



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Goldtimer-Exposition Fallstudie

Version Nr. 1, 26. November 2019

Emilio Sutter
Erich Bürkler
Thomas Witmer
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publiziert auf: www.oepms.org
Unter doi: 10.25938/oepms.168



Open Education Platform
for Management Schools

Goldtimer-Exposition Fallstudie

Version Nr. 1, 26. November 2019

Emilio Sutter
Erich Bürkler
Thomas Witmer
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publikationsform: Fallstudie
Institution: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Schlüsselbegriffe: Finanzmanagement, Kulturbereich, Museen
Einsatzbereich: Bachelorstudierende, Masterstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Sutter, Bürkler & Witmer (2019). Goldtimer-Exposition. Fallstudie. *Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oepps.168



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktischer Reflexionsbericht:

Goldtimer-Exposition

Emilio Sutter, Erich Bürkler und Thomas Witmer

*Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft,
Peter-Merian-Strasse 86, CH-4002 Basel, emilio.sutter@fhnw.ch*

Abstract: Im Januar 2018 tritt Andi Parker die Direktoriumsstelle der Stiftung Historisches Museum Oberberg (SHMO) an. Andi Parker leitet zugleich die Oldtimerabteilung dieses Museums. Im Herbst 2019 soll diese mit der Goldtimer-Exposition zusätzliche Besuchende anlocken. Die Exposition soll für das Museum ergebnisverbessernd durchgeführt werden. Welche Instrumente und Konzepte helfen, diese Zielsetzung zu erreichen?

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Didaktischer Reflexionsbericht	3
1. Einführung.....	7
2. Analyse.....	8
2.1. Wirtschaftsgeografisches Umfeld	8
2.2. Oldtimermarkt	8
2.3. Goldtimer-Expositionskonkurrenz	9
2.4. Ergebnisvergleich: SHMO versus KHMU.....	10
3. Status, Herausforderung und Hauptfragestellung.....	14
4. Literaturverzeichnis.....	16
5. Abbildungs-/Tabellenverzeichnis.....	18
6. Anhänge	19

Vorwort

Luftige Oldtimerausfahrten können inspirierend sein. Auf einer solchen Fahrt ist die Frage entstanden: Weshalb nicht eine Fallstudie zu einer geplanten Oldtimer-Exposition schreiben?

Gefragt, gesagt und getan. Die vorliegende Fallstudie befasst sich mit einem an die Kapazitätsgrenzen stossenden Historischen Museum mit einer zu planenden Oldtimer-Exposition in einer Schweizer Stadt: Seit Januar 2018 leitet Andrea (Andi) Parker dieses Museum und die darin enthaltene Oldtimer-Abteilung.

In der vorliegenden Fallstudie sind alle Namen frei erfunden. Ähnlichkeiten mit juristischen und/oder natürlichen Personen wären rein zufällig.

Von real existierenden Museen wurden in dieser Fallstudie Finanzbuchhaltungszahlen zu Grunde gelegt. Die Zahlenstrukturen wurden etwas angepasst.

Aufhänger für diese Fallstudie ist die geplante Goldtimer-Exposition. Hierbei wird von einer Hauptfragestellung ausgegangen. Bezogen auf das jeweilige Zielpublikum und die Aktualität lassen sich beliebige Fragen für die Kurstage formulieren.

Möge diese Fallstudie eine Orientierungshilfe für die Wissenserarbeitung zu Führung mit Finanzen sein.

Gute Lektüre und viele anregende Erkenntnisse!

Basel, Oktober 2019

Emilio Sutter Erich Bürkler Thomas Witmer

Didaktischer Reflexionsbericht

Erstens: Einführung

Kurzer Überblick:

Die Fallstudie ist primär für Studierende, welche sich mit einer nichtökonomischen Vorbildung – aber idealerweise bereits absolviertem Rechnungswesenbasiskurs – möglichst schnell Wissen in «Führung mit Finanzen» aneignen wollen. Sie nehmen die Rolle von Andi Parker ein. Hierbei sollen Sie auch darüber nachdenken, welche weiteren für den Fall relevanten Konzepte (wie z. B. von Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010): «Business Model Generation» inklusive Canvas-Business-Model auf S. 18/19 dieses Lehrmittels mit Bezug auf eine Business-Plan-Struktur anzuwenden und welche weiteren Informationen zu beschaffen sind (wie z. B. sozio-demografische Daten usw.).

Die Fallstudie dient als roter Faden im Themengebiet «Führung mit Finanzen». Im Verlauf des Kurses sollen die Studierenden Andi Parker sinnvolle Instrumente und Konzepte empfehlen, wie das Ergebnisverbesserungsziel des Historischen Museums Oberberg mit der Goldtimer-Exposition angestrebt werden kann.

In der Fallstudie gibt es bewusst verschiedene Nebenaspekte, welche für die Studierenden dazu beitragen sollen, dass die Prioritäten sinnvoll gelegt werden. Hierbei liegt der Fokus auf dem Projekt «Goldtimer-Exposition».

Wie, wann und mit wem wurde die Fallstudie bereits eingesetzt?

In dieser Form ist die vorliegende Fallstudie neu. Sie wurde mit der Prototyp-Version Nr. 2018-11-05 Ende 2018 im Rahmen eines Kurses zu «Rechnungswesen – Führen über Finanzen» in der Management-Weiterbildung einer Hochschule bereits erfolgreich eingesetzt.

Welche Erfahrungen wurden damit gemacht?

Die Studierenden wurden durch diese Fallstudie zu unternehmerischem Denken angeregt. Sie fanden diese Form von Fallstudie inspirierend.

Zweitens: Lernziele

Beschreibung

Das zu erarbeitende Wissen zur finanziellen Führung soll anhand eines praxisorientierten Expositionsbeispiels angewendet werden können. Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, wichtige Aspekte eines Managementsystems mit Controlling-Prozessen, Planungs- und Kontrollinstrumenten, finanz- und betriebsbuchhalterische Aspekte sowie Kostenmanagement-Methoden und -Prinzipien sollen mit Bezug auf diese Fallstudie überblickartig gelernt werden.

Angaben der Zielgruppe, der fachlichen Ausrichtung und des vorausgesetzten Wissensstandes

Zur Hauptzielgruppe gehören Studierende in Führung mit Finanzen auf Stufe Weiterbildungs-Master/-Diplomas. In der Regel handelt es sich um Studierende ohne Hochschulabschluss in (Betriebs-)Ökonomie.

Drittens: Lehrplan

Die Fallstudie kann als Unterrichtsvorbereitung (falls die Studierenden bereits einen Rechnungswesenbasiskurs absolviert haben) und/oder als wiederkehrendes Anwendungsbeispiel für die oben erwähnte Zielgruppe eingesetzt werden. Die Hauptfragestellung ist: Wie kann das Gesamtergebnis des vorliegenden Museums Oberberg verbessert werden? Während dem Unterricht werden Fragen zur Führung mit Finanzen resp. aus den Fachgebieten Management Accounting und Controlling anhand dieser Fallstudie in Gruppenarbeiten gelöst. Im Unterricht wird auch mit aktuellen ergänzenden Rechtsgrundlagen, Fachartikeln usw. gearbeitet.

Viertens: Diskussionsleitfaden

Empfohlen wird: Die Studierenden haben die Fallstudie zu Hause gelesen, sich in die Rolle von Andi Parker hineinversetzt, allfällige Verständnisfragen notiert und erste Überlegungen angestellt, wie sie die Ergebnisverbesserungszielsetzung des Museums Oberberg erreichen helfen können.

Nachfolgend werden Beispiele aufgeführt, in welchen Themenbereichen die Fallstudie wie angewendet werden kann – immer mit Bezug auf die übergeordnete Ergebnisverbesserungsvorgabe.

Beispielsweise bei drei zur Verfügung stehenden Ganztagen zum Thema «Führen mit Finanzen»:

Tag 1 von 3: Einführende Aspekte und Grundlagen zu Führung mit Finanzen

Z. B. im Plenum Fallanwendung anhand von grundlegenden Begriffen, welche für Führung mit Finanzen zweckmässig sind. Hierbei kann z. B. ausgegangen werden von Begriffen wie «Ziele», «Ergebnis», «Ressourcen». Die Studierenden sollen diese Begriffe in einer einfachen Wertschöpfungskette wie beispielsweise «Outcome → Impact → Output → Prozesse → Input» zuordnen. Anschliessend können die Wertschöpfungskettenglieder zueinander in Bezug gesetzt werden. Somit kann z. B. auch anhand der Wertschöpfungskette veranschaulicht werden, was Effektivität, Effizienz und Relevanz bedeuten.

Fallanwendung z. B. in Kleingruppen zum Thema «Wertschöpfungskette»:

Andi Parker soll bei der vorgesehenen Goldtimer-Exposition die Museumseintrittsgebühren neu überdenken und kalkulieren. Idealerweise werden die oben erwähnten Grundbegriffe zu Führen über Finanzen in einer Wertschöpfungskette integriert.

Bei knappem Zeitbudget sollen die Kleingruppen mit dem Wertschöpfungskettenglied «Impact» starten und sich überlegen, welche Anforderungen/Ziele die jeweiligen Zielgruppen (Akteure) bei der geplanten Goldtimer-Exposition haben, und wie Andi Parker die Eintrittsgebühren ergebnisverbessernd berechnen kann.

Fallanwendung z. B. im Plenum zu Transparenz in Bezug auf Führen mit Finanzen:

Hierzu kann die Frage gestellt werden, ob die vorhandenen Daten für die Führung mit Finanzen im Museum von Andi Parker transparent genug sind. Eine Anschlussfrage kann sein: Wie sollen die Daten für die finanzielle Führung entscheidungsrelevant aufbereitet werden? (Z. B. nicht nur Finanzbuchhaltung, sondern auch Kostenleistungs-Rechnung usw.; Vertiefungsmöglichkeit je nach Zeitbudget).

Fallanwendung z. B. in Kleingruppen z. B. zum Thema «Pareto-Prinzip» («20-/80-Prinzip»):

Z. B. Einstieg mit der Frage: Was besagt das Paretoprinzip («20-/80-»Regel)? Was bedeutet dieses Prinzip für Sie als Andi Parker im Zusammenhang mit der Projektleitung der neuen Goldtimer-Exposition? Falls dies – je nach Studierendengruppe - noch etwas zu abstrakt ist, könnten die Studierenden gefragt werden,

wie das Pareto-Prinzip beispielsweise beim Planen des Projekts «Goldtimer-Exposition» anzuwenden ist. Es geht hierbei auch um die Förderung des Kostenbewusstseins der Studierenden.

Fallanwendung z. B. im Plenum zum Thema «Produktivität» und «Messgrößen»:

Welche Arten von Produktivität sind bei einer solchen Goldtimer-Exposition denkbar? Falls die Studierenden Probleme bekunden, könnte z. B. mit der Arbeitsproduktivität begonnen werden. Wie wird sie definiert und wie für die Goldtimer-Exposition angewandt? Welche Messgrößen sind hierbei wichtig?

Fallanwendung z. B. in Grossgruppen zum Themenkomplex «Synergie»:

Z. B.: Was versteht man unter Synergie? Ermitteln von Synergiepotenzial unter der Annahme, dass Andi Parker eventuell mit anderen Oldtimer-Ausstellern zusammenarbeiten kann.

Tag 2 von 3: Kostenleistungsrechnung

Fallanwendung in Kleingruppen: Wie trägt die Kostenleistungsrechnung zur Transparenzsteigerung bei? Wie sind die Daten der Finanzbuchhaltung unter dem Gesichtspunkt der Kostenleistungsrechnung aufzubereiten (Sachliche Abgrenzung)? Weitere Fragen könnten sein: Wie kann der Eintrittspreis bei Kenntnis der Preiselastizität der Nachfrage im Hinblick auf das Ergebnis optimiert werden? Wie kann der Eintrittspreis für die Goldtimer-Exposition kostenbasiert kalkuliert werden (unter dem Gesichtspunkt «Ergebnisverbesserung des gesamten Museums»)? Wie ist vorzugehen, wenn ein Zielergebnis und die verschiedenen Preise für Souvenir-Produkte im Zusammenhang mit der Goldtimer-Exposition praktisch vorgegeben sind (Target Costing)?

Tag 3 von 3: Managementsystem, Controlling und Kostenmanagement

Halbtage 1 von Tag 3: Managementsystem, Controlling

Fallanwendung z. B. im Plenum zu übergeordneten Begriffen wie:

Die Studierenden definieren die beiden Begriffe «Managementsystem» und «Controlling». Was bedeutet Controlling? Wer macht das Controlling? Was sind die Aufgaben z. B. der Abteilung «Controlling» auch angesichts des Ergebnisverbesserungsziels usw.? Für die Planung der Goldtimer-Exposition im Herbst 2019 wird empfohlen, einen Business Case zu erstellen. Eine Anleitungshilfe hierzu mit Fokus auf die Ergebnisplanung kann den Anhängen 6.1 - 6.3 entnommen werden. Zudem können Analyse-/ Planungs-/ Kontroll-Instrumente beispielhaft anhand der Fallstudie angewendet werden.

Halbtage 2 von Tag 3: Kostenmanagement – Fokus auf Optimierungsmassnahmen

Fallanwendung in Kleingruppen mit der Annahme: Die Gesamtkosten des Museums von Andi Parker sind höher als die Gesamterträge, wenn die kalkulatorischen Abschreibungen eingerechnet werden. Mit welchen Optimierungsmethoden kann das Ergebnis trotzdem verbessert werden wie z. B. Lean Management, Business Process Reengineering?

Fallstudie:

Goldtimer-Exposition

Emilio Sutter, Erich Bürkler und Thomas Witmer

*Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft,
Peter-Merian-Strasse 86, CH-4002 Basel, emilio.sutter@fhnw.ch*

Abstract: Im Januar 2018 tritt Andi Parker die Direktoriumsstelle der Stiftung Historisches Museum Oberberg (SHMO) an. Andi Parker leitet zugleich die Oldtimerabteilung dieses Museums. Im Herbst 2019 soll diese mit der Goldtimer-Exposition zusätzliche Besuchende anlocken. Die Exposition soll für das Museum ergebnisverbessernd durchgeführt werden. Welche Instrumente und Konzepte helfen, diese Zielsetzung zu erreichen?

1. Einführung

Mit mehrjähriger Erfahrung in der Leitung eines Sportmuseums wurde Andi Parker anfangs 2018 ins Direktorium der Stiftung Historisches Museum Oberberg (SHMO) in der Stadt Oberberg, Kanton Oberland, gewählt. Im Bewerbungsgespräch kam die Rede auf den Regierungsratsbeschluss (RRB-Nr. 4159 von 2016) des Kantons Oberland mit dem Titel «Prüfung einer Zusammenarbeit mit dem Kantonalen Historischen Museum Unterstadt (KHMU), Kanton Unterland». In der Leistungsvereinbarung 2017 – 2020 des Kantons Oberland mit der SHMO wird Bezug auf diesen RRB genommen. Die dort erwähnte Prüfung einer interkantonalen Kooperation soll Andi Parker ab Stellenantritt – neben der Planung der Goldtimer-Exposition – prioritär angehen.

Andi Parker ist für das gesamte Historische Museum Oberberg bzw. für die gesamte SHMO verantwortlich, und leitet selbst die Oldtimerabteilung. Nachfolgend wird der Begriff «Oldtimer» verwendet. Als Oldtimer gelten Automobile, bei denen die erste Inverkehrsetzung vor mehr als 30 Jahren erfolgte, und welche sich optisch und technisch in einwandfreiem Zustand befinden (vgl. Dieterle, 2008, S. 1).

Das Team von Andi Parker hat erkannt, dass sich die SHMO durch mindestens eine jährlich wechselnde Oldtimer-Exposition von seinen Oldtimer-Expositionskonkurrenten abheben sollte, damit das Ergebnisverbesserungsziel in der aktuellen Leistungsvereinbarung erfüllt werden kann. Aus diesem Grund wurden im 2017 von Parkers Vorgänger, James Vintage, 243 private Oldtimer-Eigentümer/innen angeschrieben, ihre Exponate für eine allfällige Exposition kostenlos zur Verfügung zu stellen. 45 davon wären bereit, einen oder mehrere ihrer automobilen Schätze für die erste geplante Goldtimer-Exposition im Herbst des Folgejahres (Expositionsdauer: September bis Ende November) zur Verfügung zu stellen. Leider fehlt zurzeit die hierfür benötigte Expositionsfläche bei der SHMO in der Stadt Oberberg. Andi Parker sucht deshalb nach einer externen Expositionsmöglichkeit. In einem Vorort der Stadt Oberberg – fünf Autofahrminuten von der SHMO entfernt – gibt es ein zurzeit leerstehendes «60-Betten-»Hotel. Dieses Hotel verfügt neben einem grösseren Parkplatz für die Gäste über 2'500 m² noch ungenutztes Umland. Der 72-jährige Eigentümer dieses Hotels, Charles Lachapeau, konzentriert sich seit Jahrzehnten auf seine «In- und Outdoor-»Privatsammlung von 22 Oldtimern. Diese rosten und kosten. Wegen dem leer stehenden Hotel fehlen Monsieur Lachapeau die Einnahmen. Um den drohenden Konkurs abzuwenden, überlegt er sich, das leerstehende Hotelgelände z. B. für Expositionszwecke zu vermieten. Zudem zeigt er sich gegenüber Andi Parker verhandlungsbereit, vier seiner geliebten Oldtimer zu verkaufen. Es sind dies ein Ford A Sedan 1930 (vgl. Hansche, 2018, S. 206), Mini Cooper S 1967 (vgl. Hansche, 2018, S. 314), Opel Laubfrosch 1924 (vgl. Hansche, 2018, S. 340) – «Kindheitstraum» des berühmten Automobiljournalisten, Fritz B. Busch (vgl. Busch, 2013, S. 8) – und Porsche 356 Coupé 1950 (vgl. Hansche 2018, S. 380). Diese vier Oldtimer würden sehr gut in Andi Parkers Expositions-konzept passen. Für die Verkaufsverhandlungen zu diesen vier Oldtimern setzt Monsieur Lachapeau seinen langjährigen Treuhänder ein. Der Treuhänder zitiert gegenüber Andi Parker immer wieder: «(...) Die Nachfrage nach (...) perfekt restaurierten Fahrzeugen ist besonders gross, (...). Gute Restaurateure, Händler und Auktionshäuser profitieren stark von diesem Trend.» (Hansche 2009, S. 5). Zu den oben erwähnten vier zum Verkauf ausgewählten Oldtimern macht er auch aufmerksam, dass für einen aufgetakelten Urmini-Cooper (unter der Bezeichnung «Meanie», Engl. Fiesling) in der Schweiz auch schon Preise von bis zu CHF 200'000 bezahlt wurden (vgl. Fischer, 2017, S. 27). Trotz diesen zeitaufwändigen Verhandlungen mit Herrn Lachapeaus Treuhänder und dem oben erwähnten regierungsrätlichen Kooperationsauftrag soll am 1. September 2019 die erste Herbst-Exposition unter der Leitung von Andi Parker gestartet werden – und dies erst noch für das ganze Museum bzw. für die ganze SHMO ergebnisverbessernd. Startzeitpunkt dieser Fallstudie ist Andi Parkers Stellenantritt. Ab diesem Zeitpunkt sollen die Analyse- und Planungsarbeiten intensiv angegangen werden.

2. Analyse

Mit Bezug auf die Leistungsvereinbarung 2017 – 2020 der SHMO mit dem Kanton Oberland konzentriert sich Andi Parker in der Analyse für die geplante Goldtimer-Exposition zunächst auf das wirtschaftsgeografische Umfeld der beiden Historischen Museen (SHMO und KHMU). Ebenso werden der Oldtimermarkt, die Goldtimer-Expositionskonkurrenz sowie ein Ergebnisvergleich anhand eines «Benchmarking-Reports» der beiden Historischen Museen (SHMO und KHMU) analysiert.

2.1. Wirtschaftsgeografisches Umfeld

Die beiden Historischen Museen (SHMO und KHMU) befinden sich in den Kantonen Oberland und Unterland. Oberland und Unterland sind Nachbarkantone. Sie teilen die Grenze mit Frankreich (120 km der Landesgrenze entfallen auf Oberland, 65 km entfallen auf Unterland.). Gesprochen wird hauptsächlich Französisch. Die Kantonsfläche ist ähnlich: Oberland 800 km² und Unterland 700 km² und (vgl. Sonderegger & Stampfli, 2004, S. 197). Oberland gliedert sich in drei Distrikte, Unterland in sechs.

«Beide Kantone weisen einen relativ grossen Industrieanteil auf: Mehr als 35% der Erwerbstätigen sind vorwiegend in der Uhrenindustrie tätig. Dieser Wirtschaftszweig ist zurzeit vor allem im Bereich Luxus/Edelmetallverarbeitung stark wachsend. Unterland zählt zurzeit 10'000 Grenzgänger, bei Oberland sind es 6'000. Unterland weist 170'000 Einwohner auf, von denen mehr als die Hälfte in einer der beiden Gross-Städte des Kantons leben (70'000 Einwohner in Unterstadt und 40'000 in Untertal). Die restliche Bevölkerung verteilt sich auf die verschiedenen Dörfer. Der Kanton Oberland ist insgesamt weniger städtisch als Unterland. Oberland zählt 70'000 Einwohner, von denen 12'000 in Oberstadt und 7'000 in Oberberg leben. Darüber hinaus hat sich die Bevölkerung in der umliegenden Agglomeration niedergelassen. 7% der Erwerbstätigen sind in der Landwirtschaft im Einsatz.» (Sutter, 2018, S. 7; basierend auf Bregnard & Sutter, 2015, S. 1).

«Zu Unterland zählen 50 Gemeinden, bei Oberland sind es 60. Unterland weist 40 Autobahnkilometer auf gegenüber 50 Autobahnkilometern bei Oberland. Die Zahl der zugelassenen Fahrzeuge liegt in Unterland bei 110'000 und in Oberland bei 50'000. Das BIP (Bruttoinlandprodukt) pro Einwohner beträgt in Unterland fast CHF 70'000 und CHF 65'000 bei Oberland. In Unterland wird ein Ausländeranteil von 25%, bei Oberland von 10% ausgewiesen.» (Sutter, 2018, S. 7; basierend auf Bregnard & Sutter, 2015, S. 1). Andi Parker ist sich bewusst, dass der Kanton Oberland zwar auch über schöne Landschaften verfügt, Unterland mit schöner Seenlandschaft touristisch aber attraktiver ist.

2.2. Oldtimermarkt

Die 100 bedeutendsten Sammler der Welt besitzen gemeinsam Oldtimer im Wert von rund acht Milliarden Franken (Kaiser, 2018, S. 8). Oldtimer haben weltweit von 1980 – 2011 gemäss dem Index der Historic Automobile Group International (HAGI) eine Wertsteigerung von 12.5 Prozent erfahren. Als Rekordpreis für einen Bugatti 57 SC Atlantic wurden im Mai 2010 sogar 30 Mio. Dollar bezahlt (vgl. Schilliger, 2012, S. 5) und für einen Ferrari 335 Sport Scaglietti rund 32.1 Mio. Euro (vgl. Fasola, 2018, S. 3). Die Finanzkrise vor zehn Jahren führte zu mehr Instabilität des Wirtschaftssystems und zu Niedrigzinsen, teilweise sogar bis zu Negativzinsen. Seither ist eine Flucht in Sachwerte feststellbar, was sich tendenziell positiv auf die Wertsteigerung von auserlesenen und ausgezeichnet unterhaltenen Oldtimern auswirken kann. Aktuell gibt es in der Schweiz «(...) 68'000 immatrikulierte echte Oldtimer (...)» (Schilliger, 2012, S. 4). Aber Achtung: Eine Oldtimer-Sammlung könnte mit den Hobbies «Philatelie» und «Gemälde-Sammeln»

verglichen werden. Analog zur «Gemäldesammlung» können einzelne Oldtimer eine hohe Wertsteigerung mitmachen. Dies betrifft aktuell die folgenden Automarken – vor allem aus der Rally- und Rennfahrtszene – : «(...) Zu den gefragtesten Modellen gehören (...) Ferrari, Alfa Romeo, Porsche und Maserati ... Wenn es in einer Serie nur noch wenige gut erhaltene Rennmaschinen gibt, werden dafür sechsstellige Summen verlangt. Für den Lamborghini Miura S oder den SV (...) 1968 bis 1974 sind Preise zwischen 500'000 und 800'000 Franken durchaus normal. Auch Ferraris aus den 60er- und 70er-Jahren sowie Briten wie Jaguar und Austin Healey (...)» (vgl. Schilliger, 2012, S. 2) sowie Aston Martin (vgl. Hansche, 2009, S. 44 – 46) stehen hoch im Kurs. Wenn die einzelnen Objekte aber zwecks dringender Liquiditätsbeschaffung verkauft werden müssen, ist je nachdem gerade keine entsprechende Nachfrage vorhanden. Wiederum in Analogie zur erwähnten Gemäldesammlung müsste deshalb bei Oldtimern auch eher von einer «Spasrendite» die Rede sein. Vielleicht gerade unter dem Gesichtspunkt der Spasrendite gibt es «(...) mehr als 100 Klubs mit über 10'000 Mitgliedern, die unter Swiss Oldtimers, dem Dachverband für historische Motorfahrzeuge [SDHM] vereinigt sind.» (Schilliger, 2012, S. 4). Abgesehen vom Spass ist der Oldtimerbesitz aber aufgrund der Unterbringungs-, Instandstellungs- und Versicherungskosten als sehr teuer zu bezeichnen. Es wird geschätzt, dass der jährliche Betrieb und Unterhalt pro Oldtimer auf rund 5'000 Franken pro Jahr zu stehen kommt (vgl. Schilliger, 2012, S. 3).

Neben diesen Oldtimermarktspezialitäten ist für die erste von Andi Parker geplante «Goldtimer-Herbst-Exposition 2019» auch die Konkurrenzsituation zu beurteilen.

2.3. Goldtimer-Expositionskonkurrenz

Unter dem Expositions konkurrenz-Aspekt sind für Andi Parker aktuell vier Oldtimerhalter in der Schweiz bedeutungsvoll. Die Recherchen hierzu werden in Tabelle 1 zusammengefasst:

	Oldtimerhalter	Kommentar
1	Templion, Nordwestkanton	Zurzeit wird von 115 Exponaten der Jahre 1897 – 1993 ausgegangen (neben Oldtimern auch Youngtimer bzw. 20 – 30 Jahr alte Automobile; Fokus: «British Classic»).
2	Bauautoevent AG, Mostkanton	Beim aktuellen Bestand von 110 sind verschiedene bekannte Marken vertreten (nicht nur Oldtimer).
3	Fahrzeugmuseum, Grosskanton	Die 64 Fahrzeuge weisen Jahrgänge von 1889 – 1979 auf.
4	Oldtimersammlung Wilhelm, Mostkanton	Bei den 60 Automobilen, handelt es sich um verschiedene eher unbekannte Marken der Jahre 1906 – 1967.

Tabelle 1: Oldtimer-Expositionskonkurrenz in der Schweiz nach eigener Tabelle (basierend auf fiktiven Daten).

Andi Parker ist sich bewusst, dass im grenznahen Ausland auch das **Museum der Gebrüder Meyer** nicht zu unterschätzen ist. Insbesondere wegen seiner Automarkenvielfalt und umfangreichem Bestand von **ca. 500 Fahrzeugen** (vgl. Monnier, 2015, S. 72) wäre das «Meyer-Museum» für Andi Parker ein interessanter Exponatsausleiher. Zudem: Vielleicht soll in einer künftigen Goldtimer-Exposition der Fokus z. B. auf Bugatti gelegt werden (vgl. Monnier, 2015, S. 24 – 30). In diesem Fall wäre das Meyer-Museum sogar weltweit gesehen erste Anlaufstelle.

Eine weitere mögliche Konkurrenz ausserhalb der Romandie zur geplanten Goldtimer-Herbst-Exposition 2019 stellt das **Basilisk-Forum** dar. Was die Art Basilea für die Kunstszene ist, ist das im Herbst 2018 an vier Tagen erstmals durchgeführte Basilisk-Forum für werthaltige Autos bei der Messe Basel (vgl. Monn, 2018, S. 3).

In der Romandie sind neben den Exponaten der SHMO noch weitere Oldtimer-Aussteller vertreten, wie Andi Parker in Tabelle 2 zusammenstellen lässt:

	Oldtimerhalter	Kommentar
1	Musée de l'automobile, Aprikokanton	Bei den aktuell 41 Fahrzeugen der Jahrgänge 1898 – 1932 sind verschiedene eher unbekannte Automarken in der Zeit vor dem 2. Weltkrieg vertreten.
2	Fondation Liberté, Libpatkanton	Beim aktuellen Bestand von 36 sind verschiedene bekannte Marken wie Aston Martin, Lancia, MG, Talbot, Triumph etc. der Jahre 1930 -1950 ausgestellt.
3	Château de Petitson, Petitson	22 eher unbekannte Marken von 1899 - 1979

Tabelle 2: Oldtimer-Expositionskonkurrenz in der Romandie nach eigener Tabelle (basierend auf fiktiven Daten).

Zudem gibt es in Unterstadt, Kanton Unterland, noch eine grössere Garage, welche eine umfangreiche Citroën-Sammlung aufweist. Allerdings kann diese Sammlung jeweils nur «nach Vereinbarung» besucht werden. Der Direktor dieser Garage, Monsieur Grandir, könnte also auch befragt werden.

In den Kantonen Oberland und Unterland stellen die verschiedenen Autowerkstätten und -händler – insbesondere aufgrund der eingeschränkten Platzverhältnisse – aber keine echte Konkurrenz zur geplanten Goldtimer-Exposition dar.

Andi Parker ist sich für die SHMO und natürlich auch für die Oldtimerabteilung bewusst: Unter Marketing-Gesichtspunkten stellt sich die Frage, wie die Expositionsbesuchenden angesprochen werden sollen. In diesem Zusammenhang ist auch wichtig: «Eine klare Produktdefinition trägt massgebend dazu bei, dass die Zahlen, Daten und Fakten der Controlling-Systeme aussagekräftig sind bzw. werden» (Sutter, 2017, S. 380).

2.4. Ergebnisvergleich: SHMO versus KHMU

Im Zusammenhang mit dem Kooperationsprojekt konfrontiert der Fachabteilungsleiter «Museen Kanton Oberland» Andi Parker mit dem «Benchmarking-Report 2018». In diesem Benchmarking-Report wird die SHMO mit dem KHMU verglichen. Die personellen und finanziellen Ressourcen stehen auf aggregierter Ebene zur Verfügung, wie den Tabellen 3 und 4 zu entnehmen ist.

IST per 31.12.2017 in Full Time Equivalents (FTE)		
	KHMU	SHMO
Rechtsform	Kantonales Historisches Museum Unterstadt	Stiftung Historisches Museum Oberberg
Direktion	3	2
Verantwortliche für die Sammlungen	7	4
Wissenschaftliche Mitarbeitende	5	4
Restauratorinnen/Restauratoren	11	9
Kommunikationsfachleute	10	5
Personal-/Finanz-/Rechnungswesen	22 (eigene Abteilungen)	via Treuhandunternehmung
Allgemeine interne Leistungen	Querschnittsleistung (Hausdienst, Informatik)	5 (Hausdienst, Informatik, allg. Administration inklusive Drucksachen, Presse/Kommunikation)

Tabelle 3: Personalressourcen (Stand: Ende 2017) nach eigener Tabelle (basierend auf fiktiven Daten).

Die Fluktuationsquote des gesamten Personalbestandes des Historischen Museums Oberberg liegt bei ca. 10%; bei den Kommunikationsfachleuten liegt die Fluktuationsquote seit mehreren Jahren bei etwa 20%. Die entsprechenden Angaben zum Historischen Museum Unterstadt stehen nicht zur Verfügung.

Für die personellen Ressourcen werden finanziellen Ressourcen benötigt. Die finanziellen Ressourcen können der Jahresrechnung in Tabelle 4 entnommen werden. Nach dem International Council of Museums ICOM, gilt: «Museumssammlungen werden für die Öffentlichkeit treuhänderisch verwaltet und dürfen nicht als Aktivvermögen behandelt werden. Gelder oder Ersatzleistungen, die durch Aussonderung und Veräusserung von Objekten oder Exemplaren aus einer Museumssammlung erlangt wurden, sind ausschliesslich zum Nutzen der Sammlung – im Regelfall für Neuerwerbungen eben dieser – zu verwenden.» (ICOM, 2004, S. 15). Somit ist es nachvollziehbar, dass sich Museen gegen eine bilanzielle Bewertung ihrer Sammelgegenstände aussprechen (vgl. Zöbeli & Schmitz, 2017, S. 68, basierend auf Zöbeli et al., 2011, S. 123 – 147). Insbesondere aus diesem Grund liegt in der nachfolgenden Jahresrechnung 2017 von Tabelle 4 der Fokus auf der Erfolgsrechnung.

IST 2017 Stiftung Historisches Museum Oberberg (SHMO)		
Positionen der Jahresrechnung		T.CHF
Personalaufwand	a)	-5'021
Übriger Aufwand	b)	-3'403
Ertrag aus Eintritten, Veranstaltungen		3'233
Ertrag gem. Leistungsvertrag Kanton Oberland		6'180
FIBU-Ergebnis vor Abschreibungen		989
Finanzergebnis		167
Kalkulatorische Kapitalkosten	c)	-524
Sonstige Kosten und Umlagen	d)	-483
BEBU-Ergebnis angenähert		149
a) Löhne und Sozialaufwand im Zusammenhang mit dem Unternehmenszweck (inklusive einmalige Pensionskasseneinkäufe von CHF 0.5 Mio.).		
b) Mobiliar, Material, Umzüge, Beratungsmandate, Honorare, Versicherungen, Energie, Treibstoff, Adm. inkl. Drucksachen etc. (im Zusammenhang mit dem Unternehmenszweck).		
c) BEBU-Abschreibungen: T.CHF 521 (FIBU-Abschreibungen T.CHF 139).		
d) Allgemeine Administration inklusive Drucksachen, Information und Kommunikation.		

IST 2017 Kantonales Historisches Museum Unterstadt (KHMU)		
Positionen der Jahresrechnung		T.CHF
Personalaufwand	a)	-4'949
Miete, Leasing u. restlicher Aufwand exkl. Abschr.	b)	-3'038
FIBU-Abschreibung		-38
Ertrag		688
FIBU-Ergebnis nach Abschreibungen		-7'337
Finanzerlös exkl. Abschreibungen		61
Kalkulatorische Zinskosten		-
Umlage vom Hochbauamt inkl. BEBU-Abschreibung	c)	-471
BEBU-Ergebnis angenähert		-7'747
a) Löhne und Sozialaufwand		
b) "Restlicher Aufwand exkl. Abschr.": z. B. Beratung, Honorare etc.		
c) In BEBU-Abschreibung wurde die FIBU-Abschreibung bereits neutralisiert.		

Tabelle 4: Jahresrechnungen 2017 der beiden Museen nach eigener Tabelle (basierend auf fiktiven Daten).

Gerade auch bei der Analyse der Daten von Tabelle 3 und 4 wird sich Andi Parker bewusst:

Wichtig ist das Zusammenspiel von Finanz- und Betriebsbuchhaltung, die Anwendung von Vorgaben der Finanzierenden und ihrer Aufsichtsstellen, die Konfiguration der Betriebsbuchhaltung, die sinnvolle Anwendung von Umlageschlüsseln sowie das Know-how der hierfür Verantwortlichen (vgl. Sutter, 2016, S. 100, zitiert nach Sutter, Hunziker & Grab, 2014, S. 194).

Eine detaillierte Planerfolgsrechnung für die Goldtimer-Exposition liegt in der SHMO noch nicht vor. Für die geplante Goldtimer-Exposition im Herbst 2019 sind erst grobe Schätzwerte vorhanden:

Für das Projekt «Goldtimer-Exposition» steht nicht mehr Personal zur Verfügung; für das Projektbudget können CHF 50'000 für zusätzliche externe Oldtimer-Expertenhonorare eingesetzt werden. Bei 80 – für die Ausstellung gratis von Privaten zur Verfügung gestellten Oldtimern mit einem Versicherungswert von CHF

5'600'000 – ist gemäss eingeholten Versicherungsofferten für eine Laufzeit von drei Monaten mit einer Prämie von ca. CHF 11'000 zu rechnen. Ansonsten orientiert sich Andi Parker an den letzten ihm zur Verfügung stehenden IST-Zahlen gemäss Tabelle 4.

In Bezug auf «Out-door-»Expositionen meldet eine Arbeitsgruppe der Museumsmitarbeitenden der Kantone Oberland und Unterland zudem erhebliche Sicherheitsbedenken an. Andi Parker ist auch der Meinung: Die Herbst-Exposition 2019 muss rund um die Uhr mit technischen Überwachungsgeräten und/oder eigenem oder fremdem Sicherheitspersonal bewacht werden. Erfahrungsgemäss ist eine solche Bewachung für die drei Phasen

- Aufbau (ein Monat vor Expositionsbeginn)
- Exposition (01.09.2019 – 30.11.2019)
- Abbau (eine Woche nach Expositionsende)

erforderlich. Assoziativ wird sich Andi Parker beim Thema «Bewachung» bewusst, dass auch die Überwachung im Themenbereich «Führung mit Finanzen» angeschaut werden muss. Beim Amtsantritt gibt es noch kein Internes Kontrollsystem (IKS). In Absprache mit dem Stiftungsrat ist Andi Parker daran, ein IKS in der SHMO zu implementieren. Oberland wählte für sein historisches Museum in Oberberg die Rechtsform einer Stiftung, um dessen Führung, Finanzen und Verantwortung klar von der Gebietskörperschaft abzugrenzen. Dadurch liessen sich klar formulierte Stiftungszwecke vorgeben und somit auch substantielle Vermögenswerte einfacher transferieren.

Der Aufsichts- bzw. Stiftungsrat orientiert sich hierbei an Abbildung 1.

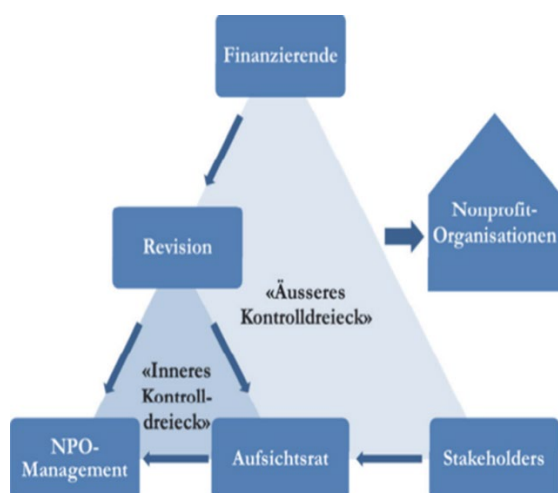


Abbildung 1: Internes Kontrollsystem (IKS) – Kontrolldreiecke nach Sutter et. al. (2017), S. 142, in Anlehnung an Jäger (2007), S. 30.

In Abbildung 1 stellen die dünnen Pfeile die Kontrollrichtung dar. Es gibt ein inneres Kontrolldreieck «Revision – Aufsichtsrat – NPO-Management» und äusseres Kontrolldreieck.

Mit «Revision» ist die Auditing- und Treuhandgesellschaft (ArsFiduFidu) Münsterstadt gemeint, mit «Aufsichtsrat» der Stiftungsrat der SHMO und mit «NPO-Management» die Geschäftsführung der SHMO. Im äusseren Kontrolldreieck wird der Kontrolldruck von den «Finanzierenden» (bei der SHMO vor allem des Kantons Oberland) und weiteren «Stakeholders» (Exponatsausleiher, Medien usw.) auf das innere Kontrolldreieck der SHMO ausgeübt.

3. Status, Herausforderung und Hauptfragestellung

Beim Kantonalen Historischen Museum Unterstadt (KHMU) stehen leider keine detaillierten Besucher-Zahlen zur Verfügung. Die SHMO weist für 2016 und 2017 folgende Angaben aus:

	SHMO	2017	2016	Kommentar
1	Besuchende der Expositionen	89'080	91'075	Goldtimer-Exposition erst 2019
2	Besuchende der Sammlungen	32'420	33'025	
3	= Total Besuchende	121'500	124'100	abnehmend: entspricht 5-J-Trend
4	Davon Museumsnacht	3'670	3'840	
5	Führungen	680	692	Führungen durch Freiwilligenarbeit

Tabelle 5: Zahlen zu den Besuchenden der SHMO nach eigener Tabelle (basierend auf fiktiven Daten).

Die Besuchendenzahlen sind von 2016 bis 2017 deutlich rückläufig. Glücklicherweise wurde der SHMO trotzdem auch für 2018 ein Kantonsbeitrag von 6.18 Mio. CHF in Aussicht gestellt. Überwiesen wird der Betrag erst im November 2018, und nur, wenn das Quartalsergebnis der SHMO per 30.09.2018 in der von der Finanzverwaltung Kanton Oberland angeforderten Form bis 15. Oktober 2018 vollständig und korrekt ausgefüllt eingereicht wird. Aber so viel ist aufgrund eines Parlamentsbeschlusses des Kantons Oberland bereits heute klar: 2019 wird der Kantonsbeitrag auf 5.8 Mio. CHF gekürzt.

	Eintrittspreise 2018	Volleintritt	SeniorInnen	Studierende
1	Separate Exposition	5 CHF	4 CHF	3 CHF
2	Konstante Sammlung	15 CHF	14 CHF	10 CHF
3	Exposition und Sammlung	18 CHF	16 CHF	12 CHF
4	Führungen u./od. Firmenanlässe	sind in den obigen Preisen inbegriffen		

Tabelle 6: Eintrittspreise als Teil des Leistungsangebots der SHMO nach eigener Tabelle (basierend auf fiktiven Daten).

Andi Parker ist sich bewusst, dass gerade z. B. für die im 2019 geplante **Goldtimer-Exposition** die Eintrittsgebührenberechnung komplett neu durchdacht werden muss. Insbesondere ist dann auch geplant, dass die Expositionsbesuchenden mit einem Oldtimer selbst eine Strecke von 5 km (die geplante Betonanlage weist eine Rundstreckenlänge von 1 km auf) zurücklegen dürfen. Die Investition für diese betonierte Rundstrecke wird separat, vollständig und in Form eines bedingt rückzahlbaren Darlehens vom Kanton Oberberg finanziert. Bereits in vier Wochen sollte der Bau fertig erstellt sein.

Während der Goldtimer-Exposition sollen die Besuchenden wählen können: fünf Runden selbst fahren à CHF 40 im **Citroën** Traction Avant 11 Normale 1935 (vgl. Hansche 2009, S. 119);

CHF 50 im **Jaguar** E-Type Series 2 Roadster 1969 (vgl. Hansche 2009, S. 250);

CHF 80 im **Ferrari** Testarossa 1984 (vgl. Hansche 2009, S. 173).

Eventuell könnten Fahrzeuge des Oldtimer-Bestandes der SHMO für Fahrten an Private ausgeliehen werden. In diesem Fall müssen die vorgesehenen «Ausleih-Oldtimer» vom Museum so instandgehalten werden, dass sie vom Schweizerischen Strassenverkehrsrecht zugelassen sind. Bei speziellen Anlässen könnten

vielleicht auch ein Tagesausweis oder eine sonstige Sonderbewilligung bei der Kantonspolizei Oberland gelöst werden (z. B. ähnlich wie bei Fahrzeugen, welche an der Fasnacht verwendet werden).

Andi Parker denkt u. a. auch an einen Autosimulator und Versteigerungen von Oldtimern. Versteigerungen sind ein Publikumsmagnet. Ausserdem trifft sich das Fachpublikum mit Kauf- und Verkaufsinteressen.

Neben den finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen stellt sich Andi Parker noch **inhaltliche Fragen zur eigentlichen Konzeptionierung** der Goldtimer-Exposition:

Welche Akzente sollen für die Goldtimer-Exposition, Herbst 2019, gesetzt werden? Im Sinne einer möglichen Auswahl könnten z. B. die folgenden **Gliederungskriterien der damaligen Galerie Littmann Basel** dazu dienen:

- «Die Schönheit»
- «Der Motor»
- «Der Reifen»
- «Die Geschwindigkeit»
- «Die Bedrohung»
- «Die Strasse»
- «Die Soziologie»
- «Ein Sonderfall: der Rolls-Royce»
- «Das Sammeln»
- «Das Spielzeug» (Jehle & Bezzola, 1983, S. V).

Unter anderen kulturspezifischen Gesichtspunkten könnte z. B. der nachfolgende Fokus von Ulf Geyersbach auch noch interessant sein: Er illustriert Schriftsteller und ihre Automobile in aussergewöhnlichen Situationen. Da ist z. B. die Rede von Françoise Sagan, welche sich im April 1957 angeblich bei 150 kmh in ihrem Jaguar XK 140 Roadster überschlagen haben soll – ohne ernsthafte Verletzungen (vgl. Geyersbach, 2006, S. 121). Auch Bertolt Brecht soll bei hoher Geschwindigkeit in seinem «55-PS-Steyr Kabriolett» Glück im Unglück gehabt haben (vgl. Geyersbach, 2006, S. 77).

Die Goldtimer-Sammlungs-**Auswahl** könnte auch **aufgrund von Richard Dredge «Die 100 coolsten Autos der Welt»** (Klein-/Mittel-/Oberklasse- und Sportwagen – ohne SUV und ohne LKW –) erfolgen:

Nr. 1 Lamborghini Miura, Nr. 2 Mercedes 280 SL ‘Pagode’, Nr. 3 Aston Martin DB 5, Nr. 4 BMW 3.0 CSL, Nr. 5 Citroën DS, Nr. 6 Datsun 240 Z, Nr. 7 Alfa Romeo Spider, Nr. 8 Jaguar E-Type, Nr. 9 Ford GT 40 und Nr. 10 Volkswagen Bulli, um nur die «TOP TEN» nach Richard Dredge zu benennen (vgl. Dredge, 1997, S. 94 – 113). Oder die Nr. 91 – 100: Opel Manta A, Triumph GT 6, Volkswagen Golf GTI, Sunbeam Tiger, MG C GT, Morris Minor, Subaru Impreza, Lotus 7, Fiat 500 und als 100. coolstes Auto der Bentley Flying Spur (vgl. Dredge, 1997, S. 4 – 13). Andere Automobilexperten/innen führen ihre eigene **Reihenfolge** an. Bezogen auf Klein- und Mittelklassewagen reicht **Schippers’ Bandbreite** vom Austin Seven als «number one» bis zum Fiat Panda «Die Kiste» als letztgenanntes seiner 99 «coolen» Fahrzeuge (vgl. Schippers, 2016, S. 10 – 189).

Ausgehend von der automobilen Neuzeit verglichen mit Oldtimern könnte ein ganz **anderer Sammlungs-auswahl-Ansatz** sein: Basierend auf der heutigen Diskussion über den Einsatz von Elektrofahrzeugen, die Kategorie «E-Mobiles» durch ihre mehr als hundertjährige Geschichte zu beleuchten. Aber bei allen Arten von Expositions-konzeptideen: Immer müssen die engen finanziellen Verhältnisse der SHMO berücksichtigt werden. Und hierbei ist vor Augen zu führen: Die Goldtimer-Exposition soll das **Gesamtergebnis der SHMO verbessern helfen**. Welche Instrumente und Konzepte zu Führung mit Finanzen sind hierbei hilfreich und können wie und bei welcher Gelegenheit betriebswirtschaftlich sinnvoll angewendet werden?

4. Literaturverzeichnis

- Bregnard, T., & Sutter, E. (2015). *Case zu den Kantonen Neuhof und Althof* (8. Version). Delémont/Basel: HEG Jura Arc und Institut für Nonprofit- und Public Management der FHNW-HSW.
- Busch, A. (2013). *Autos erzählen Zeitgeschichte! Ein Katalog und Lesebuch*. Owingen: Verlag vermedia.
- Dieterle, R. (2008). *Weisungen für Veteranenfahrzeuge*. Kreisschreiben des Bundesamtes für Strassenverkehr (ASTRA). Bern: UVEK, ASTRA.
- Dredge, R. (1997). *Die 100 coolsten Autos der Welt*. Newton Abbot: Bromleigh House BOOK-ZEEN.
- Fasola, W. (2018). *Diese Autos sind echte Hammerstücke! Teuerste Oldtimer-Auktionen*. In NZZ, 17.01.2018, Bellevue NZZ. Verlagsbeilage. Zürich: NZZ-Verlag.
- Geyersbach, U. (2006). »... und so habe ich mir ein Auto angeschafft«. *Schriftsteller und ihre Automobile*. Berlin: Verlag Nicolai.
- Hansche, R. (2018). *7000 Oldtimer im Überblick. Alle wichtigen Daten. Jahrbuch 2018*. Hrsg. Hansche, R. Riehen: Verlag Mondial Media BV.
- Hansche, R. (2009). *7000 Oldtimer im Überblick. Alle wichtigen Daten. Jahrbuch 2009*. Hrsg. Hansche, R. Riehen: Verlag Mondial Media BV.
- Jäger, S. (2007). *Managerkontrolle und Unternehmenswert*. S. 30. Zürich: NZZ-Verlag.
- Jehle, W., & Bezzola, L. (1983). *Das Auto in der Vitrine. Bilder aus der Kulturgeschichte des Automobils. Eine Exposition der Galerie Littmann Basel*. Basel: Basler Druck und Verlag (BDV).
- Kaiser, F. (2018). *Wir wollten nicht einfach eine Liste*. In NZZ, 25.08.2018, Automobile Meisterwerke. Verlagsbeilage. Zürich: NZZ-Verlag.
- Monnier, B. (2015). *Die grossartigsten Autos des Jahrhunderts*. Strasbourg: Edition BELLES TERRES.
- Monn, S. (2018). *Eine neue Show für Auto-Aficionados*. In NZZ, 25.08.2018, Automobile Meisterwerke. Verlagsbeilage. Zürich: NZZ-Verlag.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey.: Verlag Wiley.
- Schilliger, P. (2012). Trend. *Oldtimer-Szene Schweiz: Oldies werden Goldies*. (S. 1). Elektronischer Beitrag der Bilanz vom 09.05.2012. Zürich: Ringier Springer Verlag
- Schippers, H. (2016). *99 Kultmobile aus denen Sie nie wieder aussteigen wollen*. München: GeraMond Verlag.

- Sonderegger, C., & Stampfli, M. (2004). *Aktuelle Schweiz: Lexikon für Politik, Recht, Wirtschaft und Gesellschaft* (4. Auflage). Oberentfelden: Sauerländer Verlage.
- Sutter, E. (2018). *Fallstudie: Noccrime AG Unterstadt – Version Nr. 1, 19.10.2018*. OEPMS-Plattform. Luzern: Open Education Platform (OEP).
- Sutter, E. (2017). *Budgetierung und Controlling nach HRM2*. In Bergmann, A., et al. (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Management* (S. 379 – 383). Zürich: Verlag WEKA Business Media.
- Sutter, E. (2016). *Management Accounting für Gesundheitsorganisationen*. In Schulte, V., & Verkuil, A. (Hrsg.), *Management für Health Professionals* (S. 89 – 101). Bern: Verlag Hogrefe.
- Sutter, E. (2009). *ABC des betrieblichen Rechnungswesens. Management Accounting*. Glarus: Somedia Buchverlag Edition Rüeegg.
- Sutter, E., Hunziker, S., & Grab, H. (2014). *IKS-Leitfaden. Internes Kontrollsystem für Nonprofit-Organisationen*. (2. Auflage). Bern: Verlag Haupt.
- Sutter, E., Zöbeli, D., & Dietiker, Y. (2017). *Internes Kontrollsystem für staatlich finanzierte Nonprofit-Organisationen*. In Theuvsen, L., et al. (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit*. In Witt, D., & Greiling, D. (Hrsg.), *NPO-Management, Research*. (S. 137 – 147). Wiesbaden: Verlag Springer Gabler.
- Zöbeli, D., Koss, C. & Stock, D. (2011). *Bewertung und Darstellung von Kunst im Jahresabschluss von Stiftungen*. In *Foundation Governance*, Band 8, S. 123 – 147. Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag.
- Zöbeli, D. & Schmitz, D. (2017). *Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen. Ein praktischer Kommentar zum neuen Swiss GAAP FER 21*. (3. Auflage). Zürich: Verlag Orell Füssli.

5. Abbildungs-/Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Internes Kontrollsystem (IKS) - Kontrolldreiecke	S. 13
Tabelle 1: Oldtimer-Expositionskonkurrenz in der Schweiz	S. 9
Tabelle 2: Oldtimer-Expositionskonkurrenz in der Romandie	S. 10
Tabelle 3: Personalressourcen (Stand: Ende 2017)	S. 11
Tabelle 4: Jahresrechnung 2017 der beiden Museen	S. 12
Tabelle 5: Zahlen zu den Besuchenden der SHMO	S. 14
Tabelle 6: Eintrittspreise der SHMO	S. 14

6. Anhänge

Anhang 6.1: Übersichtstabelle für die Ergebnisplanung der Goldtimer-Exposition	S. 20
Anhang 6.2.: Überlegungen zur Aufwandschätzung der Goldtimer-Exposition	S. 21
Anhang 6.3.: Überlegungen zur Ertragsschätzung der Goldtimer-Exposition	S. 22

Anhang 6.1. Übersichtstabelle für die Ergebnisplanung der Goldtimer-Exposition

Andi Parker hat sich folgende Übersichtstabelle für die Planung der Goldtimer-Exposition im 2019 zusammengestellt:

Positionen in TCHF		Budget 2019 inkl. Goldtimer-Exposition	Anteil ohne Goldtimer-Exposition	Anteil Goldtimer-Exposition	Kontroll-Total
Personalaufwand	a)		-4'400	-	-4'400
Übriger Aufwand	b)		-3'000	-900	-3'900
Ertrag aus Eintritten, Veranstaltungen			3'000	500	3'500
Ertrag gem. Leistungsvertrag Kanton Oberland			5'800		5'800
FIBU-Ergebnis vor Abschreibungen		1'000	1'400	-400	1'000
Finanzergebnis vorgegeben		150	150		150
Kalkulatorische Kapitalkosten vorgegeben	c)	-520	-520		-520
Sonstige Kosten und Umlagen vorgegeben	d)	-480	-480		-480
BEBU-Ergebnis		150	550	-400	150

Fussnoten:

- Löhne und Sozialaufwand im regulären betrieblichen Rahmen und mit dem Unternehmenszweck zusammenhängend (keine a. o. Pensionskasseneinkäufe bekannt).
- Mobiliar, Material, Umzüge, Beratungsmandate, Honorare, Versicherungen, Energie, Treibstoff, Administration inkl. Drucksachen usw. (im Zusammenhang mit dem Betriebszweck).
- BEBU-Abschreibung: TCHF 520.
- Allgemeine Administration inklusive Drucksachen, Information und Kommunikation.

Anhangstabelle 6.1: Datenzusammenstellung für die Ergebnisplanung der Goldtimer-Exposition (nach eigener Zusammenstellung).

Aufgrund der obigen Schätzungen resultiert aufgrund der Goldtimer-Exposition mit -400 TCHF ein negativer Ergebnisbeitrag.

Andi Parker ist sich bewusst, dass die Goldtimer-Exposition eigentlich einen positiven Ergebnisbeitrag leisten sollte. Aus diesem Grund analysiert er sowohl die Aufwand- als auch die Ertragspositionen in Anhang 6.2 und 6.3.

Anhang 6.2. Überlegungen zur Aufwandschätzung der Goldtimer-Exposition

	Aufwandpositionen im Budget 2019	gerundet in		
		TCHF	TCHF	TCHF
1.	Externe Oldtimer-Expertenhonorare			-50
2.	Versicherung vor, während Ausstellung inkl. Rückbauphase			-11
3.	Externe Bewachung: 3 Personen à 3 Schichten à CHF 30/Std.			
	3 * 30 CHF pro Std. = CHF 90 pro Std.			
	1 Woche à 7 Tage * 24 Std. pro Tag * CHF 90 = CHF 15'120	15		
	1 Monat à 30 Tage * 24 Std. pro Tag * CHF 90 pro Std. = 64'800	65		
	1 Monat à 31 Tage * 24 Std. pro Tag * CHF 90 pro Std. = 66'960	67		
	Für den Aufbau im Aug. mit 31 Tagen		67	
	Während der Exposition Sept. (30 T.), Okt. (31 T.) u. Nov. 30 T. 65 TCHF + 67 TCHF + 65 TCHF		197	
	Während dem Rückbau 1 Woche (vgl. oben: 15 TCHF)		15	
	Total Bewachungsaufwand mit externem Security-Personal			-279
4.	Bau- und Mietaufwand insgesamt			-560
5.	Transportaufwand			-0
	Der Transport der Fahrzeuge wird von einem Oldtimer-Garagisten des Kantons Oberland übernommen (für die SHMO = 0 TCHF)			
6.	Aufbereitungsaufwand für die Exponate			-0
	Die Aufbereitung der auszustellenden Oldtimer wird von einem lokalen Oldtimer-Club übernommen (für die SHMO = 0 TCHF)			
7.	1. bis und mit 6. = Total Aufwand mit Minusvorzeichen			-900

Anhangstabelle 6.2: Datenzusammenstellung für die Aufwandschätzung der Goldtimer-Exposition (nach eigener Zusammenstellung).

Andi Parker ist sich bewusst:

- **Mietaufwand** berücksichtigt: könnte je nach Grösse des Ausstellungsgeländes höher ausfallen;
- **Marketingaufwand** berücksichtigt: je nach Medien wie z. B. Zeitungsberichte, Inserate, Bericht im Regionalfernsehen, Plakate, E-Mails an Auto-Garagen, -Verbänden, -Clubs usw. höher;
- **Versicherungsaufwand** berücksichtigt: je nach Versicherer höhere Prämien;
- **Security** mit 30 CHF/Std. eher vorsichtig gerechnet; Bandbreite von CHF 22 bis CHF 30/Std.
- **Ticketing/Einlasskontrolle:** Abdeckung mit dem bisherigen Personal, aber je nach Besucheransturm Überlegungen zum Ticket-Pricing anstellen u. auf externe Security ausweichen;
- **Parkplatzaufwand:** Ist die Parkplatzsituation je nach Ansturm ausreichend?
- **Verpflegung:** Andi Parker präferiert Catering/Outsourcing an Standanbieter auf eigene Rechnung.
- **Eventuell noch weitere Aufwandpositionen.**

Anhang 6.3. Überlegungen zur Ertragsschätzung der Goldtimer-Exposition

Andi Parker geht von folgender Annahme aus:

Zusätzliche BesucherInnen werden vor allem an den 13 Wochenenden der Goldtimer-Exposition erwartet (13 Wochenende * 2 Tage für Samstag u. Sonntag = 26 Wochenendtage).

Ertragspositionen im Budget 2019		gerundet in		
aufgrund der Goldtimer-Exposition		Preis	Tage	TCHF
		CHF		
1.	Zusätzlicher Ertrag aufgrund von Volleintritten (VE)			
	Zusatzpreis aufgrund von Mischrechnung: CHF 5 pro VE	5.-		
	Geschätzte Anzahl VE-BesucherInnen/Tag : 300			
	Geschätzte Anzahl Tage (Sa. u. So.) 26		26	
	= 5 * 300 * 26 = CHF 39'000			39
2.	Zusätzlicher Ertrag aufgrund von SeniorInnen			
	Zusatzpreis aufgrund von Mischrechnung: CHF 4 pro SeniorIn	4.-		
	Geschätzte Anzahl SeniorInnen / Tag : 500		91	
	Geschätzte Anzahl Tage (Mo. - So.) 91			
	= 4 * 500 * 91 = CHF 182'000			182
3.	Zusätzlicher Ertrag aufgrund von Studierenden			
	Zusatzpreis aufgrund von Mischrechnung: CHF 3 pro Studierende	3.-		
	Geschätzte Anzahl Studierende / Tag: 200		91	
	Geschätzte Anzahl Tage (Mo. - So.) 91			
	= 3 * 200 * 91 = CHF 54'600			55
4.	1. bis und mit 3. = Total Ertrag mit Plusvorzeichen			276
	Andi Parker ist sich bewusst: Mit dem berechneten Ertragsbeitrag von 276 TCHF ist die Goldtimer-Exposition noch weit von den in Anhangstabelle 6.1 vorgesehenen 500 TCHF und von einem positiven Ergebnisbeitrag entfernt. Die Aufwandschätzung entspricht in etwa der Gesamtplanung gemäss Anhang 6.1, aber die Ertragsschätzung von 276 TCHF sollte deutlich höher ausfallen. Und trotzdem ist Andi Parker der Meinung, für die Schätzungen detaillierte Befragungen vorgenommen zu haben, wie der nachfolgenden Beschreibung zu entnehmen ist.*)			

Anhangstabelle 6.3: Datenzusammenstellung für die Ertragsschätzung der Goldtimer-Exposition (nach eigener Zusammenstellung).

*) Andi Parkers telefonische und schriftliche Nachfragen zu Besucherzahlschätzungen bei verschiedenen Museen in der weiteren Umgebung von Ober- und Unterland haben zu folgenden Hinweisen auf S. 23 in diesem Anhang 6.3 geführt:

- Grundsätzlich gehen die befragten Museen der Schweiz von bisherigen Besucherzahlen aus, und schätzen Abweichungen (+ oder –) aufgrund der Berühmtheit der KünstlerInnen, Einzigartigkeit der Exponate, Ausstellungendauer und Saison.
- Üblicherweise berechnen die befragten Museen maximale Besucher-Kapazitäten je Ausstellung. Dabei konzentrieren sich meistens auf Wochenendtage: In der Regel sind dies gut 50% der BesucherInnen. Andi Parker geht somit beispielsweise von 50% der BesucherInnen während Wochenenden aus, und nimmt dann die Kapazität der Räume als obere Grenze der Besucherzahlen während den Wochenenden der laufenden Ausstellung. Die Einzigartigkeit der Tutanchamun-Ausstellung von 2004 in Basel veranlasste beispielsweise die Ausstellungsplaner nur von räumlichen und zeitlichen Beschränkungen auszugehen. Andi Parker überlegt: Können z. B. maximal 250 Personen gleichzeitig in einer Ausstellung verweilen und beträgt die durchschnittliche Besuchszeit 90 Minuten, ergibt dies bei 450 Minuten täglicher Öffnungsdauer der Ausstellung eine Besucherkapazität von täglich 1'250 Personen.
- Gewisse von Andi Parker befragte Museen schätzen bewusst pessimistische Besucherzahlen und betreiben somit ein implizites Risikomanagement – positive Überraschungen lassen sich bekanntlich besser verkraften. Sie verschieben ihre geschätzte Preis-Absatz- oder Nachfragefunktion absichtlich nach links. Bei jedem möglichen Preis werden somit weniger BesucherInnen erwartet.
- Bei einem sehr renommierten Museum verweist der von Andi Parker befragte Kollege auf den Umstand, dass sein Anspruch seit Jahrzehnten gestandene Kunst sei, was das Prognostizieren der Absatzzahlen vereinfacht. Ein anderes Museum will hingegen die Kunst der Zukunft – also Unbekanntes – zeigen, was Besucherprognosen wesentlich schwieriger macht. Bisherige solche Ausstellungen oder Anfangserfolge von JungkünstlerInnen und die mediale Würdigung ihrer Arbeiten würden ihnen aber erste Erfolgsindikatoren liefern.
- Ein weiteres von Andi Parker befragtes Museumsteam verweist auf preisliche Vorgaben und Schranken, was wiederum Besucherzahl und Umsatz einschränken kann. Die meisten Museen verfolgen gemeinnützige Zwecke und erhalten grössere Beträge von der öffentlichen Hand, welche dann auch Ansprüche an Programm und Pricing der unterstützten Museen stellt – wie bei den Museen in Ober- und Unterland.
- Ein Oldtimer-Museum im Nordwestkanton zeigt jährlich zwei Ausstellungen. Über den Winter stellt dieses Museum (meistens) private Oldtimer aus, die im Sommer noch auf Strassen herumfahren. Die Sommerausstellung zeigt etwas Spezielles wie z.B. Tretautos, alte Stromautos usw. Ihre BesucherInnen suchen oft nach einer Gesamtschau bzw. einem Überblick über ein bestimmtes Thema. Pro Jahr locken die zwei Ausstellungen 10'000 - 16'000 BesucherInnen an (über Einzeleintritte oder Firmenanlässe). Firmenanlässe und Wochenendtage generieren mehr Eintritte als Einzelpersonen und Wochentage. Neben den Eintrittskarten bringen das eigene Catering sowie kleinere Sponsorings (Hausbank, Versicherung) zusätzlichen Umsatz.
- Andi Parker nimmt gerne zur Kenntnis: Das grösste Automobilmuseum Europas verfügt mit <https://www.citedelautomobile.com/de/> über eine sehr informative und für die SHMO wertvolle Webseite.