

# **Kurzanalyse zur Fortführungsprognose**

**des**

## **Freilichtmuseums Mühlenhof**

## Inhaltsverzeichnis

1.	Vorbemerkung	3
2.	Analyse der wirtschaftlichen Unternehmensverhältnisse	4
2.1.	Ertragslage De Bockwindmüel e.V.	5
2.2.	Vermögenslage Vesper unnn Metbringsel GmbH	6
2.3.	Ertragslage Vesper unnn Metbrenghsel GmbH	7
3.	Forecast Finanzbedarf per Februar 2016	7
3.1.	Forecast Finanzbedarf Verein per Februar 2016	8
3.2.	Forecast Finanzbedarf GmbH per Februar 2016	9
4.	Maßnahmen zur Krisenbewältigung	10
4.1.	Strukturelle Maßnahmen	10
4.2.	Operative Maßnahmen	10
5.	Finanzbedarfsplanung Verein Dez. 2015 bis Dez. 2016	17
6.	Finanzbedarfsplanung „Event-GmbH“ Dez. 2015 bis Dez. 2016	18
7.	FAZIT	19

## 1. **Vorbemerkung**

Die EmsVechte Consulting Group (evc) wurde von Herrn Georg Berding in seiner Eigenschaft als Vorstandsvorsitzender des Vereins De Bockwindmüel (Verein) und Geschäftsführer der Vesper unnn Metbringsel GmbH (GmbH) mit der Erstellung eines Kurzgutachtens zur Fortführungsprognose des Freilichtmuseums Mühlenhof beauftragt.

Als Grundlage für die Kurzanalyse, die vom 02.-04.12.2015 durchgeführt wurde, standen der evc die Jahresabschlüsse bis zum 31.12.2014 sowie die aktuellen betriebswirtschaftlichen Auswertungen aus der Finanzbuchhaltung zum 31.10.2015 zur Verfügung.

Auf dieser Grundlage sowie basierend auf teilweise zur Verfügung gestellter Verträge (Personal, Dauerschuldverhältnisse) erstellte die evc eine Fortführungsprognose. Die erhaltenen Informationen wurden soweit möglich plausibilisiert.

Eine Prüfung von Bewertungsansätzen der Bilanzpositionen wie sie im Rahmen von Jahresabschlussprüfungen durchgeführt wird, wurde nicht vorgenommen. Wirtschaftsprüfungsbezogene, steuerliche und rechtliche Fragen wurden im Rahmen der Kurzanalyse nicht bearbeitet und bleiben den entsprechenden Berufsständen vorbehalten.

Die Kurzanalyse und die daraus entwickelten Finanzbedarfsplanungen enthalten Annahmen und Einschätzungen über zukünftige Entwicklungen, die naturgemäß unsicher sind. Zukünftige Ergebnisse können daher von der geplanten Entwicklung abweichen.

## 2. Analyse der wirtschaftlichen Unternehmensverhältnisse

Die Besucherzahlen und damit die Umsätze im Bereich des Museums (Trägerverein De Bockwindmüel e. V.) und der Vesper unnn Metbrenghsel GmbH sind in den letzten zehn Jahren stark gesunken. Im Jahre 2015 konnte bis Oktober erstmals wieder eine Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr erwirtschaftet werden.

Die Hauptursachen für die Umsatzrückgänge der Vorjahre sind sicherlich in den folgenden Punkten zu sehen:

- Fehlende Innovationen im Bereich des Museums: inhaltlich nahezu identische Veranstaltungskalender über viele Jahre; keine wechselnden Ausstellungen im Ausstellungsgebäude; keine Nutzung von multimedialen Möglichkeiten für Museumsbesucher usw.
- Zu geringe und kaum geeignete Marketingmaßnahmen
- Sparmaßnahmen statt Investitionen als Reaktion auf sinkende Umsätze (Personaleinsparungen im Bereich von V&M, Verzicht auf Beheizung der Veranstaltungsräume im Winter, Verzicht von Fachpersonal für EDV und andere wichtige Bereiche usw.)
- Fehlende Innovationen im Bereich von V&M: keine Neuerungen beim Speisenangebot; keine Weiterbildungen des Personals usw.
- Fehlende Mitarbeiterbesprechungen und Stellenbeschreibungen

## 2.1. Ertragslage De Bockwindmüel e.V.

	BWA							
	2012	%	2013	%	2014	%	Jan - Okt 2015	%
Mitgliedsbeiträge	35.106		37.904		41.807		42.904	
Spenden	25.084		27.802		43.242		14.039	
Eintrittsgelder (Tageskasse, Führungen)	210.809		194.290		173.660		151.266	
Mieteinnahmen (Veranstaltungen)	103.101		87.760		75.535		72.147	
Lohnkostenerstattung V+M	23.173		23.424		22.715		16.842	
Zuschüsse Stadt	82.602		14.030		14.030		14.030	
Versicherungsleistungen	0		0		1.342		0	
Fachliteratur, Kursgebühren	1.926		2.181		2.379		2.462	
sonstige Einnahmen	12.731		13.586		20.661		26.814	
<b>Gesamtleistung</b>	<b>494.532</b>	<b>100,0%</b>	<b>400.977</b>	<b>100,0%</b>	<b>395.371</b>	<b>100,0%</b>	<b>340.504</b>	<b>100,0%</b>
Personalkosten	263.703	53,3%	271.272	67,7%	256.219	64,8%	190.490	55,9%
Aushilfslöhne (Kiepenkerle)	61.745	12,5%	48.039	12,0%	42.750	10,8%	38.480	11,3%
KFZ-Kosten	10.849	2,2%	12.194	3,0%	10.282	2,6%	5.335	1,6%
Instandhaltung	10.675	2,2%	3.959	1,0%	6.720	1,7%	2.293	0,7%
Aktivitäten/ Volkskunde	11.621	2,3%	12.491	3,1%	10.442	2,6%	3.182	0,9%
Werbung	7.749	1,6%	5.882	1,5%	4.036	1,0%	2.436	0,7%
Bewirtung	2.914	0,6%	3.076	0,8%	4.466	1,1%	61	0,0%
Energiekosten	6.773	1,4%	30.901	7,7%	21.311	5,4%	14.831	4,4%
Versicherungsbeiträge	17.820	3,6%	20.345	5,1%	20.289	5,1%	18.159	5,3%
Investitionen	45.243	9,1%	21.099	5,3%	22.384	5,7%	11.671	3,4%
Abschreibungen	2.573	0,5%	2.573	0,6%	1.985	0,5%	0	0,0%
Sonstiger allg. Aufwand	19.345	3,9%	18.947	4,7%	15.292	3,9%	23.254	6,8%
<b>Summe betriebl. Kosten</b>	<b>461.010</b>	<b>93,2%</b>	<b>450.778</b>	<b>112,4%</b>	<b>416.177</b>	<b>105,3%</b>	<b>310.192</b>	<b>91,1%</b>
<b>Überschuss</b>	<b>33.522</b>	<b>6,8%</b>	<b>-49.801</b>	<b>-12,4%</b>	<b>-20.806</b>	<b>-5,3%</b>	<b>30.312</b>	<b>8,9%</b>

## 2.2. Vermögenslage Vesper unnn Metbringsel GmbH

	2012	2013	2014	BWA Okt. 2015
A) Anlagevermögen				
I. Sachanlagen				
1. andere Anlagen, BGA	32.622	22.435	13.196	27.550
<b>Anlagevermögen</b>	<b>32.622</b>	<b>22.435</b>	<b>13.196</b>	<b>27.550</b>
B) Umlaufvermögen				
I. Vorräte	23.393	18.623	15.264	15.264
1. fertige Erzeugnisse und Waren	23.393	18.623	15.264	15.264
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	27.282	45.796	22.888	19.846
1. Forderungen aus L/L	13.929	39.297	7.449	6.810
2. sonstige Vermögensgegenstände	13.353	6.499	15.439	13.036
III. Kasse, Bankguthaben	1.626	1.293	1.131	1.907
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>52.301</b>	<b>65.712</b>	<b>39.283</b>	<b>37.018</b>
C) Aktive Rechnungsabgrenzung	0	0	0	7.363
D) Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	6.375	41.269	99.785	128.958
<b>Aktiva</b>	<b>91.297</b>	<b>129.416</b>	<b>152.264</b>	<b>200.889</b>
A) Eigenkapital	0	0	0	0
I. Gezeichnetes Kapital	25.565	25.565	25.565	25.565
II. Verlustvortrag	-5.049	-31.939	-66.834	-125.350
III. Jahresergebnis	-26.890	-34.895	-58.516	-29.173
nicht gedeckter Fehlbetrag	6.375	41.269	99.785	128.958
<b>B) Rückstellungen</b>	<b>2.700</b>	<b>2.700</b>	<b>2.200</b>	<b>87</b>
C) Verbindlichkeiten	88.597	126.716	150.064	200.801
1. Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten	-7.802	7.188	9.600	15.822
2. Verbindlichkeiten aus L/L	7.860	6.603	8.063	25.591
3. Sonstige Verbindlichkeiten	88.539	112.925	132.400	159.388
<b>Passiva</b>	<b>91.297</b>	<b>129.416</b>	<b>152.264</b>	<b>200.889</b>

### 2.3. Ertragslage Vesper unnn Metbrenngsel GmbH

	JA 2012		JA 2013		JA 2014		BWA Jan-Okt 2015	
		%		%		%		%
Umsatzerlöse	567.979		531.672		440.866		444.440	
sonstige betriebliche Erlöse	0		1.520		500		0	
<b>Gesamtleistung</b>	<b>567.979</b>	<b>100,0%</b>	<b>533.192</b>	<b>100,0%</b>	<b>441.366</b>	<b>100,0%</b>	<b>444.440</b>	<b>100,0%</b>
Materialaufwand	166.861	29,4%	181.528	34,0%	145.551	33,0%	155.241	34,9%
<b>Rohertrag</b>	<b>401.119</b>	<b>70,6%</b>	<b>351.664</b>	<b>66,0%</b>	<b>295.815</b>	<b>67,0%</b>	<b>289.199</b>	<b>65,1%</b>
Personalkosten	271.855	47,9%	259.198	48,6%	254.153	57,6%	226.390	50,9%
Raumkosten	89.662	15,8%	73.957	13,9%	60.052	13,6%	59.065	13,3%
Versicherungen/Beiträge	4.110	0,7%	2.126	0,4%	1.232	0,3%	2.747	0,6%
Fahrzeugkosten	2.835	0,5%	2.107	0,4%	1.767	0,4%	2.354	0,5%
Werbe-/Reisekosten	6.779	1,2%	4.633	0,9%	3.976	0,9%	2.393	0,5%
Reparaturen/Instandhaltung	7.268	1,3%	5.441	1,0%	3.984	0,9%	4.234	1,0%
Abschreibungen	12.745	2,2%	10.637	2,0%	9.841	2,2%	735	0,2%
Sonstige betriebliche Kosten	30.145	5,3%	26.183	4,9%	16.531	3,7%	17.933	4,0%
<b>Summe betriebl. Kosten</b>	<b>425.398</b>	<b>74,9%</b>	<b>384.281</b>	<b>72,1%</b>	<b>351.536</b>	<b>79,6%</b>	<b>315.851</b>	<b>71,1%</b>
<b>EBIT</b>	<b>-24.279</b>	<b>-4,3%</b>	<b>-32.617</b>	<b>-6,1%</b>	<b>-55.721</b>	<b>-12,6%</b>	<b>-26.652</b>	<b>-6,0%</b>
sonstige Zinsen u.ä. Erträge	65	0,0%	53	0,0%	62	0,0%	7	0,0%
Zinsen u.ä. Aufwendungen	2.676	0,5%	2.330	0,4%	2.857	0,6%	2.528	0,6%
<b>Überschuss</b>	<b>-26.890</b>	<b>-4,7%</b>	<b>-34.895</b>	<b>-6,5%</b>	<b>-58.516</b>	<b>-13,3%</b>	<b>-29.172</b>	<b>-6,6%</b>

### 3. Forecast Finanzbedarf per Februar 2016

Die negativen Ergebnisse der GmbH konnten bis heute durch den positiven Ertragsverlauf des Vereins zwischen 2003 bis 2012 (kumulierter Überschuss T€ 178) ausgeglichen werden. Dieser wurde der GmbH in Form von Darlehen in Höhe von T€ 122 zur Verfügung gestellt.

Aufgrund anhaltender Besucherrückgänge beim Verein in Verbindung mit reduzierten Mieteinnahmen in Folge rückläufiger Veranstaltungen der GmbH besteht für den Verein keine Möglichkeit, eine erneute Subventionierung der GmbH vorzunehmen.

### 3.1. Forecast Finanzbedarf Verein per Februar 2016

	Soll Dez 15	Soll Jan 16	Soll Feb 16
Mitgliedsbeiträge	2.180	36.000	1.500
Spenden	4.596	3.000	1.500
Eintrittsgelder (Tageskasse, Führungen)	5.205	5.178	5.212
Umsätze Dorfkrug (Tagesgeschäft)	0	0	0
Mieteinnahmen (Veranstaltungen)	5.913	1.100	1.400
Lohnkostenerstattung GmbH		1.391	1.391
Zuschüsse Stadt		7.015	
Fachliteratur, Kursgebühren	28		900
sonstige Einnahmen	3.771	2.900	2.900
<b>Einzahlungen</b>	<b>21.693</b>	<b>56.585</b>	<b>14.803</b>
Wareneinkauf Dorfkrug	0	0	0
Personalkosten	19.292	19.292	19.292
Aushilfslöhne (Kiepenkerle)	2.500	1.000	3.000
KFZ-Kosten	1.084	2.000	500
Instandhaltung	3.727	1.000	1.000
Aktivitäten/ Volkskunde	5.193	1.000	1.000
Werbung	1.744	2.500	2.500
Bewirtung	4.276	0	0
Energiekosten	5.838		500
Versicherungsbeiträge	1.325	1.643	2.750
Investitionen	18.400		476
Sonstiger allg. Aufwand	7.574	887	1.385
<b>Auszahlungen</b>	<b>70.953</b>	<b>29.322</b>	<b>32.403</b>
<b>Über- / Unterdeckung operativ</b>	<b>-49.260</b>	<b>27.263</b>	<b>-17.600</b>
<b>Über- / Unterdeckung kumuliert</b>	<b>-34.437</b>	<b>-83.697</b>	<b>-56.435</b>
Liquiditätsstützung GmbH	-15.500		
Darlehensaufnahme / -rückführung	150.000		
<b>Über- / Unterdeckung gesamt</b>	<b>-34.437</b>	<b>50.803</b>	<b>78.065</b>
Verfügbare Finanzlinie	50.000	50.000	50.000
<b>freie Liquidität</b>	<b>15.563</b>	<b>100.803</b>	<b>128.065</b>

Die per Dezember 2015 ausgewiesene kumulierte Unterdeckung könnte dabei durch eine Zwischenfinanzierung der Stadt Münster über T€ 150 und unter Aufrechterhaltung der Finanzlinie bei der Sparkasse Münsterland Ost (T€ 50) ausgeglichen werden. Liquiditätsrisiken aus dem laufenden Arbeitsrechtsstreit Niemann (ca. T€ 55) wurden nicht in Ansatz gebracht.

### 3.2. Forecast Finanzbedarf GmbH per Februar 2016

	Soll Dez 15	Soll Jan 16	Soll Feb 16
Umsatzerlöse (brutto)	41.100	17.700	24.000
<b>Einzahlungen (brutto)</b>	<b>41.100</b>	<b>17.700</b>	<b>24.000</b>
Materialaufwand	13.051	5.670	7.600
Personalkosten	25.700	25.700	25.700
Raumkosten	5.000	4.906	5.100
Versicherungen/Beiträge	0	500	100
Fahrzeugkosten	300	100	1.000
Werbe-/Reisekosten	1.000	250	300
Reparaturen/Instandhaltung	1.000	500	300
Sonstige betriebliche Kosten	1.200	1.200	1.600
Umsatzsteuerzahllast	7.290	4.238	1.216
<b>Auszahlungen (brutto)</b>	<b>54.541</b>	<b>43.064</b>	<b>42.916</b>
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	250	250	250
<b>Überschuss</b>	<b>-13.691</b>	<b>-25.614</b>	<b>-19.166</b>
<b>Liquiditätsüberschuss/ -bedarf kumuliert</b>	<b>-11.585</b>	<b>-25.276</b>	<b>-50.891</b>
Verfügbare Finanzlinie	17.000	17.000	17.000
<b>freie Liquidität</b>	<b>5.415</b>	<b>-8.276</b>	<b>-33.891</b>

Die vorhandenen Veranstaltungsbuchungen reichen nicht aus, um die Auszahlungen decken zu können. Die Ende Februar 2016 erwartete kumulierte Unterdeckung in Höhe von T€ 70 ist durch die vorhandene Finanzlinie der Sparkasse Münsterland Ost nicht zu decken. Refinanzierungspotentiale durch den Verein stehen nicht zur Verfügung. Liquiditätsrisiken aus dem laufenden Arbeitsrechtsstreit Niemann (ca. T€ 28) wurden nicht in Ansatz gebracht.

Da die GmbH überschuldet (vgl. Kapitel 2.2) und zahlungsunfähig ist, sollte zeitnah die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens beantragt werden.

## **4. Maßnahmen zur Krisenbewältigung**

### **4.1. Strukturelle Maßnahmen**

Durch fehlende Zuschüsse der öffentlichen Hand aufgrund der privaten Trägereigenschaft des Vereins ist dieser im Wesentlichen abhängig von Eintrittsgeldern der Museumsbesucher und von Mieteinnahmen der GmbH aus der Durchführung von Veranstaltungen. Insofern bedarf es einer stringenten Trennung zwischen der Ausrichtung auf ein attraktives und familienfreundliches Museum (Verein) und auf die professionelle Konzipierung und Umsetzung von Veranstaltungen (GmbH).

Der Verein sollte daher zukünftig alle Geschäftsbereiche, die einem Museumsbetrieb zuzuordnen sind, beinhalten. Neben den bisherigen Geschäftsfeldern würde der Betrieb des Museums Cafés (Dorfkrug) mit dem Schwerpunkt Kaffee und Kuchen zukünftig durch den Verein betrieben werden.

Eine neu zu gründende „Event-GmbH“ fokussiert sich ausschließlich auf die Planung und Umsetzung von Veranstaltungen. Die Konzentration auf dieses Kernsegment würde mit einer Steigerung der Professionalität im Event-Management einhergehen und zu einer deutlichen Entlastung der Personalkosten beitragen.

Die operative Umsetzung sollte mittels externer Caterer erfolgen, die über das dazu notwendige know how und Erfahrungen verfügen.

### **4.2. Operative Maßnahmen**

Der Mühlenhof hat sich als Ziel gesetzt Familien mit Kindern und Damen und Herren im Rentenalter anzusprechen. Durch verschiedene Maßnahmen kann es dem Mühlenhof gelingen, sein Zielpublikum zu erweitern und somit eine Steigerung der Umsätze zu generieren. Diese Maßnahmen können sich aus unterschiedlichsten Bereichen zusammenset-

zen und dabei dem Verein und/oder der „Event-GmbH“ zugutekommen. Nachfolgend werden einige mögliche Maßnahmen aufgezeigt und näher erläutert.

1. Externes Catering für jung und alt
2. Junges Publikum
3. Windenergie
4. Neue Veranstaltungen
5. Allgemeine Maßnahmen
6. Umgesetzte Maßnahmen

### **1. Externes Catering für jung und alt**

Der Service und die Qualität der Speisen sind in der Gastronomie das Aushängeschild. Durch exzellentes Essen und engagierte und freundliche Servicekräfte kann der Mühlenhof zu einer bekannten Adresse in Münster werden. Natürlich hat Qualität ihren Preis. Muss dabei aber nicht unverschämte teuer sein. Durch die Beauftragung eines externen Caterers kann sich der Mühlenhof einen Profi auf's Gelände holen. Ein externer Caterer hat das Fachwissen und ist Profi auf seinem Gebiet.

Um im Mühlenhof ein breiteres Angebot liefern zu können, könnten verschiedene Caterer mit ins Boot geholt werden. Es könnten Kooperationen mit 2-3 verschiedenen Caterern in unterschiedlichen Preissegmenten und/oder Angebotsausrichtungen eingegangen werden. Dabei ist darauf zu achten, dass Menüangebote für jedes Alters- und jede Preisgruppe dabei sind. Dies sollte vom Schnittchen- und Salatbuffet bis hin zum 5-Gänge Menü mit z.B. hochwertigen Fleisch- und Fischgerichten gehen.

Der Mühlenhof sorgt weiterhin dafür, Gesellschaften für ihre Räumlichkeiten zu akquirieren. Gleichzeitig sollten aber auch die Caterer die Räumlichkeiten auf dem Mühlenhof in ihr Angebot aufnehmen und ihren Kunden anbieten.

## **2. Junges Publikum**

Für den Mühlenhof ist es wichtig, dass das Publikum angesprochen wird, dass zurzeit noch nicht zur Zielgruppe gehört. Der Mühlenhof bietet eine große Menge an Platz und wäre für Kinder, unter bestimmten Voraussetzungen, ein toller Ort um Zeit zu verbringen.

Dies könnte z.B. durch die Kooperation mit Veranstaltern für Sommer- oder Pfingstferienlager entstehen. In der Zeit der immer mehr werdenden berufstätigen Mütter könnten im Sommer Ferienbetreuungen stattfinden. Hierzu sollte evtl. auch über eine Kooperation mit dem Zoo Münster oder dem Planetarium nachgedacht werden.

Immer wieder geht durch die Presse, dass in Deutschland nicht genug Kita-Plätze vorhanden sind. Auch hier könnte angedacht werden, auf dem Gelände eine Kita zu errichten.

## **3. Windenergie**

Im Bereich des Museums soll eine „Zukunftswerkstatt“ errichtet werden. Dazu sollen erfahrene und engagierte Mitglieder und externe Fachleute Visionen und konkrete Schritte zur Modernisierung des Museums entwickeln.

Hier sollten sich die Fragen gestellt werden „Was verbinde ich mit einer Mühle?“ oder „Was kommt mir als erstes in den Kopf, wenn ich an eine Mühle denke.“ Und dies ist bei den meisten wohl das Windrad.

Genau hier muss die Verknüpfung stattfinden, wie die Vergangenheit mit spannenden Themen aus der Gegenwart oder noch viel besser mit Themen der Zukunft verbunden werden kann. Genau diese Frage sollte sich die „Zukunftswerkstatt“ stellen, wenn sie Modernisierungen am Museum vornehmen will.

Würde man zurückkommend auf das Windrad jemanden fragen woran er denkt, wenn er nach einem Windrad gefragt wird, dann wohl nicht an eine Mühle. Die Energiewende ist in aller Munde und neue Technologien begeistern viele Menschen. Von daher sollte genau hier die Verbindung hergestellt werden. Altes und Neues verknüpfen. Tradition und Zukunftsdenken verbinden.

Dies könnte auf dem Mühlenhof durch verschiedene Ausstellungen über Windenergie und Energiespeicherung erfolgen. Dabei sollte die Windenergie im Vordergrund stehen. Diese könnte allerdings durch zusätzliche Informationen der erneuerbaren Energien ergänzt werden. Der Mühlenhof könnte dazu ein Informationsstandort für die Energiewende und neue Technologien im Bereich der erneuerbaren Energien werden. Evtl. könnte ein Innovationspark auf dem Gelände installiert und Kooperationen mit Universitäten und/oder mit Betreibern von Windenergieparks eingegangen werden.

Da dieses auch Werbung und ein Informationsstandort für den Betreiber von Windenergieparks ist, sollte mit dem Betreiber über ein Sponsoring verhandelt werden. Dies könnte z.B. in Höhe der Energiekosten ausfallen.

#### **4. Neue Veranstaltungen**

Das Gelände des Mühlenhofs ist groß und bietet genügend Potential für eine Reihe von tollen Veranstaltungen. So ist bereits 26.06.2016 ein Familientag in der Kooperation mit dem Dialogverlag „Kirche und Leben“ geplant.

Im Juni oder Juli 2016 wird es auf dem Mühlenhof ein 3-4-tägiges Weinfest geben. Dies wird in Kooperation mit Raffaele Giordano und dem Mocca d`or in Münster stattfinden.

Im Dezember 2016 soll auf dem Mühlenhof ein Weihnachtsmarkt stattfinden und die Besucher an 4 Tagen mit leckerem Glühwein, frisch gebackenen Waffeln und diversen Verkaufsständen locken.

Für Kombinationsveranstaltungen im Bereich Kultur und Gastronomie konnte der Mühlenhof bereits das Theater „Freunde und Gäste“, die Sängerin Christiane Hagedorn, den Autor Jürgen Hübschen und die Märchenerzählerin Susanne Schafmann gewinnen. Lesungen mit dem Autor des Wilsberg-Krimis Jürgen Kehrer sind in Vorbereitung. Patricia Kelly von der Kelly Family hat aufgrund ihres sehr erfolgreichen Konzertes im Oktober einem weiteren Termin im Jahr 2016 angefragt.

Diese Maßnahmen sind nur ein Anfang der Potentiale, die der Mühlenhof bietet. Darüber hinaus könnte zum Beispiel im Sommer ein kleines Festival organisiert werden. Dazu könnten verschiedene Bands spielen, Grillstände könnten aufgebaut werden. Hier könnten auch wieder verschiedene Cateringunternehmen ihre Angebote anbieten und verkaufen. Diese könnten z.B. für jüngeres Publikum frisch gebratene Burger oder Currywurst vom Grill sein.

Da die Besucherzahlen im Winter sehr gering sind, soll mit dem Weihnachtsmarkt mehr Publikum angelockt werden. Zusätzlich zum Weihnachtsmarkt könnte eine Eisbahn über 3-4 Wochen aufgebaut werden. Auch hier könnten wieder Kooperationen mit Schulen aus der Umgebung eingegangen werden. Die Schulen könnten die alte Mühle in Verbindung mit der neuen Ausstellung und dem Innovationspark besichtigen und anschließend eine Stunde Schlittschuhlaufen.

## **5. Allgemeine Maßnahmen**

Zu den bereits genannten Maßnahmen hat der Mühlenhof noch viele weitere Ideen, wie die Zielgruppe erweitert werden kann und die Besucherzahlen gesteigert werden können. Dazu wird mit verschiedenen Hotels in Münster und Umgebung Kontakt aufgenommen, um Koopera-

tionen beispielsweise im Hinblick auf deren Arrangements zu vereinbaren.

Die Öffnungszeiten des Museums sollen modifiziert werden. In den Wintermonaten November, Dezember, Januar und Februar soll das Museum an den Werktagen für den normalen Tagesbetrieb geschlossen bleiben, da in den letzten Jahren in diesem Zeitraum nur sehr wenige Besucher zu verzeichnen waren. Dazu müsste natürlich der Zeitraum, in der die Eislaufbahn betrieben wird, ausgenommen werden.

In den Sommermonaten soll das Museum abends länger geöffnet sein, da viele Besucher den Wunsch geäußert haben, den Biergarten auch nach 18 Uhr noch besuchen zu können.

Der Mühlenhof wird zu Beginn des nächsten Jahres gezielt mit Busunternehmen Kontakt aufnehmen und ihnen Arrangements anbieten, um von den Busunternehmen in ihrem Programm aufgenommen zu werden. Die Veranstaltungsleiterin sieht in diesem Gästekreis ein großes Potential.

Darüber hinaus soll der Internetauftritt ständig aktualisiert werden und einen Veranstaltungskalender berücksichtigen, da das junge Publikum sich hauptsächlich auf diesem Weg informiert. Für die ältere Generation werden weiterhin Anzeigen in den Printmedien geschaltet. Zusätzlich sind Auftritte in Gutscheinbüchern, das Erstellen und Verteilen von Flyern zu einzelnen Veranstaltungen, Beschilderung der Museumsgebäude, Kooperation mit den Stadtwerken, Kooperation mit Segtours (Segway- Touren- Anbieter) geplant.

## **6. Umgesetzte Maßnahmen**

Um dem Mühlenhof neuen Schwung und Auftrieb zu verleihen sind bereits einige Maßnahmen getroffen worden. Auf dem Mühlenhof ist eine Veranstaltungsleiterin eingestellt worden, die ausschließlich dafür zu-

ständig ist, neuen Ideen und Maßnahmen zu entwickeln und alle dafür notwendigen Planungen und die Koordination zu übernehmen.

Zusätzlich wurden für die Bereiche „Veranstaltungen und Marketing“ und „Merchandising“ zwei externe Berater angefragt. Diese haben bereits ihre Zusage erteilt. Ludger Beermann mit „Leo Event & Marketing“ aus Haltern wird gemeinsam mit dem Mühlenhof Veranstaltungen konzipieren und bei geeigneten Marketingmaßnahmen unterstützen.

Das Unternehmen PromotionCards von Gilbert Stahl aus Münster wird ein neues Mühlenhof-Logo entwickeln und Produkte mit diesem Logo erstellen (Bier, Likör, Marzipanfiguren usw.), die dann sowohl auf dem Mühlenhof als auch extern in den Verkauf gehen. Herr Stahl hat sich bereit erklärt, diese Produkte vorzufinanzieren.

Um auch weiterhin die finanzielle Situation im Blick zu haben, hat sich die EmsVechte Consulting Group angeboten den Verein und auch die Event-GmbH zu unterstützen.

Die Umsetzung der aufgezeigten Maßnahmen sollte zu den folgenden Finanzbedarfsplanungen für den Verein und die Event-GmbH führen:

## 5. Finanzbedarfsplanung Verein Dez. 2015 bis Dez. 2016

	Soll Dez 15	Soll Jan 16	Soll Feb 16	Soll Mrz 16	Soll Apr 16	Soll Mai 16	Soll Jun 16	Soll Jul 16	Soll Aug 16	Soll Sep 16	Soll Okt 16	Soll Nov 16	Soll Dez 16	Soll 2016	Soll 2017
Mitgliedsbeiträge	2.180	36.000	1.500	300	400	1.200	500	400	100	1.800	250	200	2.650	45.300	45.300
Spenden	4.596	3.000	1.500	500	0	0	1.000	2.000	5.000	1.000	1.000	0	5.000	20.000	20.000
Eintrittsgelder (Tageskasse, Führungen)	5.205	5.178	5.212	8.324	14.105	26.811	27.884	20.263	25.482	25.845	20.977	12.992	6.712	199.785	237.528
Umsätze Dorfkrug (Tagesgeschäft)	0	0	0	4.748	15.742	22.016	20.100	21.293	23.638	21.977	13.671	6.933	1.466	151.583	151.583
Mieteinnahmen (Veranstaltungen)	5.913	1.100	1.400	2.224	4.039	3.957	7.971	4.000	4.800	7.200	4.350	4.094	8.024	53.159	59.115
Lohnkostenerstattung GmbH		1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	16.696	16.696
Zuschüsse Stadt		7.015						7.015				0		14.030	14.030
Fachliteratur, Kursgebühren	28		900	600	100	0	0	200	300	100	300			2.500	2.500
sonstige Einnahmen	3.771	2.900	2.900	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	1.000	2.000	2.000	1.000	2.000	20.800	20.800
<b>Einzahlungen</b>	<b>21.693</b>	<b>56.585</b>	<b>14.803</b>	<b>19.088</b>	<b>36.777</b>	<b>56.374</b>	<b>60.847</b>	<b>58.562</b>	<b>61.711</b>	<b>61.313</b>	<b>43.939</b>	<b>26.611</b>	<b>27.244</b>	<b>523.853</b>	<b>567.552</b>
Wareneinkauf Dorfkrug	0	0	0	1.425	4.723	6.605	6.030	6.388	7.091	6.593	4.101	2.080	440	45.475	52.296
Personalkosten	19.292	19.292	19.292	22.100	25.300	25.300	25.300	25.300	25.300	25.300	25.300	22.100	22.100	281.984	281.984
Aushilfslöhne (Kiepenkerle)	2.500	1.000	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	6.000	5.000	3.000	3.000	45.000	45.000
KFZ-Kosten	1.084	2.000	500	500	1.000	200	300	200	100	300	600	300	1.000	7.000	7.000
Instandhaltung	3.727	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	12.000
Aktivitäten/ Volkskunde	5.193	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	12.000
Werbung	1.744	2.500	2.500	2.500	0	2.500	0	0		2.500	0	2.500	0	15.000	15.000
Bewirtung	4.276	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.000	4.000	4.000
Energiekosten	5.838		500	200	300	7.000	2.500	1.000	500	1.000	2.000	4.000	6.000	25.000	25.000
Versicherungbeiträge	1.325	1.643	2.750	1.189	1.189	3.565	1.189	1.506	2.750	1.189	1.189	2.736	1.325	22.220	22.220
Investitionen	18.400		476	1.217	6.428			859	2.691			692	2.400	14.763	14.763
Sonstiger allg. Aufwand	7.574	887	1.385	1.146	1.140	3.123	1.832	3.854	1.135	1.994	6.758	968	3.824	28.046	28.046
<b>Auszahlungen</b>	<b>70.953</b>	<b>29.322</b>	<b>32.403</b>	<b>35.277</b>	<b>46.080</b>	<b>54.293</b>	<b>43.151</b>	<b>45.107</b>	<b>46.567</b>	<b>46.876</b>	<b>46.948</b>	<b>40.376</b>	<b>46.089</b>	<b>512.488</b>	<b>519.309</b>
Über- / Unterdeckung operativ	-49.260	27.263	-17.600	-16.188	-9.303	2.082	17.696	13.455	15.144	14.437	-3.010	-13.765	-18.845	11.366	48.243
Über- / Unterdeckung kumuliert	-34.437	-83.697	-56.435	-74.034	-90.222	-99.525	-97.444	-79.748	-66.293	-51.150	-36.712	-39.722	-53.487	-72.332	-24.089
Liquiditätsstützung GmbH	-15.500														
Darlehensaufnahme / -rückführung	150.000														-150.000
<b>Über- / Unterdeckung gesamt</b>	<b>-34.437</b>	<b>50.803</b>	<b>78.065</b>	<b>60.466</b>	<b>44.278</b>	<b>34.975</b>	<b>37.056</b>	<b>54.752</b>	<b>68.207</b>	<b>83.350</b>	<b>97.788</b>	<b>94.778</b>	<b>81.013</b>	<b>62.168</b>	<b>62.168</b>
Verfügbare Finanzlinie	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
<b>freie Liquidität</b>	<b>15.563</b>	<b>100.803</b>	<b>128.065</b>	<b>110.466</b>	<b>94.278</b>	<b>84.975</b>	<b>87.056</b>	<b>104.752</b>	<b>118.207</b>	<b>133.350</b>	<b>147.788</b>	<b>144.778</b>	<b>131.013</b>	<b>112.168</b>	<b>112.168</b>

## 6. Finanzbedarfsplanung „Event-GmbH“ Dez. 2015 bis Dez. 2016

	Soll Dez 15	Soll Jan 16	Soll Feb 16	Soll Mrz 16	Soll Apr 16	Soll Mai 16	Soll Jun 16	Soll Jul 16	Soll Aug 16	Soll Sep 16	Soll Okt 16	Soll Nov 16	Soll Dez 16	Soll 2016	Soll 2017
Umsatzerlöse (brutto)	39.300	17.600	23.400	22.200	40.300	39.500	79.700	40.000	47.800	72.000	43.500	40.900	80.200	547.100	650.000
<b>Einzahlungen (brutto)</b>	<b>39.300</b>	<b>17.600</b>	<b>23.400</b>	<b>22.200</b>	<b>40.300</b>	<b>39.500</b>	<b>79.700</b>	<b>40.000</b>	<b>47.800</b>	<b>72.000</b>	<b>43.500</b>	<b>40.900</b>	<b>80.200</b>	<b>547.100</b>	<b>650.000</b>
Materialaufwand	12.500	5.600	7.500	11.103	20.159	19.750	39.789	20.000	23.900	35.950	21.700	20.436	40.054	265.941	325.000
Personalkosten	0	1.391	1.391	10.091	10.091	10.091	10.091	10.091	10.091	10.091	10.091	10.091	10.091	103.696	121.100
Raumkosten	4.900	4.906	5.000	4.224	7.739	5.957	9.971	6.300	7.100	9.200	12.350	6.094	10.524	89.365	95.315
Versicherungen/Beiträge	0	500	100	700	0	0	0	500	0	0	1.000	0	0	2.800	2.800
Fahrzeugkosten	300	100	1.000	50	0	100	1.100	100	200	200	300	100	300	3.550	3.550
Werbe-/Reisekosten	1.000	250	300	300	300	200	600	700	100	100	200	1.000	1.000	5.050	5.050
Reparaturen/Instandhaltung	1.000	500	300	100	1.300	800	200	800	300	100	800	200	1.000	6.400	6.400
Sonstige betriebliche Kosten	1.200	1.200	1.600	1.200	4.000	1.200	2.900	2.400	2.200	2.300	2.900	1.100	1.200	24.200	24.200
Umsatzsteuerzahllast	0	4.008	1.205	1.855	1.672	2.811	3.525	7.419	3.181	4.281	6.933	2.536	3.660	43.087	57.783
<b>Auszahlungen (brutto)</b>	<b>20.900</b>	<b>18.455</b>	<b>18.396</b>	<b>29.624</b>	<b>45.262</b>	<b>40.909</b>	<b>68.177</b>	<b>48.311</b>	<b>47.072</b>	<b>62.222</b>	<b>56.274</b>	<b>41.557</b>	<b>67.830</b>	<b>544.090</b>	<b>641.198</b>
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000	3.000
<b>Überschuss</b>	<b>18.150</b>	<b>-1.105</b>	<b>4.754</b>	<b>-7.674</b>	<b>-5.212</b>	<b>-1.659</b>	<b>11.273</b>	<b>-8.561</b>	<b>478</b>	<b>9.528</b>	<b>-13.024</b>	<b>-907</b>	<b>12.120</b>	<b>10</b>	<b>5.802</b>
<b>Liquiditätsüberschuss/ -bedarf kumuliert</b>	<b>-11.585</b>	<b>6.565</b>	<b>5.460</b>	<b>10.214</b>	<b>2.540</b>	<b>-2.672</b>	<b>-4.331</b>	<b>6.942</b>	<b>-1.619</b>	<b>-1.141</b>	<b>8.387</b>	<b>-4.638</b>	<b>-5.545</b>	<b>6.575</b>	<b>12.377</b>
Verfügbare Finanzlinie	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
<b>freie Liquidität</b>	<b>5.415</b>	<b>23.565</b>	<b>22.460</b>	<b>27.214</b>	<b>19.540</b>	<b>14.328</b>	<b>12.669</b>	<b>23.942</b>	<b>15.381</b>	<b>15.859</b>	<b>25.387</b>	<b>12.362</b>	<b>11.455</b>	<b>23.575</b>	<b>29.377</b>
<b>freie Liquidität</b>	<b>5.415</b>	<b>23.565</b>	<b>22.460</b>	<b>27.214</b>	<b>19.540</b>	<b>14.328</b>	<b>12.669</b>	<b>23.942</b>	<b>15.381</b>	<b>15.859</b>	<b>25.387</b>	<b>12.362</b>	<b>11.455</b>	<b>23.575</b>	<b>29.377</b>

## 7. FAZIT

Auf Basis der skizzierten Sanierungsmaßnahmen, die zum einen den Fokus auf die strikte Trennung der Geschäftsbereiche Museumsbetrieb und Event-Management legen und zum anderen die professionelle Umsetzung von Veranstaltungen mittels eines externen Caterers beinhalten, sollte das Freilichtmuseum Mühlenhof nachhaltig wettbewerbs- und somit sanierungsfähig sein.

Fußend auf den erwartet positiven Liquiditätsverläufen 2016 bis 2017 und unter der Voraussetzung, dass der aufgezeigte Refinanzierungsbedarf des Vereins gedeckt und die Gründung einer neuen Event-GmbH erfolgreich umgesetzt werden kann, stellt die prognostizierte Finanzkraft die erforderliche Grundlage zur Fortführung des Freilichtmuseums Mühlenhof bei nachhaltiger Zahlungsfähigkeit dar.

Mit Umsetzung der aufgezeigten Maßnahmen zur Zielerreichung und der daraus für den Betrachtungszeitraum abgeleiteten Finanzbedarfsplanung ist eine Fortführungsprognose positiv abzubilden.

Greven, 05.12.2015

Dipl. Kfm. Marcus Oshege