunsthaus NRW Kornelimünster	Aachen	Deutschland
Ludwig Forum für Internationale Kunst	Aachen	Deutschland
Suermondt-Ludwig Museum	Aachen	Deutschland
Fernmeldemuseum Aachen	Aachen	Deutschland

Teilnehmende Museen an der Museumsumfrage: Belgien

Nom du musée / de l'institution	Waimes - Sourbrodt	Provinz
Fruitbelevingscentrum Stroofabriek	Borgloon	Flämisch-Brabant (Limburg)
Winter 1944	Borlo	Flämisch-Brabant (Limburg)
Emile Van Dorenmuseum. Huis van landschap en kunst	Genk	Flämisch-Brabant (Limburg)
Jenevermuseum	Hasselt	Flämisch-Brabant (Limburg)
Het Stadsmus Hasselt	Hasselt	Flämisch-Brabant (Limburg)
Z33, Huis voor Actuele Kunst, Design & Architectuur	Hasselt	Flämisch-Brabant (Limburg)
Modemuseum Hasselt	Hasselt	Flämisch-Brabant (Limburg)
Erfgoed Lommel - Museum De Kolonie	Lommel	Flämisch-Brabant (Limburg)
Musea Maaseik	Maaseik	Flämisch-Brabant (Limburg)
museum DE MINDERE	Sint-Truiden	Flämisch-Brabant (Limburg)
Gallo-Romeins Museum	Tongeren	Flämisch-Brabant (Limburg)
Château de Waroux	Ans	Lüttich
Abbaye du Val-Dieu	Aubel	Lüttich
Fort Eben-Emael	Bassenge / Eben-Emael	Lüttich
Commune de Dalhem	Dalhem	Lüttich
Fort de Flémalle - Musée	Flémalle (Liège)	Lüttich
Fort et mémorial de Huy	Huy	Lüttich
Musée de la Vie wallonne	Liege	Lüttich
Musée de La Boverie	Liège	Lüttich
Trésor de la cathédrale de Liège	Liège	Lüttich
La Cité Miroir	Liège	Lüttich
Baugnez 44 Historical Center	Malmedy	Lüttich
Abbaye de Stavelot	Stavelot	Lüttich
Spa racing museum	Stavelot	Lüttich
Syndicat d'initiative de Trooz	Trooz	Lüttich
Chocolat belge, passion et patrimoine (Musée du chocolat Darcis)	Verviers	Lüttich
Musées de Verviers - Musées communaux - personne morale de droit public	Verviers	Lüttich
Musée régional d'archéologie et d'histoire de Visé	Visé	Lüttich
FANIA / MAISON DU PARC BOTRANGE	Waimes - Sourbrodt	Lüttich
Stadtmuseum Eupen	Eupen	Ostbelgien Deutsch- sprachige Gemeinschaft
IKOB - Museum für Zeitgenössische Kunst	Eupen	Ostbelgien Deutsch- sprachige Gemeinschaft
Museum Vieille Montagne	Kelmis	Ostbelgien Deutsch- sprachige Gemeinschaft
Töpfereimuseum Raeren	Raeren	Ostbelgien Deutsch- sprachige Gemeinschaft
Schieferstollen & Blausteinmuseum Recht	Recht/ St.Vith	Ostbelgien Deutsch- sprachige Gemeinschaft

Erwägungen zu den Möglichkeiten eines EVTZ

1. Hintergrund und Rechtsgrundlage EVTZ

Der Europäische Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ)¹ ist ein 2006 geschaffenes Rechtsinstrument der EU, das Gebietskörperschaften verschiedener Mitgliedstaaten die Gründung von Kooperationsverbünden mit eigener Rechtsperson ermöglicht. Damit ist der EVTZ eine originär europäische Rechtsform. Ziel dieser Rechtsform ist es, die grenzüberschreitende, transnationale und interregionale Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedstaaten oder deren regionalen und lokalen Behörden zu erleichtern, um den wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt in der EU zu stärken. Durch das Instrument EVTZ soll es den Partnern insbesondere auch ermöglicht werden, gemeinsame (grenzüberschreitenden) Projekte einfacher und effektiver umzusetzen. Mittlerweile sind 79² EVTZ in Europa offiziell beim Ausschuss der Regionen (AdR) registriert.

2. Voraussetzungen und Struktur eines EVTZ

Gemäß obigen Verordnungen kann ein EVTZ von Partnern aus dem Hoheitsgebiet von mindestens zwei Mitgliedstaaten gegründet werden, die zu einer oder mehreren der folgenden Kategorien gehören:

- Mitgliedstaaten oder Gebietskörperschaften auf nationaler Ebene;
- regionale Gebietskörperschaften;
- lokale Gebietskörperschaften;
- öffentliche Unternehmen oder Einrichtungen des öffentlichen Rechts;
- Unternehmen, die mit Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse betraut sind;
- nationale, regionale oder lokale Behörden oder Einrichtungen bzw. Unternehmen aus Drittländern (vorbehaltlich bestimmter Bedingungen);
- Verbände aus Einrichtungen, die zu einer oder mehreren dieser Kategorien gehören.

Ein EVTZ besitzt Rechtspersönlichkeit. Er unterliegt einer Gründungsübereinkunft, die von den jeweiligen Mitgliedern einstimmig geschlossen werden muss. Der EVTZ handelt im Namen seiner Mitglieder, aufgrund der gemeinsam beschlossenen Satzung und Übereinkunft, in der die Organisation und die vereinbarten Tätigkeiten und Zielsetzungen des EVTZ dargelegt werden. Ein EVTZ muss mindestens über zwei Organe verfügen: eine Versammlung, die sich aus Vertretern der Mitglieder zusammensetzt, und einen Direktor, der den EVTZ nach außen repräsentiert und in seinem Namen handelt.

Beschränkt werden die Befugnisse der EVTZ außerdem durch die jeweiligen Befugnisse ihrer Mitglieder. Hoheitliche Befugnisse und Kompetenzen, zum Beispiel politische Entscheidungs- oder Regelungsbefugnisse, können nicht auf einen EVTZ übertragen

¹ VO (EG) Nr. 1082/2006 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 5. Juli 2006 über den Europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ);

VO (EU) Nr. 1302/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 1082/2006 über den Europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ)

² https://portal.cor.europa.eu/egtc/CoRAactivities/Documents/Official_List_of_the_EGTCs.pdf?Web=0

werden. Die Aufgaben werden durch die Satzung und Legitimierung durch die übergeordneten Behörden festgelegt.

Der jährliche Haushalt des EVTZ wird durch die Versammlung verabschiedet.

3. Die Euregio Maas-Rhein (EMR) als konkretes Beispiel eines EVTZ

Im Jahr 2017 begann die EMR mit dem Transformationsprozess von einer „Stichting“ nach niederländischem Recht hin zu einem EVTZ, als welcher die EMR nunmehr seit 9.4.2019 in Eupen (B) firmiert. Mitglieder des EVTZ sind Region Aachen Zweckverband, Provincie Limburg (NL), Provincie Limburg (B), Province Liege (B) und die Deutschsprachige Gemeinschaft Belgiens (DG).

Im Rahmen der EVTZ-Struktur³ der EMR ist die Versammlung, die aus dem Vorstand der ehemaligen Stichting, dem Euregiorat sowie dem Wirtschafts- und Sozialrat entstand, neben dem Vorstand und dem Direktor das wesentliche Gremium.

Die detaillierte Arbeitsweise und Themenschwerpunkte der EMR sind in Ihrer Satzung festgelegt⁴.

4. Vorteile eines EVTZ

Im Rahmen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit offeriert das Instrument EVTZ praktische Vorteile:

- Der EVTZ kann im Rahmen von (sowohl nationalen als auch europäischen) Fördermaßnahmen als sog. „sole beneficiary“ an Projekten teilnehmen. Dadurch wird der strukturelle Aufwand erheblich erleichtert und den Partnern praktisch nicht unerheblicher Arbeits- und Verwaltungsaufwand erspart
- Die EVTZ haben einen erleichterten Zugriff auf europäische Fördermittel und ein Mitspracherecht in deren Ausarbeitung und können eigenständig an Ausschreibungen der EU teilnehmen.
- Im Rahmen seiner Satzung kann ein EVTZ ein effizientes und flexibles Instrument zur Kooperation auch neuer Partner sein und somit Herausforderungen zielgenau angehen und bestehende Kooperationen effektiv einbinden und verbessern.
- Der europäische Charakter eines EVTZ erhöht die Wahrnehmung auf EU-Ebene und erlaubt es den Partnern, enger an EU-Prozesse angebunden zu werden.

³ https://euregio-mr.info/euregio-mr-wAssets/docs/EVTZ-Seite/Organigram_EMR_EGTC_2020.pdf

⁴ https://euregio-mr.info/euregio-mr-wAssets/docs/EVTZ-Seite/DE_Satzung_EMR_EVTZ.pdf

5. Konkrete Möglichkeiten der Umsetzung im Rahmen des EVTZ

a) Die Gründung eines eigenständigen EVTZ durch die Partner des „Museumspasses“ wäre grundsätzlich denkbar. Die formellen Voraussetzungen könnten prima facie erfüllt werden, ebenso offensichtlich die grenzüberschreitende gemeinsame Zielsetzung.

Problematisch wäre jedoch unter praktischen Gesichtspunkten die zu erwartende Dauer des Gründungsaktes eines EVTZ. Die Übereinkunft der potentiellen Partner sowie den politischen Willen vorausgesetzt, müsste zunächst das jeweilige nationale, bzw. regionale Genehmigungsverfahren⁵ durchlaufen werden, bevor die Registrierung beim AdR⁶ erfolgen kann.

Zurückgreifend auf die Erfahrungen der EMR kann dieser Prozess ohne weiteres zwei Jahre und länger dauern, so dass dieser Weg vor dem Zeithorizont des Businessplans wohl nicht praktikabel ist.

b) Alternativ wäre eine Einbindung in die Strukturen des bereits bestehenden EVTZ EMR denkbar und sachgerecht. Denn die potentiellen Partner spiegeln sich geographisch in der Struktur der EMR. Darüber hinaus ist hier auch eine grundsätzliche Interessensidentität zwischen der EMR und den kulturellen Akteuren gegeben.

Die Satzung des EVTZ EMR ermöglicht es, die Aufnahme eines neuen Netzwerkes, bzw. Arbeitsgebietes durch Vorstandsbeschluss und ohne zeitraubende Satzungsänderung vorzunehmen. Gleichzeitig kann im Rahmen der dann erforderlichen Kooperationsvereinbarung Ziel, Grundsätze und Grenzen der konkreten Kooperation transparent und zielführend definiert werden.

Darauf aufbauend würde wie oben dargelegt, eine solche Kooperation auch die Möglichkeit des leichteren administrativen Umgangs mit (eu-)regionalen Fördermitteln erlauben.

Gleichzeitig erlaubt die Integration in bereits bestehende Strukturen, Prozesse und Netzwerke eine zeitnahe Umsetzung, sowie auch zu erwartende Synergieeffekte.

6. Alternativen zum EVTZ

Denkbar wären auch nationale Rechtsformen, insbesondere ein eingetragener Verein (e.V.) nach deutschem Recht, bzw. analog dazu eine „Stichting“ nach niederländischem oder eine „Association sans but lucratif“ (a.s.b.l.) nach belgischem Recht.

In jeder dieser Rechtsformen wäre jedoch die grenzüberschreitende Leistung von Fördermitteln problematisch. So wäre zwar beispielsweise für eine Stichting z.B. eine Kofinanzierung aber keine Zuschüsse, wie die reguläre Bezuschussung und Umlauffinanzierungen aus z.B. NRW im grenzüberschreitenden Kontext möglich.

Daher scheiden schon vor diesem Hintergrund diese Alternativen aus, da sie im Ergebnis nicht sachgerecht sind, um das angestrebte Ziel zu verwirklichen.

⁵ <https://portal.cor.europa.eu/egtc/about/Pages/National-dispositions.aspx>

⁶ <https://portal.cor.europa.eu/egtc/CoRAactivities/Pages/Register/DE.aspx>

7. Fazit

Nach dem oben dargestellten erscheint die Anbindung an einen bestehenden EVTZ wie die Euregio Maas-Rhein das geeignetste und effektivste Mittel, um das Konzept „Museumspass“ zu euregionalisieren.

Denn der EVTZ stellt die pragmatischste und gleichzeitig formell überzeugendste Möglichkeit dar, die erforderlichen Strukturen zeitnah und sachgerecht euregional zu etablieren. Darüber hinaus ermöglicht der EVTZ auch zukünftig einen flexiblen Umgang mit der Thematik auf euregionaler Ebene.

Unter dem Gesichtspunkt des administrativen Umgangs und den Möglichkeiten (eu-)regionaler Fördermittel überwiegen die Vorteile des EVTZ gegenüber den Alternativen fraglos.

Zu guter Letzt wird durch eine Anbindung an den EVTZ auch eine politische Wahrnehmung im Rahmen dieser Institution erzielt, die mit Alternativen nur schwerlich erreicht werden kann.