



Wallraf
das Museum
WALLRAF-RICHARTZ-MUSEUM & FONDATION CORBOUD

Evaluierung der Umwandlung des Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud in eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung

Köln, 4. Dezember 2012

EXZERPT

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Zusammenfassung

Evaluierung der Umwandlung des Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud (WRM&FC)

Hintergrund

- **Pilotartige Umwandlung¹ des WRM&FC in eigenbetriebsähnliche Einrichtung**
- **Evaluierung** nach drei Jahren vorgesehen; angedachte Konsequenzen:
 - **Rückumwandlung** des WRM&FC in einen Regiebetrieb
 - **Ausdehnung** des Modells der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung auf die übrigen Museen der Stadt

Ergebnisse der Umwandlung

- **Partielle Verbesserungen für das Museum erreicht**
 - Verbesserte wirtschaftliche Flexibilität
 - Erhöhter betriebswirtschaftlicher Blickwinkel
- **Nicht alle erhofften Effekte eingetreten**
 - Kaum strukturelle und prozessuale Veränderungen

Handlungsempfehlungen

- Keine **Rückumwandlung des WRM&FC** in einen **Regiebetrieb** zu empfehlen
- **Lösungsansätze** für **strukturelle und prozessuale** Herausforderungen übergreifend zu entwickeln

Agenda

Evaluierungsergebnisse

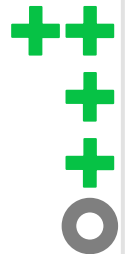
- Wirtschaftliche Flexibilität
- Prozesse und Strukturen
- Museumsauftrag

Handlungsempfehlungen

Möglichkeit zur Rücklagenbildung zusammenfassend als entscheidender Vorteil der Umwandlung der Betriebsform

1 Wirtschaftliche Flexibilität

- **Rücklagenbildung** ermöglicht strategische Planung
- **Wirtschaftlichere Perspektive** in der Betriebsführung
- **Kostenbewusstsein** der Mitarbeiter erhöht
- **Finanzielles Ergebnis** nicht grundsätzlich verändert



2 Prozesse und Strukturen

- **Personal- und Organisationsbefugnisse** kaum verändert
- **Starke Interaktion** mit städtischen Ämtern¹ weiterhin vorhanden
- **Motivation** nicht erhöht
- **Arbeitsbelastung** teilweise gestiegen



3 Museumsauftrag

- **Besucherzahlen** mittelfristig erhöht²
- **Künstlerische/wissenschaftliche Leistungen** unbeeinflusst



1. Betrifft relevante Museumsprozesse 2. Durch die Möglichkeit zur Bildung von Rücklagen ist die Museumsleitung stärker zur Ausrichtung besucherwirksamer Ausstellungen inzentiviert. Darüber hinaus kein direkter Zusammenhang feststellbar
Quelle: Projekt Evaluierung des WRM&FC



Positiver Effekt der Umwandlung



Nicht erreichter erhoffter Effekt



Negativer Effekt der Umwandlung



Kein Effekt durch die Umwandlung

Agenda

Evaluierungsergebnisse

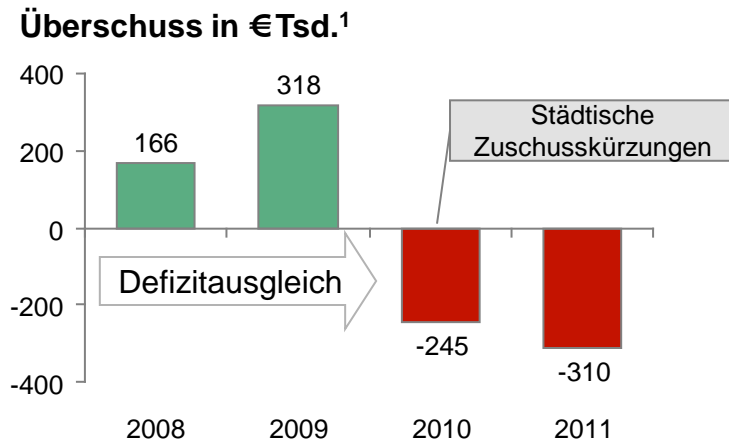
- Wirtschaftliche Flexibilität
- Prozesse und Strukturen
- Museumsauftrag

Handlungsempfehlungen

Der wirtschaftliche Handlungsspielraum der Betriebsleitung wurde durch die Umwandlung erhöht

Wirtschaftliche Flexibilität

Die in 2008 und 2009 gebildeten Rücklagen ...



- Pauschale Zuschusskürzungen in 2010
- Benachteiligung des Museums, da aufgebaute Reserven zum Verlustausgleich herangezogen werden
- Vermeidung der Benachteiligung durch mittelfristig festgeschriebenen Betriebskostenzuschuss

... vergrößern den Handlungsspielraum

Bildung von Rücklagen fördert

- Verantwortungsbewusstsein
- Wirtschaftliches Planen
- Betriebswirtschaftliche Eigenständigkeit

Führung eigener Sonderkasse ermöglicht

- Eigenständige Buchführung
- Von der Stadt unabhängige Buchungs – und Zahlungsvorgänge

Entscheidungshoheit in Planung von Sonderausstellungen unterstützt

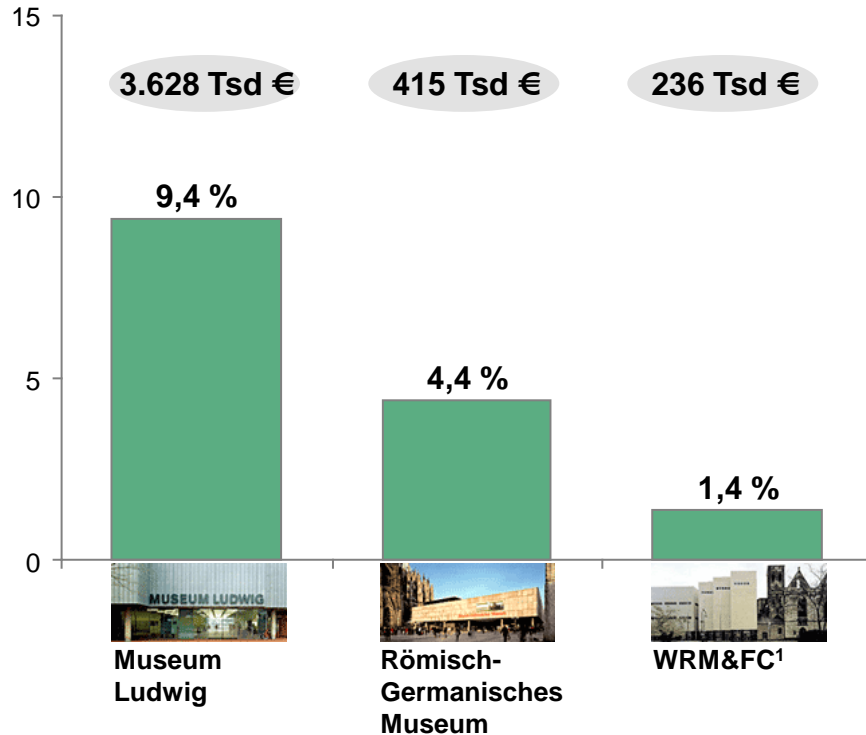
- Finanzwirksame Eigenverantwortung

WRM&FC mit **geringsten Planabweichungen** unter den drei größten Museen in Köln

1. Jahresüberschuss/-defizit des WRM&FC
Quelle: Projekt Evaluierung des WRM&FC

Durch erfolgreiche Rücklagenbildung WRM&FC mit vergleichsweise geringen Planabweichungen

Anteil der überplanmäßigen Aufwendungen am Gesamtetat zwischen 2009 und 2011



Kumulierte überplanmäßige Aufwendungen zwischen 2009 und 2011

- WRM&FC mit **geringsten Planabweichungen** unter den drei größten Museen in Köln
- Sowohl **absolut als auch prozentual** WRM&FC mit geringsten Abweichungen im Vergleich
- Mehr als **€3 Millionen mehr an außerplanmäßigen Aufwendungen im Museum Ludwig**, als im WRM&FC

Anmerkung: Ermittlung der Gesamtaufwendungen durch Extrapolation der Aufwendungen aus 2010. Die Vergleichsbetrachtung findet keine Anwendung auf das Rautenstrauch-Joest Museum, da die aktuell hohen Besucherzahlen des Museums erst seit Eröffnung des Neubaus in 2010 bestehen 1. Verwendung des Jahresüberschusses/Jahresfehlbetrages der Jahre 2009-2011
Quelle: Dezernat für Kunst und Kultur, BCG

Formale finanzwirksame Entscheidungsbefugnisse haben sich nicht wie erhofft verändert

Befugnis	Vor der Umwandlung	Nach der Umwandlung	Veränderungsbestand
Bildung von Rücklagen	<ul style="list-style-type: none"> • Theoretisch möglich • Kein Anreiz zur Gewinnerwirtschaftung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht 	
Finanzplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Städtische Wirtschaftsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenständige Finanzplanung • Keine mittelfristige Budgetsicherheit 	
Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Verwaltungsaufwand • Komplexer Anmeldungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung d. Betriebsltg. • Komplizierter Prüfprozess bei Überschreitung von 120 T. € 	
Betriebskostenzuschuss	<ul style="list-style-type: none"> • Zuteilung eines Budgets • Haushaltsausgleich am Jahresende • Kürzungen jederzeit möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Jährlich festgelegter Betriebskostenzuschuss • Kürzungen jährlich möglich 	
Laufende Ausgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung an Verwaltungsrichtlinien • Vergabe- und Bedarfsprüfungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Veränderung 	

Mehrjährige verbindliche Festschreibung des Betriebskostenzuschusses sinnvoll



= Keine Veränderung



= Veränderung in Ansätzen



= Tatsächliche Veränderung

Der Blickwinkel der Betriebsleitung wurde unter neuer Betriebsform wirtschaftlicher

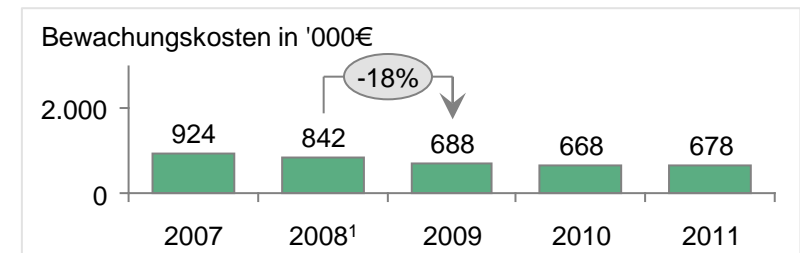
Wirtschaftliche Flexibilität

Indikatoren für einen wirtschaftlicheren Blickwinkel

- Erhöhte **Sensibilität für die finanziellen Konsequenzen** von Entscheidungen
 - Höheres Kostenbewusstsein der **Betriebsleitung**
 - Kostenbewussteres Handeln der **Mitarbeiter**
- Erhöhte **Transparenz in der Betriebsführung** durch Aufbau einer tragfähigen **Kosten-Leistungsrechnung**

Beispiele für erhöhtes Kostenbewusstsein der Museumsführung

- **Kostenvorteile** durch Neuverhandlung mit Bewachungsdienstleister



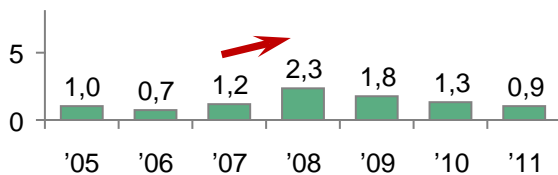
- **Verkauf** der Kataloge auf **Kommission** ermöglicht **Reduktion** von Überproduktion
- **Absage** der Ausstellung "Stradivari" in 2009 aufgrund unrealistischer Besucherplanung
- **Interne Rufbereitschaft** des Winterdienstes spart Kosten für externen Dienstleister
- **Bauliche Eigenlösung** zur Einrichtung des zweiten Rettungsweges zur Ausstellung "Mission Moderne"

Erhöhung der wirtschaftlichen Aktivität nach 2008 sichtbar

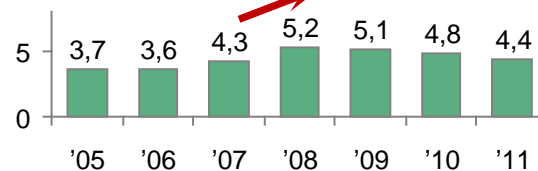
Wirtschaftliche Flexibilität

Finanzielle Entwicklung

Erlöse in Mio. €

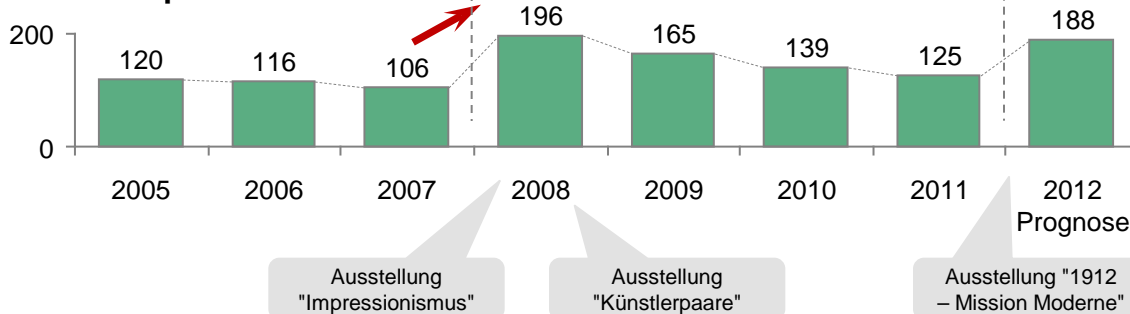


Kosten in Mio. €



Besucherentwicklung

Besucher p.a. '000



➔ Signifikanter Anstieg der Besucherzahlen und der wirtschaftlichen Aktivität im Jahr 2008

- **Erhöhung der wirtschaftlichen Aktivität** nach 2008 feststellbar
- Sowohl **Erlöse** als auch **Kosten** angestiegen
- **Finanzielles Ergebnis** durch die **Besucherwirksamkeit des Programms** beeinflusst
- **Museumsleitung** maßgeblich für **Sonderausstellungsprofil** verantwortlich

1. Seit 2005 2. Erlöse beziehen sich auf die Einnahmen der Jahre 2005 bis 2007, sowie der Erträge der Jahre 2008 bis 2011, abzüglich des Betriebskostenzuschusses, Bestandsveränderungen und der Auflösung von Sonderposten 3. Kosten beziehen sich auf die Ausgaben der Jahre 2005 bis 2007, sowie die Aufwendungen der Jahre 2008 bis 2011, abzüglich Abschreibungen 3. Das Ergebnis wird durch die Differenz aus Erlösen und Kosten gebildet und beinhaltet keine Finanzerträge der Jahre 2008 bis 2011

Agenda

Evaluierungsergebnisse

- Wirtschaftliche Flexibilität
- Prozesse und Strukturen
- Museumsauftrag

Handlungsempfehlungen

Entscheidende betriebliche Prozesse des Museums wurden nicht vereinfacht

Prozesse und Organisation

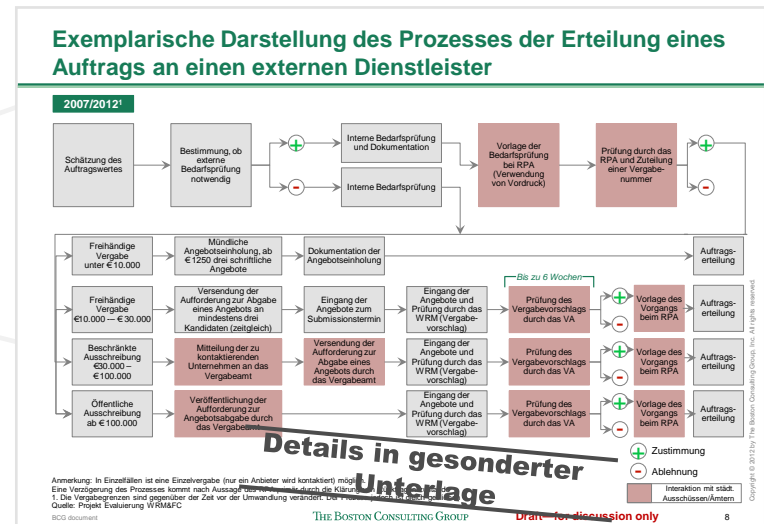
Hoher Abstimmungsaufwand durch Vielzahl Beteiligter in Kernprozessen des Museums

Zahlreiche städtische Ämter sind unverändert in Kernprozesse des Museums involviert

Dies führt im Durchschnitt zu einer **längeren Entscheidungsdauer** und teilweise zu **höheren Kosten**¹

- Im **Vergabewesen weiterhin hoher Aufwand** durch Bindung der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung an Vergaberichtlinien. Dies **beeinflusst die Planung und Ausrichtung von Ausstellungen** unverändert stark
- Die **Wirtschaftsplanung** wird nach der Umwandlung **intern durchgeführt** und Bedarf der Prüfung durch vier städtische/politische Instanzen

Hohe Komplexität im bei der Vergabe von Aufträgen



- Ab einer Vergabehöhe von 10.000€ finden **Prüfungen** durch das Vergabeamt und das Rechnungsprüfungsamt statt

Anmerkung: Vorgestellter Prozess Auszug aus systematischer Erhebung der Kernprozesse des Museums 1. In Interviews zu museumsrelevanten Prozessen wurde angegeben, dass längere Dauer von Entscheidungen, z.B. bei Abschluss von Transportverträgen oder Handwerkerleistungen, durch zeitnahe Angebotsfristen zu höheren Preisen führt Quelle: Projekt Evaluierung des WRM&FC

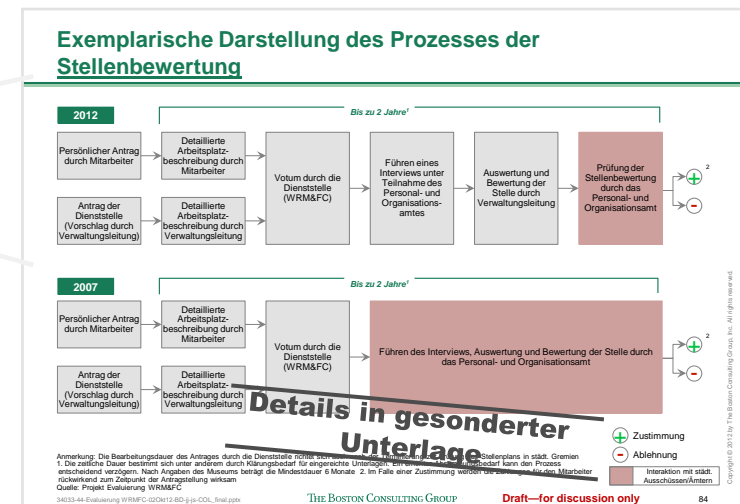
Die Museumsverwaltung hat weiterhin geringe Befugnisse in Personal- und Organisationsprozessen

Prozesse und Organisation

Entscheidungsbefugnisse im Personal- und Organisationswesen nahezu unverändert

- **Stellenbewertungen** können durch die Umwandlung **innerhalb des Hauses** erstellt werden. Diese unterliegen unverändert einer Prüfung der städtischen Verwaltung
- **Erstellung des Stellenplanes nach der Umwandlung im Haus**, jedoch muss dieser weiterhin **extern genehmigt** werden
- Die Entscheidung zur **Kreierung/Umwidmung von Stellen** liegt unverändert bei der städtischen Verwaltung/städtischen Gremien¹
- Die **Entscheidung, ob eine Stelle besetzt wird**, trifft nach der Umwandlung das **WRM&FC**, jedoch unterliegt der **Stellenbesetzungsprozess umfangreichen Prüfungen**

Geringe Entscheidungsbefugnis bei der Stellenbewertung



- **Der Stellenbewertungsprozess ist zeitlich nicht verkürzt** worden

1. Vorschlag zur Änderung der Dienstverteilung erfolgt durch das Museum (Mitzeichnung durch städtisches Amt erforderlich)
Anmerkung: Im Rahmen des Projektes wurden Interviews mit mehr als 30 Personen geführt Quelle: Projekt Evaluierung des WRM&FC

Arbeitsbelastung durch die Umwandlung in einzelnen Bereichen gestiegen

Prozesse und Organisation

Keine Entlastung des Personals durch Umwandlung, ...

- **Entscheidungswege** wurden nicht vereinfacht
- **Arbeitsaufwand** für Verwaltungsmitarbeiter wird erhöht durch zusätzliche Verwaltungsprozesse und Rechnungslegungspflichten
- **Arbeitsbelastung** der wissenschaftlichen Mitarbeiter bleibt gleich hoch
- **Arbeitsbelastung** der Verwaltung durch **Verlagerung von städtischen Prozessen** in das Museum erhöht

... WRM&FC-Mitarbeiter dennoch hoch motiviert

- **Hohe intrinsische Motivation** der Mitarbeiter durch Tätigkeit für Museum begründet
- **Hohe Motivation** in der Museumsarbeit wird durch Mitarbeiter, Betriebsleitung und städtische Ämter **bestätigt**

Ämterinteraktion wird von Mitarbeitern als demotivierend bewertet

Agenda

Evaluierungsergebnisse

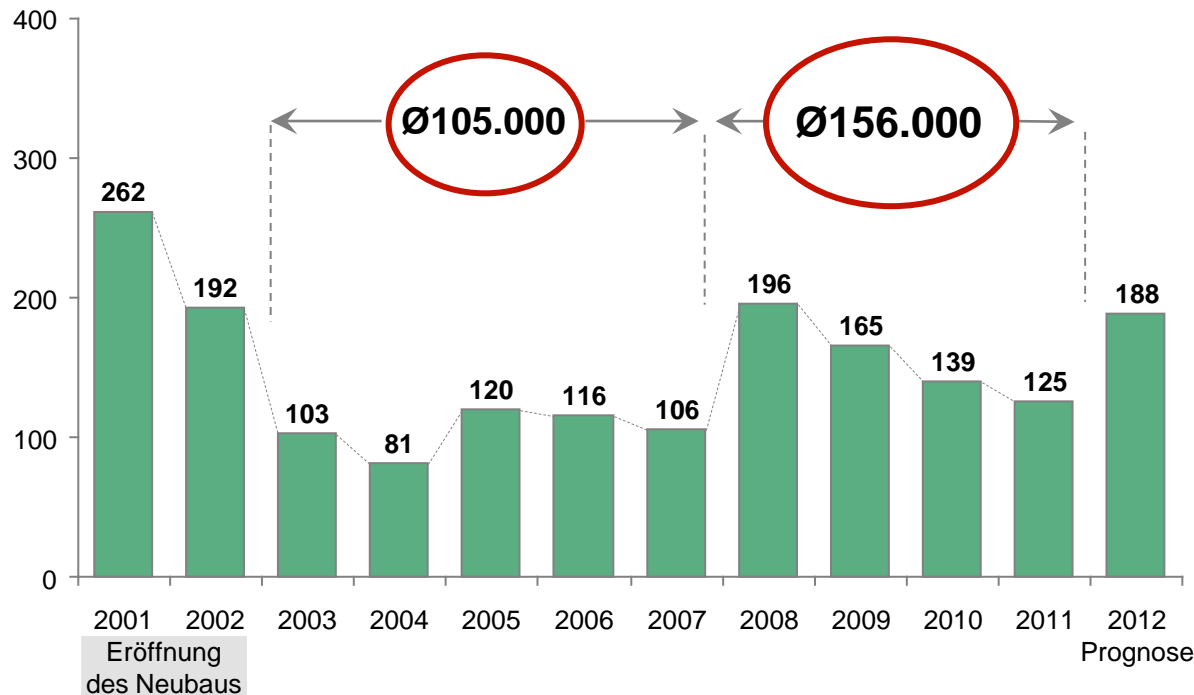
- Wirtschaftliche Flexibilität
- Prozesse und Strukturen
- Museumsauftrag

Handlungsempfehlungen

Deutlicher Anstieg der Besucherzahlen zu verzeichnen

Künstlerisch/wissenschaftliche Aspekte

Besucher p.a. '000

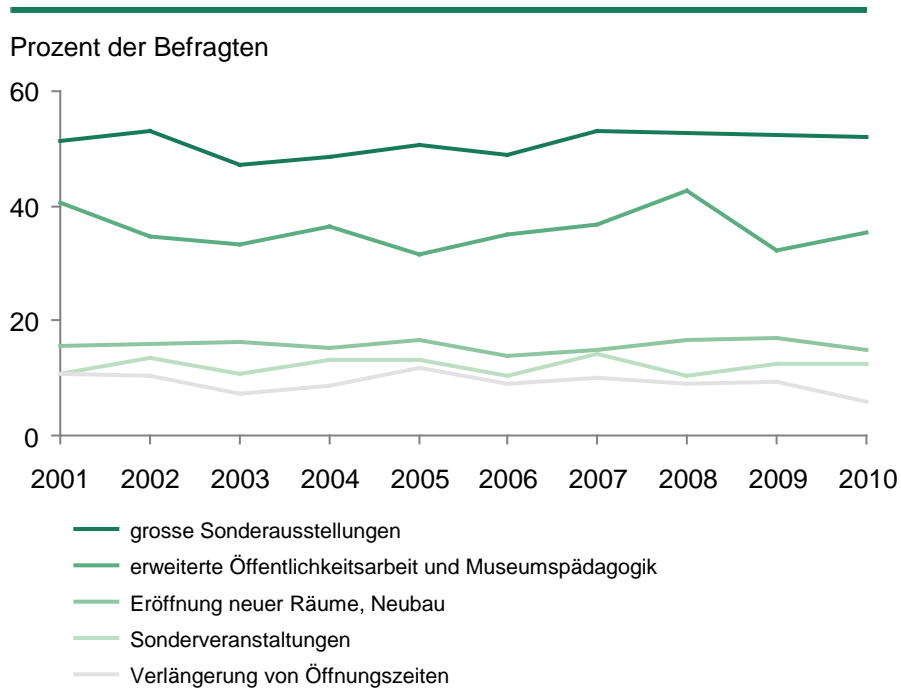


- **Erhöhung der durchschnittlichen Besucherzahlen** nach 2008 um ca. 50%
- Durch die **Möglichkeit zur Bildung von Rücklagen** ist die Museumsleitung stärker zur **Ausrichtung besucherwirksamer Ausstellungen** inzentiviert
- **Ausstellungsbedingte Fluktuation** weiterhin gegeben
- **Deutliche Erhöhung der Besucherzahlen** sowohl in "Boomjahren", als auch in Jahren mit geringen Besucherzahlen

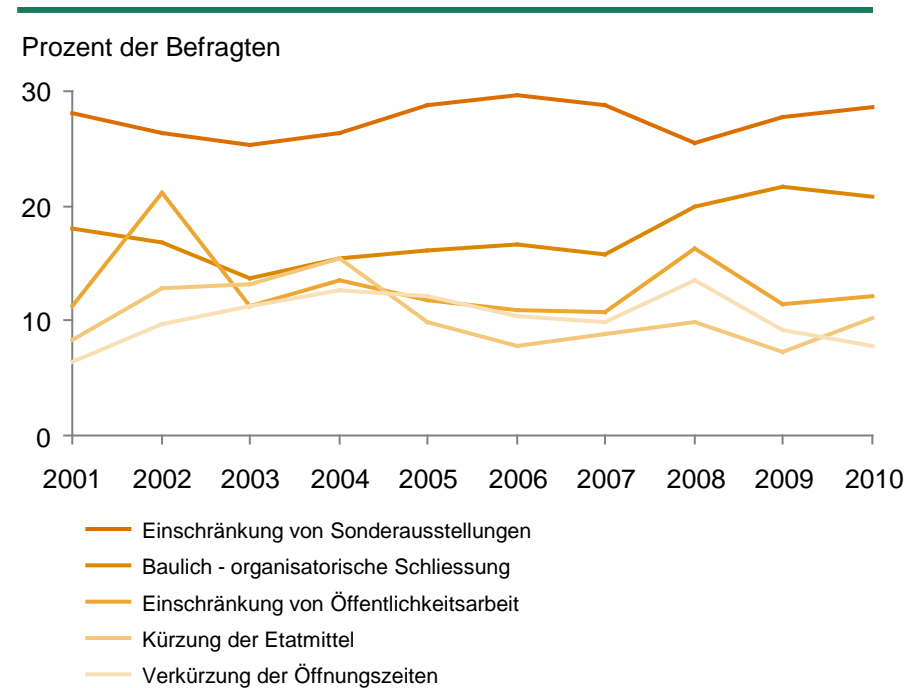
Besucherzahlen nach 2008 sinken zu keinem Zeitpunkt unter die Höchstwerte von vor 2008

Sonderausstellungen als wichtigster Treiber der Besucherzahlen von Museen in Deutschland

Rangordnung der Gründe für **starkes Ansteigen** der Besucherzahlen



Rangordnung der Gründe für **starkes Absinken** der Besucherzahlen



**Erweiterte Öffentlichkeitsarbeit und Museumspädagogik
zweitwichtigster Grund für hohen Besucherzuspruch**

Museumsreputation, Forschungserfolge und Bildungsarbeit durch Umwandlung unbeeinflusst

Künstlerisch/wissenschaftliche Aspekte

Keine Auswirkung auf den Bereich Bildung

- Didaktische und besucherorientierte **Neuerungen** hauptsächlich auf **Engagement der Museumsleitung** zurückzuführen
 - Neugestaltung der **Präsentation** der ständigen Sammlung in den Jahren 2006 bis 2008
 - Im Zuge dessen, Umformulierung der Bildunterschriften
 - Einführung des **Museumsbus**
 - Neugestaltung des **Foyer**

Reputation unabhängig von Betriebsform

- Aussagen der Mitarbeiter des WRM&FC bringen den Ruf des Museums **nicht in Zusammenhang mit der Umwandlung der Betriebsform**
- **Tätigkeit des Museumsdirektors** wird als Hauptgrund für einen Anstieg der Reputation des Museums genannt

Forschung nicht durch Umwandlung beeinflusst

- **Forschungserfolge** durch Mitarbeitern als von der Umwandlung **unbeeinflusst** bewertet
- Erfolge in der Forschung **vor und nach der Umwandlung konstant:**
 - Internationale Anerkennung im **Forschungsbereich** mit Schwerpunkt Impressionismus
 - Konsequente **Veröffentlichungstätigkeit**
 - Expertise in **Begutachtungsleistungen**

Agenda

Evaluierungsergebnisse

- Wirtschaftliche Flexibilität
- Prozesse und Strukturen
- Museumsauftrag

Handlungsempfehlungen

Vorteile der Umwandlung der Betriebsform überwiegen die Nachteile

Vorteile

- + Gestiegener wirtschaftlicher Handlungsspielraum**
- + Möglichkeit zur Rücklagenbildung**
- + Wirtschaftlichere Perspektive in der Betriebsführung**
- + Erhöhtes Kostenbewusstsein der Mitarbeiter**
- (+)** **Gestiegene durchschnittliche Besucherzahlen¹**

Nachteile

- Gestiegene Arbeitsbelastung der Verwaltung des WRM&FC²**
- Geringe Mehrkosten durch externe Prüfungen (ca. 1%)³**

Aufgrund der Erhöhung der wirtschaftlichen Flexibilität keine Rückumwandlung zu empfehlen

1. Durch die Möglichkeit zur Bildung von Rücklagen ist die Museumsleitung stärker zur Ausrichtung besucherwirksamer Ausstellungen inzentiviert. Darüber hinaus kein direkter Zusammenhang feststellbar 2. Durch Verlagerung von Tätigkeiten in das Museum 3. Die Rechts – und Beratungskosten/Prüfkosten betragen aktuell ca. 1% der Gesamtaufwendungen des Museums (ca 50.000€ pro Jahr) Quelle: Projekt Evaluierung des WRM&FC

Empfohlene operative Verbesserungen für das WRM&FC

Marketing

1 Zielgruppenbewusstes Bewerben der ständigen Sammlung und stärkere **Erschließung des touristischen Potenzials**



2 Digitales Marketing

- Newsletter
- Einbindung von Social Media in Museumswebsite
- Änderungen der Website



Fundraising

3 Aufbau professioneller Fundraising-Strukturen

- Schaffung einer professionellen Fundraising-Stelle zur strukturierten Fundraising-Vorbereitung und -Abwicklung
- Einwerbung von Mitteln durch Direktion



Sonderausstellungen

4 Strategische Bepreisung von Sonderausstellungen



5 Vermehrte Kooperationen, um regelmäßig Blockbuster-Ausstellungen mit reduziertem internem Aufwand durchführen zu können



6 Mittelfristig geplante Montagsöffnung für große Sonderausstellungen



Notwendige strukturelle Veränderungen für die Gesamtheit aller Kölner Museen zu betrachten

Strukturelle Probleme gelten für alle Kölner Museen...

- Durch die Änderung der **Betriebsform** konnten **grundsätzliche strukturelle und prozessuale Ineffizienzen nicht behoben** werden
- Diese **Probleme** treffen sowohl auf die **Kölner Museen im Regiebetrieb, als auch in eigenbetriebsähnlicher Einrichtung** zu

...sowie notwendige Veränderungen

- 1 Schaffung **erhöhter Prozesseffizienz** in Kernprozessen der Museen
- 2 Schaffung **infrastruktureller Rahmenbedingungen** zur gezielten Einwerbung von Drittmitteln und zur Erhöhung der Besucherwirksamkeit



Betrachtung struktureller und prozessualer Handlungsempfehlungen in gesamtstädtischem Kontext empfohlen