

**Erstellung eines Businessplanes für das geplante
Informationsforum Wasser
im ehemaligen Wasserhochbehälter
Westerberg in Osnabrück
(Businessplan Forum Wasser Westerberg)**

Az. DBU: 31592-43/2

ABSCHLUSSBERICHT

Antragsteller:

Freundeskreis Botanischer Garten der Universität Osnabrück e.V.
Projektverantwortlicher: Hon.-Prof. Dierk Meyer-Pries
Albrechtstr. 29
49076 Osnabrück

in Kooperation mit:

Prof. Dr. Sabine Zachgo
Botanischer Garten
Universität Osnabrück
Albrechtstraße 29
49076 Osnabrück

Prof. Dr. Michael Matthies
Institut für Umweltsystemforschung
Universität Osnabrück
Barbarastr. 12
49076 Osnabrück

Gliederung

I. Einführung __3

1. Vorstellung des Gesamtprojektes __3
2. Ausgangslage aufgrund der Machbarkeitsstudie __8
3. Zielsetzung des Vorhabens __8

II. Datengrundlagen __10

1. Investitionen __10
2. Laufende Kosten __11
3. Einnahmen __12

III. Erstellung des Businessplanes __14

1. Grundlegende Anforderungen __14
2. Auflagen zur Bewilligung des Vorhabens durch die DBU __14
3. Umsetzung und Methodik __14
4. Ergebnisse __15

IV. Fachdiskussion des Businessplanes __19

1. Rahmen __19
2. Präsentation __21
3. Diskussion __21

V. Ausblick und weiteres Vorgehen __28

Anhang

1. Teilnehmerliste Fachdiskussion
2. Businessplan

I. Einführung

Das Vorhaben „Erstellung eines Businessplanes für das geplante Informationsforum Wasser im ehemaligen Wasserhochbehälter Westerberg in Osnabrück“ (Businessplan Forum Wasser Westerberg Az. DBU: 31592-43/2) soll die „Machbarkeitsstudie Forum Wasser am Botanischen Garten“ (Az. DBU: 28549-42/2) insofern ergänzen, als der konkrete Finanzbedarf für die dort vorgeschlagenen Realisierungsvarianten ermittelt, bewertet und in einen von einem Wirtschaftsprüfungsunternehmen erstellten Businessplan zu fassen ist.

1. Vorstellung des Gesamtprojektes

In Osnabrück, im Stadtteil Westerberg, befinden sich zwei ehemalige Wasserhochbehälter, die im Jahre 2007 stillgelegt wurden. Aus dem Wunsch heraus, diese beiden, mit einer einmaligen Atmosphäre versehenen Gebäude in eine der breiten Öffentlichkeit zugänglichen Nutzung zu überführen, entstand im Jahre 2009 durch den Botanischen Garten der Universität Osnabrück und seinen Freundeskreis der Impuls für das Projekt „Forum Wasser am Botanischen Garten“. Inhaltlich sollten die in ihrer Konstruktion sehr unterschiedlich angelegten Wasserhochbehälter als Informations- und Ausstellungsort genutzt werden. Nachdem der Eigentümer der Gebäude, die Stadtwerke Osnabrück AG, einer neuen Nutzung grundsätzlich zugestimmt hatten, stellte das Institut für Umweltforschung der Universität Osnabrück bei der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) einen Antrag auf Förderung einer Machbarkeitsstudie für das Forum Wasser. Im Herbst 2012 konnte die Machbarkeitsstudie vorgelegt werden. Diese wird durch den nunmehr vorliegenden und ebenfalls von der DBU geförderten Businessplan ergänzt.

Mit den beiden Studien konnte gezeigt werden, dass es sich beim »Forum Wasser am Botanischen Garten« um ein vielversprechendes Projekt handelt und mit dem entwickelten Gesamtkonzept ein einzigartiger Bildungsstandort geschaffen wird.

Ausstellungsort

Die Lage der beiden Wasserhochbehälter ermöglicht eine optimale Einbindung in den Mikrostandort Westerberg. Neben der direkten Nachbarschaft zum Botanischen Garten der Uni-

versität und zur Hochschule ist der Standort mit dem Projekt „3berge“ vernetzt, auf denen über verschiedene Themen aus den Bereichen Umwelt, Geschichte und Technik informiert wird. Aufgrund der Nähe zum Botanischen Garten und der Vergangenheit als Wasserbehälter entwickelte sich der Themenschwerpunkt »Wasser & Pflanze«, der perfekt die vorhandenen Angebote in Stadt und Umland passt. Das Einzugsgebiet selbst soll über den Osnabrücker Raum hinausgehen.



Abb. 1: Außenansicht des ehemaligen Wasserturms
(Foto: Berlekamp)



Abb. 2: Außenansicht des „Spiralbehälters“
(Foto: Enders)



Abb. 3: Innenansicht des „Gewölbes“
(Foto: Institut für Umweltsystemforschung)



Abb. 4: Innenansicht der „Spirale“
(Foto: Enders)

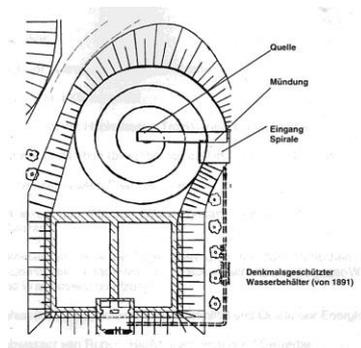


Abb. 5: Grundriss von Wasserturm und Wasserhochbehälter

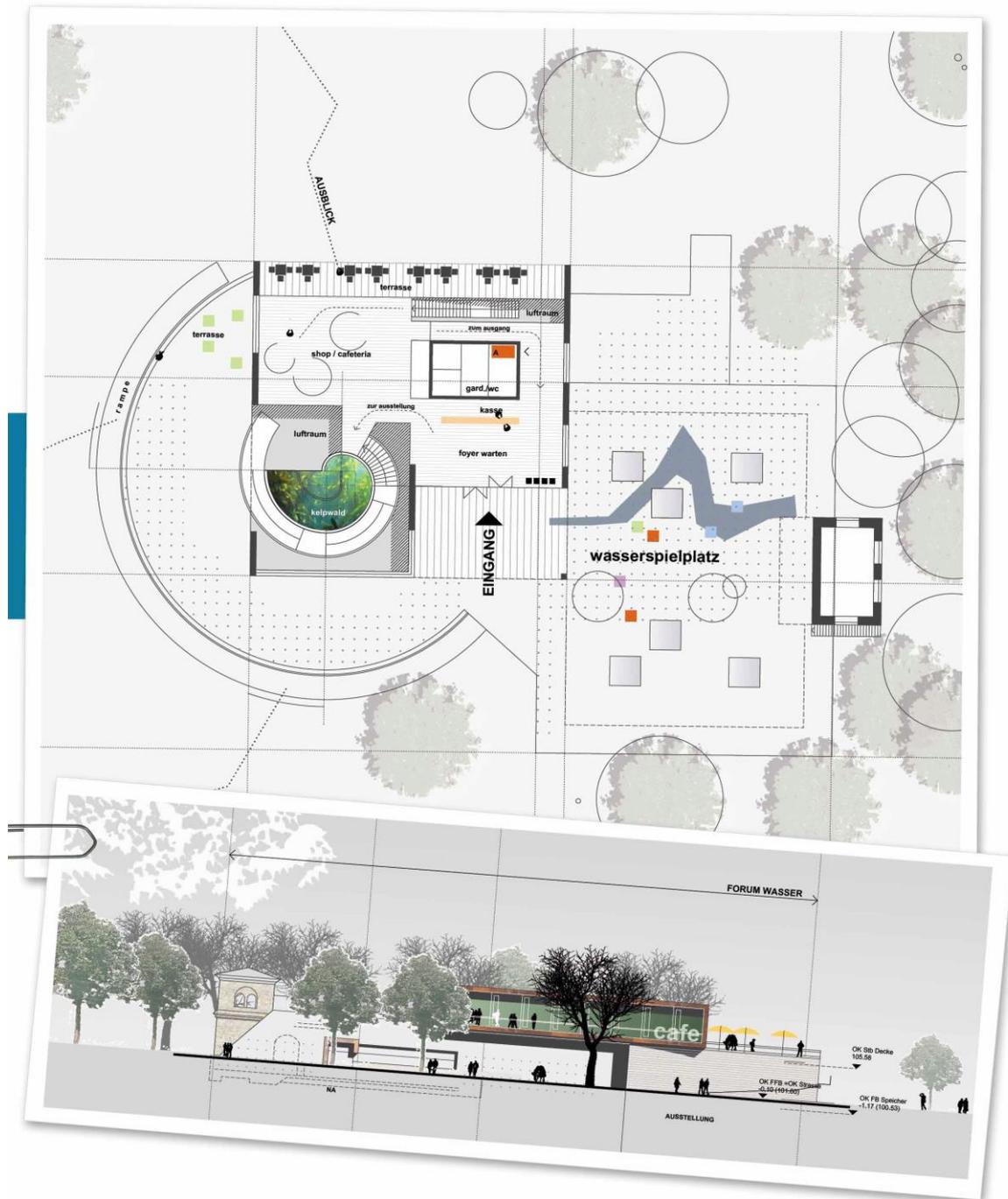


Abb. 6: Entwurfsplan des Architekturbüros Reinders Architekten für das Forum Wasser Westerberg

Ziel- und Themenfindung

Das »Forum Wasser am Botanischen Garten« soll ein Informations- und Erlebniszentrum sein, dass nicht nur die Einzigartigkeit und Bedeutung von Wasser darstellt, sondern auch über aktuelle Wasserthemen vielschichtig informiert. Die im »Forum Wasser am Botanischen

Garten« verortete Dauerausstellung soll speziell das Themenfeld »Wasser & Pflanze« behandeln mit Inhalten aus den Bereichen »Wasser-Phänomene«, »Wasser und Leben«, »Ökologie und Klima« sowie »Landwirtschaft« präsentieren. Ein durchgeführtes Benchmark bestätigt die Einzigartigkeit dieses Themas. Sonderausstellungen zu verwandten, aktuellen Themen sind ergänzend vorgesehen.

Besucher und Zielgruppen

Durch die Lage direkt am Botanischen Garten und die angestrebten Kooperationen können schon erste Aussagen über potenzielle Besucher des »Forum Wasser am Botanischen Garten« gemacht werden. In den Fokus rücken neben Familien mit Kindern vor allem Schulklassen. Aus der Lage des Forum Wassers heraus ergeben sich weitere Zielgruppen wie Tagesausflügler oder der Personenkreis der Generation 50+, die ein tagesfüllendes Programm wünschen. Gezielte Befragungen haben die konkreten Bedürfnisse von Lehrern, Schülern und Eltern ermittelt, so dass darauf bezogene Ausstellungen und pädagogische Zusatzprogramme erstellt werden können.

Qualitäten

Die Erkenntnisse aus Benchmark, Zielgruppenbefragung und Fachgesprächen legen den Schluss nahe, dass Museumsbesucher Angebote kritisch konsumieren und in der Regel dann noch einmal zu Besuch kommen, wenn die Ausstellung ein einzigartiges Erlebnis war. Leitspruch für die Entwicklung eines »Forum Wasser am Botanischen Garten« soll sein: »Event zieht, Inhalt bindet.« Die Bildungsangebote im »Forum Wasser am Botanischen Garten« sollen Möglichkeiten bieten, selbst aktiv zu werden, und einen emotionalen Themenbezug herzustellen. Die inhaltliche Aufarbeitung soll auf die Zielgruppen abgestimmt, Exponate und Medien in Hinblick auf konkrete Vermittlungsziele ausgewählt werden. Pädagogische Zusatzprogramme sollen die Ausstellung unter speziellen Gesichtspunkten erfahrbar machen. Ein Evaluierungskonzept soll die Qualität des Forums langfristig sichern. Die enge Verbindung zum Botanischen Garten und zur Universität und Hochschule soll sich in den behandelten Themen sowie in der Außendarstellung niederschlagen. Im Betrieb soll das Forum zumindest teilweise aus eigenen Einnahmen finanziert werden – durch einen angepassten Personaleinsatz, sowie Shop und Caféangebot. Dazu zählt auch die Idee, das Forum – passend zum Botanischen Garten – nur über sieben Monate im Jahr zu öffnen.

Vermittlungsidee und Ausstellungskonzept

Als prägende Vermittlungsidee für einen positiv besetzten Zugang zu Exponaten und Inhalten der Ausstellungen soll über den fiktiven Charakter „Rolf“, einen Forscher, Inhalt, Gestaltung und Architektur in einem Gesamtkonzept verknüpft werden. So entstehen darüber hinaus einfache Möglichkeiten zur Partizipation und für pädagogische Zusatzprogramme.

Durch das Zusammenspiel von Inhalt, Architektur und Gestaltung soll der Besuch im »Forum Wasser am Botanischen Garten« zu einem nachhaltig beeindruckenden Gesamterlebnis werden. Der spiralförmige Wasserhochbehälter dient zunächst als ein sinnlicher Einstieg in das Thema. Die Exponate – denkbar sind inszenierte Objekte und Installationen zu Bedeutung und besonderen Eigenschaften von Wasser – sollen ohne ausschweifende Interpretationen für sich wirken und ein Gefühl für Wasser als Stoff vermitteln. Kulturelle Veranstaltungen sollen diesen Raum darüber hinaus erleb- und erfahrbar machen.

Die zentrale Inhaltsvermittlung findet im nördlichen Gewölbe statt. Hier soll in einzelnen Themenstationen verdeutlicht werden, dass die Wasserverfügbarkeit das Aussehen der Umwelt steuert und Pflanzen besondere Strategien in Bezug zum Wasser entwickelt haben. Außerdem soll gezeigt werden, dass insbesondere die Landwirtschaft eng an die Wasserverfügbarkeit gekoppelt ist. Als Verknüpfung zum eigenen Leben soll klar gemacht werden, dass auch das eigene (Konsum-) Verhalten Auswirkungen auf globale Themen haben kann. Jede Themenstation entspricht einer Reise des »Wasserforschers Rolf« in eine der Ökozonen der Erde. Als Exponate dienen »Mitbringsel« seiner Expeditionen, die durch passendes Labor- und Experimentierequipment ergänzt werden.

Pädagogisches Konzept

Das Umweltpädagogische Konzept des »Forum Wasser am Botanischen Garten« soll die optimale Ansprache der Zielgruppen gewährleisten. Dazu sind verschiedene Angebote in der Ausstellung und über die Ausstellung hinaus angedacht.

In der Dauerausstellung mit ihrem zentralen Ausstellungsteil im Gewölbe sollen schwerpunktmäßig die drei Altersgruppen Erwachsene, insbesondere Eltern, und die Generation 50+, Kinder bis 10 Jahre und Jugendliche zielgruppengerecht angesprochen werden. Die grundlegenden Ausstellungsobjekte, darunter atmosphärische Elemente wie Installationen und Bildmedien sowie Exponate und interaktive Stationen sollen von allen Altersgruppen erfahren, jedoch unterschiedlich erschlossen werden: Grundlegende Erläuterungen in kurzen

Texten für alle Besucher werden durch weitere Spuren ergänzt. Eine Hörspur für Erwachsene liefert in Form eines Reisetagebuchs unterhaltsam komplexere Inhalte. Für jüngere Kinder erzählt eine kleine Winkelspinne Anekdoten und fordert zum Ausprobieren auf. Eine Expertenspur verweist ältere Schüler und Erwachsene in den Botanischen Garten und die Bibliothek. Im pädagogischen Zusatzprogramm sollen weitere Altersgruppen und Schulklassen über verschiedene Arten von Führungen und ausstellungsbegleitenden Arbeitshefte angesprochen werden.

2. Ausgangslage aufgrund der Machbarkeitsstudie

In der Machbarkeitsstudie (Seite 51 – 54) wurden bereits verschiedene, vorläufige Realisierungsvarianten entwickelt und der finanzielle Rahmen dafür untersucht. Im Rahmen der Diskussion um die zu realisierende Variante im Rahmen der Erstellung des Businessplanes wurde von einer dauerhaften Einrichtung mit leicht verändertem Personalkonzept ausgegangen. Das beinhaltet eine Einrichtung mit breitem Angebot, überdurchschnittlicher Ausbauqualität und vielfältiger Ausstattung, die das Gesamtkonzept optimal für die Zielgruppen umsetzt. Investitionsaufwand und Betriebskosten entsprechen der höheren Qualität der Ausstellung. Weiterhin ist eine Öffnung nur im Sommerhalbjahr vorgesehen. Wegen der Details wird auf die Machbarkeitsstudie verwiesen.

3. Zielsetzung des Vorhabens

Zielsetzung des Vorhabens „Businessplan Forum Wasser Westerberg“ ist es, ein tragfähiges Finanzkonzept als grundlegende Voraussetzung für weitere Realisierungsschritte zu erstellen.

Es war nicht Zielsetzung der Machbarkeitsstudie, den Finanzbedarf für die Realisierungsvarianten durch einen Wirtschaftsprüfer ermitteln zu lassen, da die Datengrundlagen erst während der Durchführung der Studie erhoben und daher erst am Ende der Studie vorlagen. Ein tragfähiges Finanzkonzept ist jedoch grundlegende Voraussetzung für eine spätere Realisierung des Informationszentrums. Für die Realisierung des Forums Wasser Westerberg wurden erste Architekturplanungen und überschlägige Kostenschätzungen vorgenommen

(vgl. Projektdokumentation zur Machbarkeitsstudie, Teil G: Flächenermittlung und vorläufige Kostenschätzung). Eine konkrete Ergebnisrechnung und Businessplanung ist aber noch nicht enthalten gewesen. Auch die Finanzierung des Forums Wasser Westerberg ist zum derzeitigen Zeitpunkt (Erstelldatum Abschlussbericht) noch offen. Nach derzeitiger Einschätzung werden sowohl für die Investition als auch für den laufenden Betrieb externe Finanzmittel benötigt.

Ziel des beantragten Vorhaben Businessplan ist es daher, in Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern PricewaterhouseCoopers AG und dem Architekturbüro Reinders einen Businessplan zu erstellen, der als Informationsbasis für mögliche Investoren oder Förderer dienen soll.

II. Datengrundlagen

Grundlage für die Erstellung des Businessplanes sind Daten zum Bau-, Betriebs- und Ausstellungskonzept, die in einem Planungsmodell aufgearbeitet und strukturiert werden. Die auf Grundlage der Machbarkeitsstudie erhobenen Daten gliedern sich in solche für Investitionen, laufende Kosten und Einnahmen. Im Folgenden werden die Datengrundlagen nur grundsätzlich, nicht aber im Detail, angegeben. Insofern sei auf die Projektdokumentation zur Machbarkeitsstudie, den Businessplan selbst bzw. die Daten zur Projektdokumentation des Businessplans (gesondert auf CD-Rom) verwiesen.

1. Investitionen

a) Im Investitionsbereich geht es zunächst um den **Umbau der beiden Wasserhochbehälter** und den vorgesehenen **Neubau**. Im Rahmen dieses Vorhabens wurden vom Architekturbüro Reinders Architekten, Osnabrück, folgende Leistungen erbracht:

- Vorentwurfskonzept (Grundrisse, Schnitte, Ansichten) im Maßstab 1:200
- Berechnung der Gebäudekennwerte
- Berechnung der Bruttogrundfläche
- Berechnung des Bruttorauminhaltes
- Berechnung der Nutzflächen
- Vorläufige Kostenschätzung

Damit sollten die im Rahmen der Machbarkeitsstudie durchgeführten Berechnungen überprüft, ergänzt und untersetzt werden, um als Datengrundlagen für den Businessplan zur Verfügung zu stehen.

b) Für die **Installation der elektrotechnischen Anlagen** (Stromversorgung, Licht u.a.) **und der haustechnischen Anlagen** (Heizung, Lüftung, Sanitär u.a.) wurden in der Machbarkeitsstudie keine getrennten Berechnungen vorgenommen. Diese wurden nun von den Ingenieurbüros Wallenhorst (Elektrotechnische Anlagen) und Jager und Partner (Haustechnische Anlagen) durchgeführt und als Datengrundlagen für den Businessplan zur Verfügung gestellt. Es fand dabei eine enge Zusammenarbeit mit dem Architekturbüro Reinders statt.

c) Zu den Investitionskosten zählen auch diejenigen für die **Herstellung und Installation der Ausstellung**. Das Institut für Umweltsystemforschung hat im Rahmen der Machbarkeitsstudie ein Ausstellungskonzept für das Forum Wasser entwickelt (vgl. Abschlussbericht der Machbarkeitsstudie). Dabei soll die Dauerausstellung in zwei Teile untergliedert werden: Im spiralförmigen Wasserhochbehälter soll dem Besucher über einen „Erlebnisweg Wasserphänomene“ ein sinnlicher Einstieg in die faszinierenden Eigenschaften des Stoffes Wasser ermöglicht werden. Im nördlichen Gewölbe findet demgegenüber die zentrale Inhaltsvermittlung statt, wobei die Themenstationen den Ökozonen der Erde entsprechen. Für die Herstellung und Installation der Ausstellungsobjekte wurden in der Machbarkeitsstudie keine Berechnungen der dafür benötigten Kosten vorgenommen. Als Datengrundlage für den Businessplan wurden zum einen die in der Machbarkeitsstudie angestellten Recherchen und Untersuchungen in 76 Wassermuseen und Ausstellungen verwendet (vgl. Projektdokumentation zur Machbarkeitsstudie, Teil A: Recherche Wassermuseen und –ausstellungen), zum anderen gesonderte Recherchen angestellt.

2. Laufende Kosten

a) Einen großen Block bei den laufenden Kosten nehmen die **Personalkosten** ein. Das Betriebskonzept sieht vor, den Personalbedarf einerseits so gering wie möglich zu halten, andererseits einen hohen Standard in organisatorischer und pädagogischer zu gewährleisten. Es wird daher vorgeschlagen, das Forum Wasser nur im Sommerhalbjahr zu öffnen. Dies ist mit den Besucherzahlen im Botanischen Garten kompatibel. Die neuerliche Öffnung im Frühjahr ermöglicht auch eine gezielte Werbekampagne für den Besuch des Forums und des Botanischen Gartens. Besondere Veranstaltungen sollen jedoch das ganze Jahr über möglich sein.

Der Personalbedarf wurde im Wesentlichen aufgrund des Ausstellungskonzeptes und im Abgleich mit ähnlichen Einrichtungen entwickelt, wobei bei jeder Kostenstelle auf die Besonderheit des Forum Wassers einzugehen war. Grundlage für die Festlegung von Gehältern für das benötigte Personal ist der Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder (TV-L). Für die Leitung, Organisation und Aktualisierung der Ausstellung ist eine ganzjährige Stelle, vorzugsweise angelehnt an TV-L 13, erforderlich. Die Person trägt die Verantwortung für den

Ablauf der Ausstellung im Sommerhalbjahr sowie die Aktualisierung im Winterhalbjahr. Sie sollte einen naturwissenschaftlichen Hintergrund haben und ein gutes pädagogisch-didaktischen Geschick mitbringen. Daneben ist sie für die Öffentlichkeitsarbeit und das Fundraising sowie die Organisation von Sonderveranstaltungen und -ausstellungen zuständig. Zur Unterstützung der Leitung ist ein/e Mitarbeiter/in mit Sekretariatsaufgaben dauerhaft einzustellen.

Im Sommerhalbjahr werden zusätzliche Kräfte für die Kasse, Shop, Betreuung, Führungen etc. benötigt, die auf Teilzeitbasis eingestellt werden können. Weiterhin sind Kräfte für Reparatur, Erhaltung und ggf. Erneuerung sowie andere technische Maßnahmen erforderlich. Die Stadtwerke könnten als Eigner des Gebäudes die technischen Aufgaben übernehmen. Um eine effektive Zusammenarbeit mit der Hochschule Osnabrück und der Universität Osnabrück zu erreichen, wurden Stellen für den Bereich „Projektkoordination“ vorgesehen.

b) Die **Betriebskosten** für die elektrotechnischen Anlagen und die haustechnischen Anlagen wurden von den Ingenieurbüros Wallenhorst, Osnabrück und Jäger und Partner, Osnabrück, ermittelt. Sie dienen als Datengrundlage für den Businessplan.

c) Für die im Konzept vorgesehenen **Sonderausstellungen** und die notwendig werdende **Aktualisierung der Ausstellungsinhalte** wurde hinsichtlich der Planungsdaten auf vergleichbare Ausstellungen rekurriert. Das gleiche gilt für den Posten **Verwaltungsausgaben**.

3. Einnahmen

Die Ermittlung der Datengrundlagen für die Einnahmen bezieht sich auf folgende einzelne Positionen:

- Eintrittsgelder als wesentliche Einnahmequelle (Normalbetrieb gestaffelt nach Besuchergruppen, Sonderausstellungen)
- Verkäufe im Ausstellungsshop
- Erlös aus Cafébetrieb/Gastronomie (in Abhängigkeit von der gewählten Betriebsart, Angebot, Öffnungszeiten etc.)

- Erlöse aus sonstigen Veranstaltungen (Sonderveranstaltungen: öffentliche wie private Veranstaltungen).

Die Einwerbung von Fördergeldern der EU sowie Einnahmen aus Sponsoring und Spenden sind im Rahmen der weiteren Schritte zu prüfen, sind aber nicht als Planzahlen in den Businessplan eingeflossen.

Neben den im Rahmen der Machbarkeitsstudie erhobenen Daten, insbesondere der verschiedenen Wassermuseen und Ausstellungen (vgl. die umfangreiche Auswertung in der Projektdokumentation zur Machbarkeitsstudie), konnten Daten aus folgenden Institutionen verwendet werden:

- hinsichtlich Besucherzahlen, Öffnungszeiten, Eintrittspreisen, Betriebskonzepten anderer überregionaler Ausstellungshäuser:
 - Haus am Strom, Untergriesbach
 - Moor- und Fehnmuseum, Elisabethfehn
 - Nationalparkzentrum Kellerwald, Kellerwald-Edersee
 - WassErleben, Freiberg
 - Botanika, Bremen
 - Wasserleben, Berlin
- hinsichtlich Besucherzahlen, Betriebskonzepten lokaler Ausstellungshäuser:
 - Botanischer Garten Osnabrück
 - Grüne Schule d. Bot. Gartens
 - Zoo Osnabrück
 - Museum Industriekultur Osnabrück.

III. Erstellung des Businessplanes

Der Antragsteller hat die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers AG, Niederlassung Osnabrück, beauftragt, einen Businessplan für das Projekt „Forum Wasser Westerberg“ zu erstellen. Dieser soll als Informationsbasis dienen, um den Finanzbedarf zu ermitteln und mögliche Investoren und Förderer auf dieser Basis ansprechen zu können. Die Arbeiten wurden im Zeitraum von Oktober 2013 bis März 2014 durchgeführt. Die folgenden Ausführungen geben den Businessplan nicht in Gänze wieder; insofern sei auf den im Anhang befindlichen Businessplan selbst verwiesen.

1. Grundlegende Anforderungen

Der hier zu erarbeitende Businessplan dient zur Ermittlung des Finanzbedarfs. Deshalb wurden Aussagen, wie man sie im „klassischen Businessplan“, etwa bei Existenzgründungen findet, nicht aufgenommen. Insbesondere fand keine rechtliche oder steuerrechtliche Beratung statt. Hinsichtlich der Rechtsformenwahl des Projektes Forum Wasser geht der Businessplan davon aus, dass geeignete Strukturen gefunden werden, schlägt solche aber selbst nicht vor.

2. Auflagen zur Bewilligung des Vorhabens durch die DBU

Es hat keine Auflagen durch die DBU zur Bewilligung des Vorhabens gegeben.

3. Umsetzung und Methodik

Bei der Erstellung des Businessplanes wurden die im Rahmen der Machbarkeitsstudie erhobenen Daten verwendet sowie auf Recherchen, die im Rahmen dieses Vorhabens erhoben wurden, zurückgegriffen. Dies bezieht sich auf Daten zu Investitionen, laufenden Kosten und der Einnahmeseite (hier insbesondere Daten zu Besucherzahlen, Eintrittspreisen). Hier wurde einerseits mit Schätzungen gearbeitet (Investitionen in Baukosten, Installationen ins Gebäude, laufende Energiekosten), andererseits mit Vergleichswerten (insbesondere im Ein-

nahmebereich). Die Daten für den Personalbedarf basieren auf einem Personalkonzept für dieses Vorhaben.

Die Finanzplanung selbst umfasst neben dem ersten Jahr (Planungsjahr) und dem zweiten Jahr (Bauphase) weitere 13 Jahre des Ausstellungsbetriebes. Hintergrund dieses Vorgehens sind mögliche Antragstellungen im Rahmen von EU-Förderungen.

Eine zeitliche Verschiebung der Zahlungsströme, insbesondere bei der Zahlung der Investitionen und der Instandhaltungskosten für die Gebäude, wurde in der Finanzplanung berücksichtigt. Ebenfalls wurde die bei Ausstellungen erforderliche Erneuerung der Dauerausstellung im Gewölbe berücksichtigt und zeitgerecht abgebildet. Auch hier wurde auf Erfahrungswerte anderer Ausstellungshäuser zurückgegriffen.

Der Businessplan geht von einer vollständigen Eigenkapitalfinanzierung aus. Es wird dabei davon ausgegangen, dass die Investitionen in vollem Umfang über einzuwerbende Fördermittel – z. B. EU-Mittel, Landesmittel, Stiftungen und über weitere öffentliche und private Institutionen – aufzubringen sind. Sollte es zu einer Aufnahme von Fremdkapital kommen, so ist zusätzlich der Kapitaldienst zu berücksichtigen.

4. Ergebnisse

Die nachfolgenden Ergebnisse sind eine Zusammenfassung aus dem Businessplan. Wegen der Details wird auf die Zahlen des Businessplanes selbst (im Anhang) verwiesen.

a) Investitionen

Im Investitionsbereich ergeben sich Investitionskosten von insgesamt ungefähr 4,8 Mio. Euro. Diese gliedern sich in:

1.	Investitionen in das Gebäude; Summe Baukosten	3.178.665 €	65,9 %
2.	Investitionen in die Ausstellung (Erlebnisweg, Gewölbe)	1.120.000 €	23,2 %
3.	Investitionskosten für den Wasserspielplatz im Außenbereich	150.000 €	3,1 %
4.	Gründungsinvestitionen (insbes. Inneneinrichtungen)	375.400 €	7,8 %

	Summe Investitionen	4.824.065 €	100 %
--	----------------------------	--------------------	--------------

Bezogen auf den zeitlichen Ablauf fallen die Investitionskosten nicht im ersten Jahr an (Planungsphase), sondern überwiegend im Jahr 2 (Bauphase, Höhe: 3.618,1 T€) und im Jahr 3 (Start der Ausstellung, Höhe: 1.206,1 T€). Die in den weiteren Jahren anfallenden Erneuerungsausgaben werden hier unter dem Punkt „Ausgaben“ erfasst.

b) Einnahmen

Im Bereich der Einnahmen bilden die Einnahmen aus Eintrittsgeldern die größte Position (74,3 %). Wesentliche Betriebsdaten hierzu sind die Öffnungszeiten, die erwartete Zahl der Besucher und die Art der Besucher (Besucherstruktur).

Angelehnt an die Öffnungszeiten des Botanischen Gartens wird das Forum Wasser nur in den Monaten April bis Oktober geöffnet sein und zwar täglich von 10 Uhr – 18 Uhr (außer Montags). Damit liegt die Zahl der geöffneten Tage bei 184. Aufgrund von Vergleichswerten wird von einer Gesamtbesucherzahl von 20.000 ausgegangen. Der Schwerpunkt der Besucher wird bei Familien mit Kindern und Schulklassen gesehen; das entspricht den Erfahrungen mit ähnlichen, erlebnisorientierten Ausstellungsorten.

Die Höhe der Eintrittspreise orientiert sich ebenfalls an vergleichbaren Objekten. Für Sonderausstellungen und Sonderveranstaltungen (z. B. Kindergeburtstage, spezielle Führungen, Workshops, Vorträge etc.) werden gesonderte Eintritte erhoben, die Höhe liegt in etwa bei dem, was auch im Botanischen Garten erhoben wird.

Bei den Einnahmen aus dem Shopbereich wird – branchenüblich – von einer Marge von 50 Prozent ausgegangen. Angeboten werden Informationsmaterialien und themenbezogene Verkaufswaren.

Die schon in der Machbarkeitsstudie angesprochenen Einnahmen aus dem Cafébetrieb wurden im Rahmen der Erstellung des Businessplanes insofern konkretisiert, als nunmehr ein Eigenbetrieb der Gastronomie vorgesehen ist. Anders als die Ausstellung soll das Café ganzjährig geöffnet werden. Die Bedienung soll über 450-Euro-Kräfte sichergestellt werden. Im Ausschank- und Speisenbereich sind insbesondere Kaffee und Kaltgetränke sowie Brötchen und Kuchen vorgesehen.

Angesichts der nicht durchgängigen Öffnungszeiten wurde eine externe Verpachtung nur als eine Alternative aufgenommen (vgl. die Zahlen im Businessplan auf Seite 20 unten).

Die nachfolgenden Zahlen geben im Gastronomiebereich die reinen Erlöse (also Wareneinkauf und Personalkosten schon berücksichtigt) wieder.

Danach stellen sich die Einnahmen wie folgt dar:

1.	Einnahmen aus Eintrittspreisen	61.200 €	74,3 %
2.	Einnahmen aus Sonderausstellungen	2.940 €	3,6 %
3.	Einnahmen aus Sonderveranstaltungen	3.370 €	4,1 %
4.	Einnahmen aus dem Shop	5.000 €	6,1 %
5.	Einnahmen aus Gastronomie (Eigenbetrieb)	9.825 €	11,9 %
	Summe Einnahmen	82.335 €	100 %

Bezogen auf den zeitlichen Ablauf fallen diese Einnahmen ab dem 4. Jahr (1. Betriebsjahr) an.

c) Ausgaben

Die Summe der laufenden Ausgaben betragen durchschnittlich 354 T€. Dabei stellen die Personalkosten – wie bei derartigen Vorhaben üblich – mit 72,7 % den größten Posten dar.

Im Personalbereich wurden neben den üblichen Stellen (Leitung, Pädagogik, Öffentlichkeitsarbeit, Hausmeister, Verwaltung, Kasse/Aufsicht, Reinigung und Honorarkräften) eine Stelle „Projektkoordination Sonderausstellungen“ aufgenommen, um der Entwicklung und Umsetzung von Ausstellungskonzepten in Kooperation mit Hochschule und Universität Osnabrück stärker Rechnung zu tragen. Die angesetzten Gehälter entsprechen denen des öffentlichen Dienstes.

Bei den laufenden Gebäudekosten (Strom, Heizung, Wasser etc.) sind die Instandhaltungskosten enthalten.

Unter die Ausgaben fallen auch die sogenannten „Musealen Aufgaben“, also die laufende Erneuerung der Dauerausstellung, die Wartung der Exponate und die Konzeption von zwei Sonderausstellungen im Jahr.

Unter die Verwaltungskosten fallen vor allem Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, der Posten „Sonstiges“ umfasst vor allem den Wareneinkauf im Shopbereich und die Pflege des Wasserspielplatzes.

Zahlenmäßig stellen sich die laufenden Ausgaben wie folgt dar:

1.	Personalkosten	214.324 €	72,7 %
2.	Gebäudekosten	62.350 €	14,1 %
3.	Museale Aufgaben	56.850 €	5,0 %
4.	Verwaltungsausgaben	20.950 €	7,1 %
5.	Sonstiges	3.200 €	1,1 %
	Summe Ausgaben	357.674 €	100 %

d) Liquiditätsplanung

Weil die Ausgaben nicht über den gesamten Zeitraum gleichmäßig verlaufen, wurde in den Businessplan eine Liquiditätsrechnung für einen Zeitraum von 15 Jahren aufgenommen.

Dabei werden folgende Phasen unterschieden:

- Planungsphase = Jahr 1
- Bauphase = Jahr 2
- Errichtung der Ausstellung = Jahr 3 (bis März)
- Start und Betrieb der Ausstellung = Jahr 3 (ab April) und folgende Jahre.

Hinsichtlich der **Investitionen** ist es bei Baumaßnahmen üblich, nach Baufortschritt zu zahlen. Nach den Planungen soll der Neu- und Umbau der Ausstellungsgebäude zum Ende des 2.

Jahres fertig sein. Es wird angenommen, dass 75 % der gesamten Investitionen im Jahr 2 auszahlbar sind (3.618,1 T€) und 25 % im Jahr 3 (1.206,1 T€).

Bei den **Personalausgaben** erfolgt eine stufenweise Einstellung der Mitarbeiter, nämlich bereits im 1. Jahr die Besetzung der Leitungsposition und im 2. Jahr die Besetzung der Stellen für Öffentlichkeitsarbeit und Museumspädagogik. Erst beim Start der Ausstellung werden alle weiteren Mitarbeiter benötigt und ab dem April vollständig eingestellt.

Hinsichtlich der Details sei auf den Businessplan (Seite 30) verwiesen.

Im Übrigen ergibt sich eine abweichende Verteilung der laufenden Kosten neben den Aufgaben Wartung, Reparatur und Instandhaltung bei der Inventarerneuerung. Details zu diesen Positionen und ihrer zeitlichen Verteilung sind auf Seite 31 des Businessplans dargestellt.

Zusammenfassend lässt sich damit neben den Investitionen in Höhe von rund 4,8 Mio. € ein laufender Finanzbedarf des Betriebes des Forum Wassers in einer Bandbreite von 212 T€ bis 314 T€ ermitteln.

IV. Fachdiskussion des Businessplanes

Der Businessplan wurde im Rahmen einer Anhörung vor einem Fachgremium am 9. April 2014 im Bohnenkamp-Hauses des Botanischen Gartens der Universität Osnabrück vorgestellt und – im Zusammenhang mit der Machbarkeitsstudie – erörtert und diskutiert.

1. Rahmen

Zum Kreis des Fachgremiums gehörten lt. Antrag:

- ein Vertreter der Stadtwerke Osnabrück als Eigner der Wasserhochbehälter,
- ein Vertreter der Stadtverwaltung Osnabrück,
- ein Vertreter des Landkreises Osnabrück,
- ein Mitglied des Kuratoriums des Freundeskreises des Botanischen Gartens,
- ein Mitglied des Präsidiums der Universität Osnabrück,
- ein Mitglied des Präsidiums der Hochschule Osnabrück,

- ein Mitglied der Geschäftsführung des Natur- und Geoparks Terra.vita Osnabrück,
- ein Mitglied der Geschäftsführung des Zoologischen Gartens Osnabrück.

Hinsichtlich der konkreten Besetzung am 9. April wird auf die im Anhang befindliche Teilnehmerliste verwiesen.

Dem Fachgremium lagen eine Woche vor der Anhörung sowohl die Machbarkeitsstudie als auch der Businessplan schriftlich vor.

In seinen einführenden Worten wies der Projektverantwortliche, Hon.-Prof. Dierk Meyer-Pries, auf das Ziel der Anhörung hin, nämlich die Diskussion des Gesamtkonzeptes und das Aufzeigen von Wegen zu seiner Realisierung.

Insbesondere sollte die Diskussion dazu dienen

- Stärken und Schwächen des Vorhabens herauszufiltern,
- Vorschläge einzubringen zur Optimierung der vorliegenden Planung, insbesondere zum Businessplan,
- Chancen und Risiken des Projekts zu bewerten und
- Vorstellungen zu den notwendigen nächsten Schritten einer Verwirklichung des Projektes zu eruieren.

Die Diskussionsbeiträge wurden mitgeschrieben bzw. stichwortartig auf Moderationskarten notiert und dann an eine Metaplanwand geheftet. Anschließend fand eine Auswertung der Diskussion unter den Oberbegriffen

- Konzeption
- Investition
- laufende Kosten und
- Umsetzung

statt.

2. Präsentation

Professor Dr. Michael Matthies stellte in einer gestrafften PowerPoint-Präsentation die wesentlichen Inhalte von Machbarkeitsstudie und Businessplan dar und leitete die Diskussion. Die Präsentation ist Teil der gesonderten Projektdokumentation auf CD-Rom.

3. Diskussion

Die sehr rege und ergiebige Diskussion wurde auf der Metaplan-Wand unter den Oberbegriffen Konzeption – Investition – laufende Kosten und Umsetzung erfasst:



Abb.: Metaplan-Wand mit den Oberbegriffen



Abb.: Moderationskarten zum Oberbegriff „Konzeption“

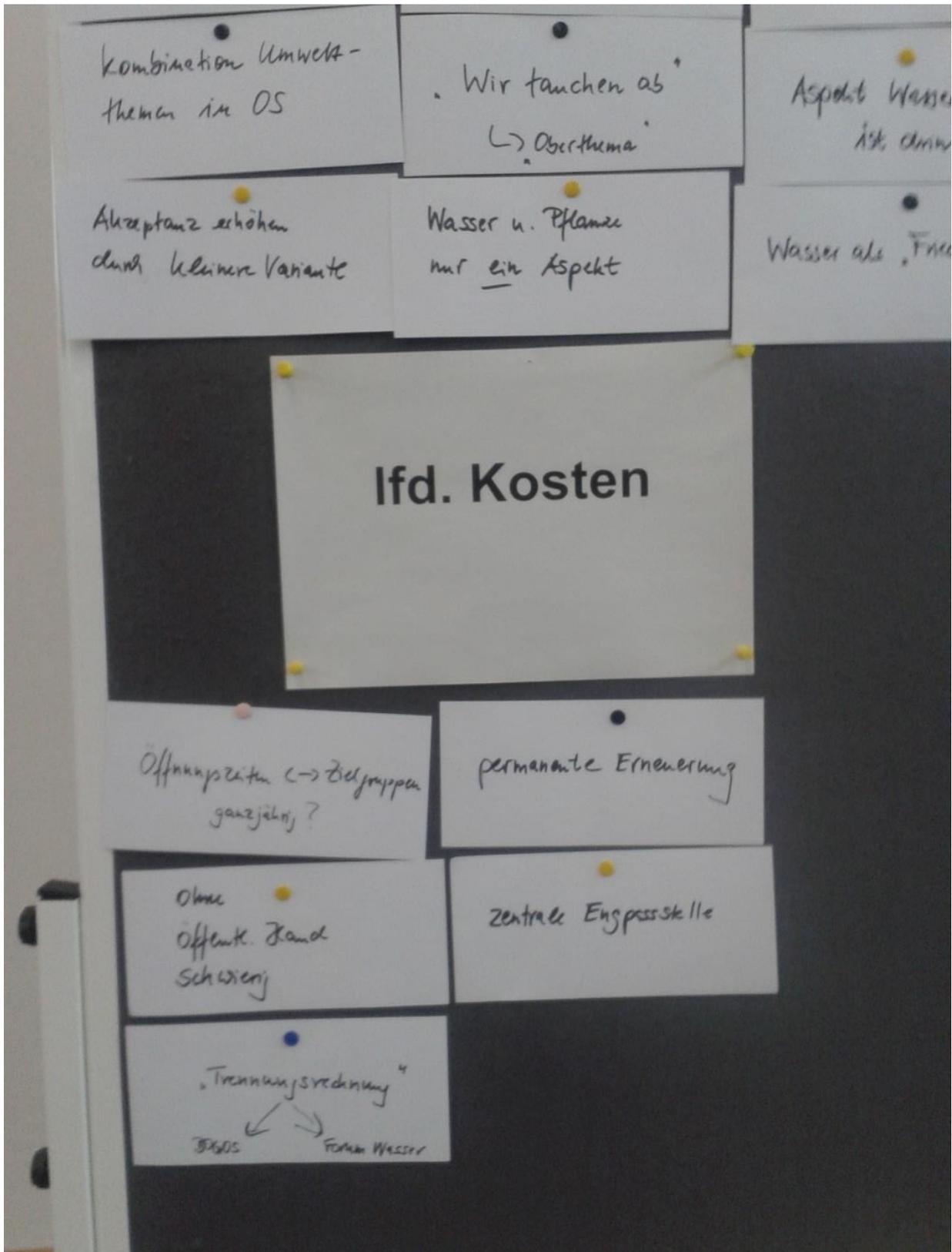


Abb.: Moderationskarten zum Oberbegriff „Laufende Kosten“

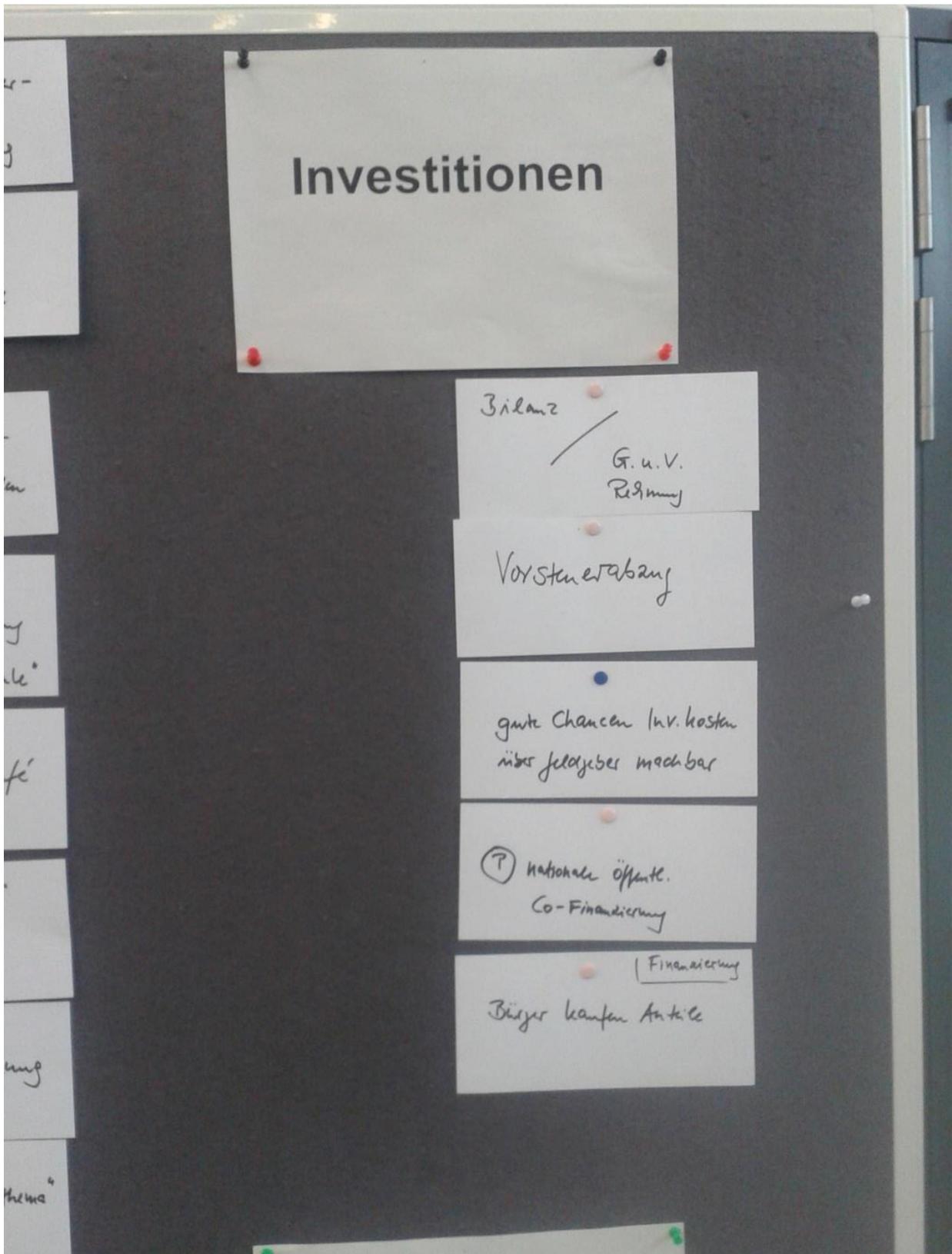


Abb.: Moderationskarten zum Oberbegriff „Investitionen“

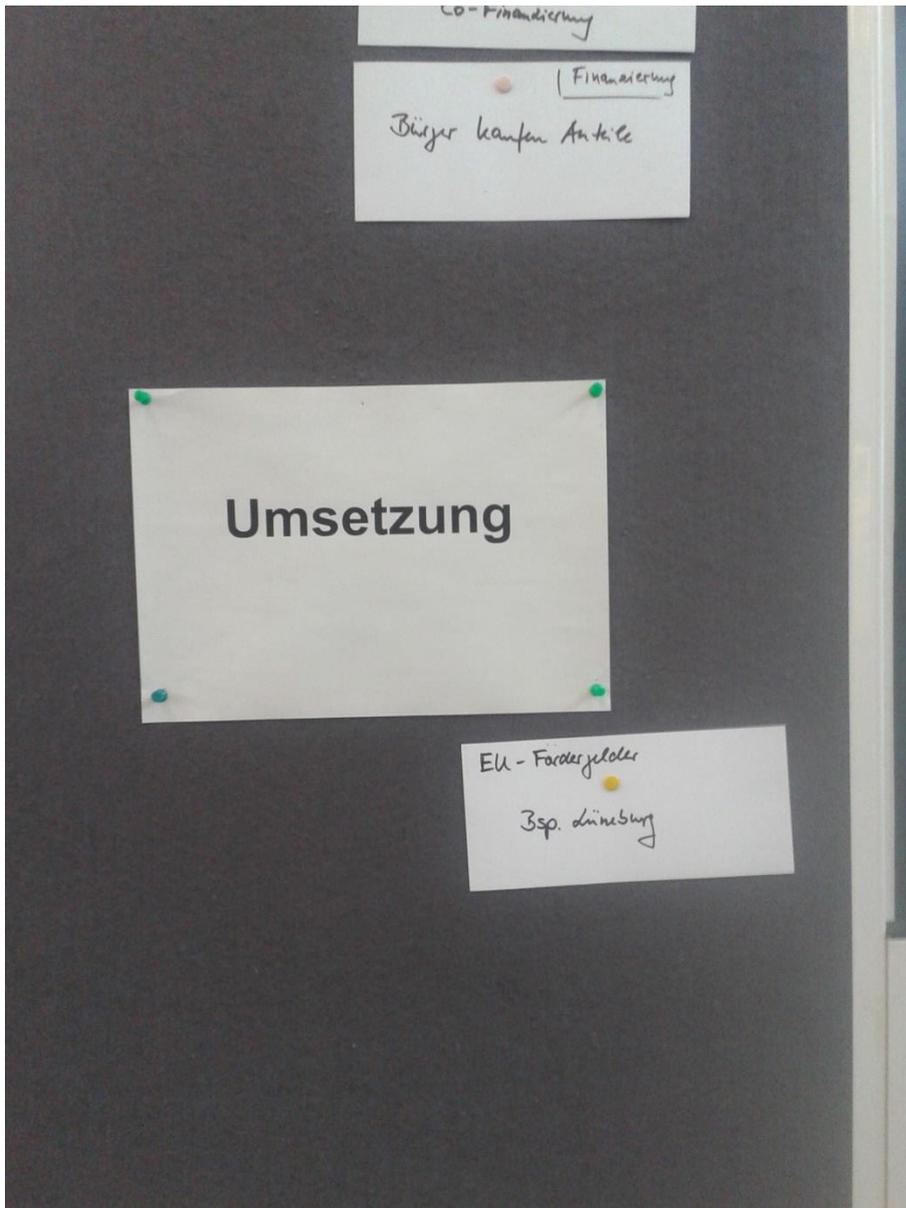


Abb.: Moderationskarte zum Oberbegriff „Umsetzung“

Unter dem Oberbegriff **Konzeption** wurde von den Teilnehmern von einem engagierten Projekt gesprochen, welches einen „visionären Ansatz“ verfolge. Einig waren sich die Teilnehmer vor allem darin, dass das Thema „Wasser“ in seinen Facetten ein wichtiges Zukunftsthema sei. Nicht nur die Nähe zum Botanischen Garten lege eine Betrachtung der Interaktion von „Wasser und Pflanze“ nahe, man könne sogar noch weiter gehen und angesichts der globalen Entwicklungen etwa um Wasserknappheit, Wasserverschmutzung und „Eigentum an Wasser“ von Wasser als einem „Friedenthema“ sprechen, dass gut zu Osnabrück als „Friedensstadt“ passe.

Es wurde auch herausgearbeitet, dass Osnabrück in vielerlei Hinsicht in den letzten Jahren und Jahrzehnten an Umweltthemen institutionell sichtbar Umweltbildung betreibt. Neben den Bereichen Geologie (TERRA.vita), Boden (Piesberg, Schölerberg), Pflanzen (Botanischer Garten) und Tiere (Zoo) fehle das Thema Wasser in dieser Ausprägung. Die vorgestellte Studie passe deshalb hervorragend in eine Gesamtkonzeption, die man z. B. unter dem Begriff „Abtauchen“ gut in eine kommunikative Strategie fassen könne.

An dieser Stelle wurde dann auch der regionale, ja überregionale Charakter des Projektes herausgestrichen und für positiv befunden. Das Forum Wasser könne in Verbindung mit einer einzigartigen Kombination von Umweltthemen in Osnabrück ein Alleinstellungsmerkmal begründen. Auch aus Gründen der Wirtschaftsförderung sei das Projekt deshalb zu begrüßen.

Hinsichtlich der genauen Fassung des Themas waren die Beteiligten sich einig, dass eine gute Balance zwischen Festlegung einerseits („Wasser und Pflanze“) und Offenheit für Begleitthemen rund um das Wasser (Trinkwasser, Grundwasserqualität, Wasserversorgung, Wasserkreislauf etc.) andererseits hergestellt werden müsse. Das könnte auch zu einer besseren Förderfähigkeit des Projektes führen. Hierzu dienten insbesondere die Sonderausstellungen. Die an der Diskussion beteiligte Universität Osnabrück und die Hochschule Osnabrück sollen in das Projekt vor allem über Schnittstellen zu Wissenschaft, Forschung und Lehre eingebunden werden, weshalb der Businessplan Personal für Koordinierungsaufgaben vorsieht. Von Seiten der Hochschule sei Kompetenz zum Thema Wasser vorhanden, z. B. bei den „grünen“ Fachbereichen und beim Thema Abwasser. Die Hochschule könnte auch im Bereich Veranstaltungsmanagement und Veranstaltungstechnik eingebunden werden. Auch die Universität unternimmt viele Aktivitäten im Bereich Wasser, Schwerpunkt zum Forum Wasser könnte vor allem die Schnittstelle „Schule“ und die Lehrerbildung sein.

Darüber hinaus wurden Details der Konzeption betrachtet. So wurde die nicht ganzjährige Öffnungszeit des Forums hinterfragt, da gerade im Winter Eltern auf der Suche nach attraktiven Freizeitangeboten für ihre Kinder seien.

Das gleiche sei auch bei der Betrachtung eines Café-Betriebes zu berücksichtigen. Ein Café auf dem Wasserhochbehälter wurde übereinstimmend als interessant und attraktiv bezeichnet (vor allem angesichts fehlender Alternativen in diesem Gebiet). Deshalb wurde von einem Teil der Teilnehmer ein ganzjähriger Betrieb favorisiert, da sich dieser mutmaßlich auch

für die Betreuung rechne. Stimmen gegen ein Café („zu laut“) wurden mit dem Hinweis begegnet, dass keine lauten Events geplant seien.

Abschließend wurde die Meinung geäußert, dass vor allem beim verwendeten Material auf die Einhaltung ökologischer Standards geachtet werden solle.

Hinsichtlich des Oberpunktes **Investitionen** wurde die Diskussion vor allem unter dem Blickwinkel der Machbarkeit bzw. Realisierbarkeit geführt.

Angesichts der vorgelegten Zahlen wurde die Meinung vertreten, dass die reinen Investitionen weder regional noch lokal allein zu tragen wären, sondern Verbände, das Land und die EU bei der Finanzierung einbezogen werden müssten. Neben einer nationalen öffentlichen Ko-Finanzierung wurde auch der Gedanke der Bürgerbeteiligung bei der Finanzierung, etwa über den Kauf von Anteilen etc. ins Spiel gebracht.

Insgesamt herrschte die Auffassung vor, dass die Erstinvestition letztlich „machbar“ sei.

Für viele Teilnehmer waren **die laufenden Kosten** die eigentliche Herausforderung des Projekts, ein Teilnehmer sprach von der „zentralen Engpassstelle“. Hier wurde einerseits darauf hingewiesen, dass die Gebietskörperschaften beteiligt werden und einen Beitrag leisten müssten, andererseits – unter Hinweis auf die Finanzlage – dies als „schwierig“ bezeichnet. Eintrittsgelder seien unter diesem Aspekt auf jeden Fall zu erheben, auf sie könne nicht verzichtet werden. Unter Hinweis auf vergleichbare Projekte konnte der Einwand, diese seien eventuell zu hoch angesetzt, entkräftet werden.

Um die laufenden Kosten zu decken, wurden auch alternative Finanzierungsmöglichkeiten erwogen, etwa eine „Abgabe“ oder ein „Aufpreis“ auf das Leitungswasser.

Einig waren sich die Teilnehmer darin, dass das Projekt attraktive Gebäude benötige, weshalb zutreffend Erneuerungsbedarf im Businessplan erfasst worden sei.

Abschließend zu diesem Bereich wurden die Frage von Brutto- bzw. Nettokosten erörtert, vor allem im Zusammenhang mit der Rechtsform eines möglichen Trägers des Projektes.

Unter dem Aspekt **Umsetzung** wurden zunächst die Auswirkungen des Projektes auf die nähere Umgebung diskutiert. Das Gebäude liegt in einem Landschaftsschutzgebiet und durch die Besucher sei mit Lärmbelästigung zu rechnen. Es war Konsens in der Runde, dass eine Beteiligung der Nachbarschaft am Westerberg im nächsten Schritt unabdingbar sei, ebenso

die Prüfung der bauplanungs- und bauordnungsrechtlichen Aspekte sowie Belange des Umwelt- und Naturschutzes. Auch der Brandschutz sei zu beachten, wobei der anwesende Architekt bestätigen konnte, dass dies bei der Planung schon berücksichtigt wurde.

Die in der Machbarkeitsstudie angesprochene Parkplatzsituation wurde ebenfalls diskutiert. Hier werde es nur zu einer guten Lösung kommen, wenn Vereinbarungen mit Universität/Hochschule über die Nutzung von Parkmöglichkeiten im Bereich Albrechtstraße/Barbarastraße getroffen würden und eine stärkere Nutzung des ÖPNV, gerade bei Schulklassen und Gruppen promotet werde. Busreisen könnten auch über den Betriebshof des Botanischen Gartens (Ein- und Ausstieg) abgewickelt werden. Zu diesem Themenfeld wurde die Auffassung vertreten, dass die Anlieferung ermöglicht werden müsse, dies aber beherrschbar sei.

V. Ausblick und weiteres Vorgehen

Die Machbarkeitsstudie zeigt das große Potential des Vorhabens und bestätigt die grundsätzliche Machbarkeit. Der Businessplan ergänzt dies durch das Aufzeigen des konkreten Finanzbedarfs. Die nun folgenden nächsten Schritte entscheiden, ob das Vorhaben auch tatsächlich Wirklichkeit wird.

Schon am Ende der Machbarkeitsstudie wurde zutreffend festgestellt, dass die Größenordnung des Gesamtprojekts weder vom Botanischen Garten noch seinem Freundeskreis allein bewältigt werden kann. Vielmehr bedarf es der Zusammenarbeit mehrerer Partner.

Die Suche nach solchen Partnern – regional und überregional – ist deshalb der nächste konkrete Schritt. Dieser sollte idealerweise in die Gründung einer Art „Initiativkreis“ münden, in dem zunächst einmal das „Ob“ und „Wie“ austariert werden muss. Der Teilnehmerkreis dürfte sich neben den beiden soeben genannten Partnern aus Gebietskörperschaften, Stiftungen, Institutionen und Wirtschaftsunternehmen zusammensetzen, auch, um einen möglichst breiten Diskussions- und Entscheidungsprozess in Gang zu setzen.

Gelingt dies, ist über weitere „Verdichtungen“ des Engagements in Form von Institutionalisierung zu befinden (Verein etc.).

Daneben sind konkrete Finanzierungen zu planen, wozu insbesondere auch das Suchen nach öffentlichen Mitteln, etwa EU-Programme, gehört.

Und schließlich ist eine finanzielle, bauliche und zeitliche Planung aufzustellen und umzusetzen.