

Semesterfallstudie

> Allgemeine Lebensqualität in Saarbrücken <



6. Februar 2007

Universität des Saarlandes: ORGA I (Prof. Scholz/U.Eisenbeis) im WS 2006/07:
„Semesterfallstudie“ Allgemeine Lebensqualität in Saarbrücken © orga.uni-sb.de

Erstellt von:

Judith Zupp
Matthias Zöll
Michael Glock
Pascal Dick

Oliver Schnitzer
André Rinau
Sven Becker
Jörn Götting

Alexander Arz
Tobias Raubuch
Frank Meyer

Mitwirkende Studenten:

Koch, Marisa
Böck, Christine
El Khatib, Benjamin
Lehmann, Sascha
Fischer, Hermann
Vorherr, Friedrich
Zöll, Mathias
Becker, Sven
Heimer, Andreas
Raubuch, Tobias
Adams, Stefan
Gerstner, Jens
Maurer, Hanna
Veith, Sarah
Unterhauser, Nadin
Artz, Alexander
Schnitzer, Oliver
Klink, Johannes
Bayri, Sengül
Poskart, Marlene
Rauhut, Sandra
Mathieu, Sandra
Ringdal, Rebecca
Köbel, Peter
Simon, Bärbe,l
Montemayor, Julio César
Alvarez, Vazquez Pedro
Röthig, Ulrike
Peter, Tanja
Speicher, Christian
Arneth, Anne-Cathérine
Schwegmann, Mirjam
Flesch, Nadine
Malik, Sonja
Geid, Sandra
Naumann, Esther
Faust, Anna
Derschang, Anna

Warnecke, Anna Christin
Zupp, Judith
Dick, Pascal
Madou Tetialy, Anselm
Lux, Eva
Tukker, Lisa
Pfennig, Christian
Knapp, Tobias
Münch, Michael
Rinau, André
Kiefer, Ursula
Wolf, Christian
Glassen, Andreas
Moyen, Tom
Kuhn, Waltraud
Baaken, Sara
Polwol, Judith
Roth, Bettina
Oberdörfer, Jennifer
Brenneisen, Fabienne
Winkelhaus, Jochen
Mohr, Jessica
Vogel, David
Christl, Conny
Winter, Sascha
Rauber, Udo
Herter, Chris
Koch, Lena
Schu, Benjamin
Loch, Denise
Kolb, Stefan
Ríos, Santana
José, Ramón
Burgard, Eva
Böhmer, Lisa
Göttling, Jörn
Haller, Johann Maximilian
Scheer, Lisa

Bahji, Khalid
Zimmer, Stefan
Glock, Michael
Özdemir, Kadriye
Bönisch, Stephanie
Floren, Alexander
Klein, Katja
Stein, Annette
Heck, Jennifer
Kron, Christina
Otto, Teresa
Meyer, Frank
Biedermann, Simone
Ebermann, Eric
Scherhag, Michaela
Baljet, Maarten
Schäfer, Caroline
Richter, Dominik
Schweitzer, Stefanie
Schmidt, Claudia
Zwick, Tim
Atmeyer, Daniel
Groß, Christian
Wick, Nadine
Hofer, Alexander
Bier, Marina
Walther, Stephanie
Schliesing, Anna
Schmeer, Janine
Dlubacz, Katharina
Collura, Patrizia
Heyer, Sandra
Ashoff, Eliane
Buge, Franca
Lemke, Kristina
Brück, Anna

INHALTSVERZEICHNIS

DARSTELLUNGSVERZEICHNIS..... III

1 EINLEITUNG 1

1.1 SAARBRÜCKEN IM WETTBEWERB DER STÄDTE 1

1.2 FÜNF SAARBRÜCKER OBJEKTE ALS MITENTSCHEIDENDE WETTBEWERBSFAKTOREN 1

1.3 IST EINE ERFOLGREICHE WETTBEWERBSPOSITIONIERUNG MÖGLICH? 2

2 HERANGEHENSWEISE UND THEORETISCHES FUNDAMENT 3

2.1 DIE AUFGABENSTELLUNG 3

2.2 DIE THEORETISCHEN GRUNDLAGEN 3

2.2.1 *Die Perspektiven*..... 3

2.2.1.1 Die strategische Perspektive 3

2.2.1.2 Die mechanische Perspektive 4

2.2.1.3 Die organische Perspektive..... 4

2.2.1.4 Die kulturelle Perspektive..... 5

2.2.1.5 Die intelligente Perspektive..... 5

2.2.1.6 Die virtuelle Perspektive..... 5

2.2.2 *Zusammenführung der Perspektiven und Nutzen*..... 6

3 ZUSAMMENGEFASSTE POTENTIALBETRACHTUNG SAARLANDMUSEUM..... 6

3.1 DIREKTE KONKURRENZ..... 6

3.2 INTEGRATION DER EINZELNEN INSTITUTIONEN 7

3.3 ZIELGRUPPENORIENTIERTES MARKETING 7

3.4 VERPASSTE SYNERGIEN 8

3.5 NEUE MEDIEN UND INTERAKTIVITÄT 8

4 ZUSAMMENGEFASSTE POTENTIALBETRACHTUNG SCHWARZENBERGBAD 9

4.1 EINLEITUNG 9

4.2 BETRACHTUNG DER AKTUELLEN SITUATION 10

4.3 STRATEGISCHE POTENTIALE DES SCHWARZENBERGBADS 10

4.3.1 *Langfristige Planungssicherheit als Voraussetzung*..... 10

4.3.2 *Ausnutzung Strategischer Potentiale* 10

4.3.3 *Ausnutzung von Synergiepotentialen* 12

4.3.4 *Chancennutzungspotentiale der Stadt*..... 12

4.3.5 *Virtuelle Potentiale* 13

5 ZUSAMMENGEFASSTE POTENTIALBETRACHTUNG SAARBRÜCKER ZOO 13

5.1 EINLEITUNG 13

5.2 AKTUELLE SITUATION..... 14

5.3 HANDLUNGSPOTENTIALE 15

6 ZUSAMMENGEFASSTE POTENTIALBETRACHTUNG STAATSTHEATER..... 17

6.1 EINLEITUNG 17

6.2 IST-ANALYSE: BETRACHTUNG EINZELNER ASPEKTE..... 17

6.2.1 *Planungssicherheit*..... 17

6.2.2 *Kultur- und Zuschauerorientierung* 18

6.2.3 *Marketing*..... 18

6.2.3.1 *Junge Kunden* 18

6.2.3.2 *Werbung im Internet*..... 18

6.2.3.3 *Einordnung der Marketingabteilung* 19

6.2.4 *Ein- und Ausgaben*..... 22

6.3 POTENTIALE 25

7 ZUSAMMENGEFASSTE POTENTIALBETRACHTUNG DFG 26

7.1 EXTERNE KOMMUNIKATION UND MARKETING 26

7.2 BESUCHERZAHLEN 27

7.3 FINANZIERUNG 29

8	ZUSAMMENFÜHRUNG DER FÜNF OBJEKTE	30
8.1	NUTZUNG VON SYNERGIEEFFEKTEN.....	30
8.2	EXTERNE KOMMUNIKATION.....	30
9	FAZIT	31

DARSTELLUNGSVERZEICHNIS

Darstellung 1 : Organigramm (1).....	20
Darstellung 2: Organigramm (2).....	21
Darstellung 3: Aufzählungen der Infrastruktur-, Veranstaltungs- und Personalzahlen.....	23
Darstellung 4: Einnahmen.....	24
Darstellung 5: Ausgaben.....	25

1 Einleitung

1.1 Saarbrücken im Wettbewerb der Städte

Seit einigen Jahren haben sich Umweltbedingungen für Städte unter der Bedingung der demografischen Schrumpfung, dem Trend zur Suburbanisierung sowie der Segregation enorm verändert. In einer wachsenden Konkurrenz zwischen Städten und Regionen um Einwohner und Unternehmen gewinnen die „weichen Standortfaktoren“ vermehrt an großer Bedeutung. Die Sicherung und Verbesserung der Lebensqualität findet daher zunehmendes Interesse. Lebensqualität ist dabei nicht alleine wachsenden Städten vorbehalten, ebenso schreiben sich Städte und Regionen mit abnehmender Einwohnerzahl und Wirtschaftskraft eine hohe Lebensqualität in die Leitziele. In vielen Programmen taucht der Begriff als Zielkategorie auf. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung möchte mit dem Programm Stadt 2030 einen Beitrag zur Erhaltung und dem Ausbau von Lebensqualität in den Städten und Regionen liefern. In diesem Rahmen setzt sich die Landeshauptstadt Saarbrücken mit der Bewältigung von Zukunftsaufgaben auseinander. „Ohne strategische Auseinandersetzung mit den Herausforderungen einer zukunftsfähigen Stadtentwicklung wird Saarbrücken den zunehmenden Wettbewerb um Einwohner verlieren. Mit dem Verlust an Einwohnern und Unternehmen ist auch ein finanzieller Verlust und Bedeutungsverlust verbunden“ (Pressemitteilung, 2005). Doch wie lassen sich genannte Konsequenzen abwenden? Welche Rolle können hierbei das Schwarzenberg Freibad, der Saarbrücker Zoo, das Saarlandmuseum, der Deutsch-Französische Garten und das Saarbrücker Staatstheater übernehmen? Diese Fragen werden wir im Folgenden beantworten.

1.2 Fünf Saarbrücker Objekte als Mitentscheidende Wettbewerbsfaktoren

Der Lebensqualität kommt bei der Entwicklung zukunftsfähiger Städte eine zunehmende Bedeutung zu. Genannte Faktoren wie demografische Schrumpfung und Suburbanisierung machen hohe Lebensqualität bei der Konkurrenz unter den Städten zu **dem** entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Doch wie viel Lebensqualität gibt es in Saarbrücken? Obwohl Lebensqualität nicht messbar ist, wird sie in Städten auf nationaler und internationaler Ebene mit Hilfe von Indikatoren und subjektiver Einschätzungen von den Bürgern bestimmt. Mit zunehmender Bedeutung der Lebensqualität wächst auch die Zahl von Berichtssystemen, Forschung und Messungen. In Messungen auf internationaler Ebene (Urban Audit EU, Mercer Consulting, Bertelsmannstiftung) wird Saarbrücken auf Grund seiner geringen Einwohnerzahl nicht berücksichtigt. Auf nationaler Ebene lassen unterschiedliche Gewichtungen der Rankings kein Fazit zu. Bei Gesamtbetrachtung

fällt jedoch auf, dass Saarbrücken besonders im Vergleich mit den oftmaligen Spitzenreitern Hamburg, München, Nürnberg in punkto Lebensqualität weit zurückliegt. Es besteht Handlungsbedarf.

Freizeit, Erholung sowie Kultur sind zwei Themen aus einer breiten Palette, mit der Berichtssysteme versuchen alle Lebensbereiche abzudecken. Die fünf Objekte lassen sich thematisch in diesen Bereich einordnen. Alle werden von den Saarbrücker Bürgern stark frequentiert. So besuchen täglich 4.000 Gäste das Schwarzenbergfreibad im Saisondurchschnitt. An einer Unterschriftenaktion zum Erhalt des Bades haben sich 17.000 Bürger beteiligt; der Saarbrücker Zoo wurde 2006 von ca. 200.000 Menschen besucht. Die Zahlen unterstreichen den Stellenwert, den die Objekte für Saarbrücker Bürger haben. Somit beeinflussen alle Fünf ganz wesentlich die subjektive Einschätzung der Lebensqualität in Saarbrücken in den Bereichen Freizeit, Erholung und Kultur. Das Totobad, der Saarbrücker Zoo, das Saarlandmuseum, der Deutsch-Französische Garten und das Saarbrücker Staatstheater greifen als Mitentscheidende Bausteine in den Wettbewerb der Städte ein. Mit ihrer Hilfe kann sich die Stadt Saarbrücken positionieren.

1.3 Ist eine erfolgreiche Wettbewerbspositionierung möglich?

Die untersuchten Objekte haben Einfluss auf die subjektive Einschätzung der Lebensqualität in Saarbrücken. Doch können sie auch dazu beitragen Lebensqualität positiv zu verändern? Die Analyse erfolgt mit Hilfe der Strategischen Organisationsforschung. Bewusst lassen wir in unserer Betrachtung ökonomische Aspekte außer Acht. Der Fakt, dass Schließungen, Streichung von Subventionen, Rationalisierung aus rein ökonomischer Sicht Sinn machen, bleibt bestehen. In folgendem Abschnitt, wird auf die konkrete Ausgabenstellung und die Vorgehensweise der Analyse eingegangen.

2 Herangehensweise und theoretisches Fundament

2.1 Die Aufgabenstellung

Die Aufgabe in der Semesterfallstudie vom Wintersemester 2006 / 2007 in der Veranstaltung ORGA I war es ein Gutachten über die Entwicklung des Standortfaktors Atmosphäre für die Stadt Saarbrücken, wobei hier insbesondere der Faktor „Allgemeine Lebensqualität“, der sich in den Möglichkeiten der attraktiven Freizeitgestaltung und ausgewogenem kulturellem Angebot widerspiegelt, betrachtet wird. Genauer gesagt: Wie ist die Stadt Saarbrücken im Hinblick auf den Wettbewerb mit anderen Standorten im Hinblick auf den Faktor „Atmosphäre/Allgemeine Lebensqualität“ aufgestellt, und wo ergibt sich ein Handlungsbedarf für Veränderungen? Die grundlegende Methodik ist der multiperspektivische Ansatz der Strategischen Organisation. Die Themen der insgesamt 30 Gruppen ergeben sich aus den 6 Perspektiven der „Strategischen Organisation“ sowie den 5 exemplarisch ausgewählten Bereichen des Faktors „Allgemeine Lebensqualität“ in Saarbrücken.

Erhebungsmethodik: Die Bearbeitung der Semesterarbeit erfolgt ausschließlich Dokumenten- gestützt: Zeitschriften, Bücher, Zeitungen, Internet. Nicht zulässig waren in dieser ersten Erhebungsphase E-Mails, Telefoninterviews oder persönliche Interviews mit Experten. In der zweiten Phase wurden einige Studierende ausgesucht, die eine weitergehende Analyse und Zusammenfassung der gewonnenen Daten. Diese wurden hinsichtlich der 5 Projekte aggregiert und geordnet.

2.2 Die theoretischen Grundlagen

Die Grundlage – der multiperspektivische Ansatz – soll hier kurz angerissen und die sechs Perspektiven der strategischen Organisation knapp vorgestellt werden.

2.2.1 Die Perspektiven

2.2.1.1 Die strategische Perspektive

Die strategische Perspektive beruht auf der Überlegung, dass sich die Sinnhaftigkeit von Strukturen und Prozessen im Unternehmen nur vor dem Hintergrund der Strategie beurteilen lässt. Die vier abgeleiteten Prinzipien zum strategischen Verhalten, zur strategischen Effektivität, zu den strategischen Kräften und zur strategischen Stimmigkeit tragen sowohl dazu bei, Gründe für er-

folgreiches oder erfolgloses Organisationsverhalten aufzudecken und darüber hinaus präskriptive Handlungsmaximen zu entwickeln, die zur Erreichung langfristigen Erfolges einer Organisation beitragen. Damit stellt die strategische Perspektive das **Fundament** einer strategischen Organisation dar.

2.2.1.2 Die mechanische Perspektive

In die mechanische Organisation fällt alles Darstellbare im Sinne von „Was können wir abbilden?“. Als Ordnungsraster dienen Bezugsrahmen, bei denen es um die Klassifizierung und Gestaltung der unternehmerischen Strukturen geht. Der Bewegungszusammenhang des unternehmerischen Geschehens ist wie ein Uhrwerk. Hier geht es um die dynamischen Aspekte der Ablauforganisation, in der sich ständig wiederholende Vorgänge dargestellt werden. Regelkreise bringen einen eingebauten Kontrollmechanismus, der nicht nur die Abläufe darstellt, sondern bei Abweichungen vom Soll-Zustand entsprechende Korrekturmaßnahmen einleitet. Die mechanische Organisation ist vor allem im Sinne eines ausgewogenen Verhältnisses von organisatorischer Stabilität und Flexibilität wichtig. Gefährlich wird es aber dann, wenn diese Mechanismen anfangen, das unternehmerische Handeln und Denken zu bestimmen. Die mechanische Perspektive symbolisiert daher das **Skelett** einer strategischen Organisation.

2.2.1.3 Die organische Perspektive

Aus der organischen Perspektive wird das Unternehmen als eigenständiger Organismus betrachtet, der - wie alles Leben - bestimmte Charakteristika aufweist und gewisse Phasen durchläuft. Hierzu zählt beispielsweise die Erkenntnis, dass auch Unternehmen in Analogie zum Menschen Wachstumsphasen von Kindheit bis Reife durchlaufen. Auch wenn es verständlich ist, dass mechanische Denk-Kategorien überwiegen, wo es doch auch im täglichen Geschäftsleben eher um verifizierbare und Abbildbare Tatsachen (z.B. Zahlen) geht, greift diese Betrachtungsweise zu kurz. Gerade der Umgang mit und das Überleben in hochkomplexen Umwelten wird erst dann ermöglicht, wenn man begreift, dass Unternehmen in ständigen Austausch- und Anpassungsverhältnissen mit der Umwelt stehen und sich entsprechend verändern. Die organische Perspektive bildet also die „**Biologie**“ einer strategischen Organisation ab.

2.2.1.4 Die kulturelle Perspektive

Die kulturelle Organisation geht der Frage nach, welche Hintergründe eigentlich bestimmend für diese „eigene Sicht der Welt“ in der Kulturgemeinschaft Unternehmen sind, um so letztlich zu einem erfolgversprechenden Kulturmanagement zu gelangen. Voraussetzung ist, dass man sich die folgenden Fragen vor Augen hält: Wie entstehen Kulturen? Warum gibt es „kranke“ Kulturen? Lassen sich Kulturen gliedern? Lässt sich Kultur gestalten? Wie sieht es aus mit der Kultur-Stimmigkeit? Kultur ist letztlich der soziale Klebstoff des Unternehmens, der das Normen- und Wertesystem zusammenhält - aber auch erschweren kann. Ein bewusster Umgang ist daher Voraussetzung für das Verstehen von Unternehmen. Die kulturelle Perspektive zeigt somit den **Charakter** einer strategischen Organisation auf.

2.2.1.5 Die intelligente Perspektive

Die intelligente Organisation berücksichtigt, dass kaum ein Unternehmen von vornherein optimal auf ihre Umwelt eingestellt ist (sein kann) - verändert sich diese doch ständig und macht Anpassungsprozesse unvermeidlich. Die organisatorische Intelligenz entwickelt sich dann zum strategischen Wettbewerbsfaktor, wenn das Unternehmen aus diesen Prozessen lernt und als Grundlage für ihr weiteres Vorgehen nutzt. Die organisatorische Intelligenz muss dabei mit ihren verschiedenen Komponenten betrachtet werden: Die Wissensbasis, Lernen als Prozess und Lernansätze. Die Bedeutung der organisatorischen Intelligenz ist nicht zu unterschätzen: Ohne ausreichendes Wissen über die Umwelanforderungen und den inneren Zustand des Unternehmens können keine fundierten Entscheidungen getroffen oder Handlungen erfolgreich durchgeführt werden. Intelligenz ist damit eine überlebenswichtige Ressource für das Unternehmen. Daher stellt die intelligente Perspektive das „**Gehirn**“ einer strategischen Organisation dar.

2.2.1.6 Die virtuelle Perspektive

Die virtuelle Organisation stellt ein neues Organisationskonzept dar, das dem Auflösen von Grenzen begegnet und gleichzeitig der Forderung nach Multiperspektivität entgegenkommt. Als Faszinationsszenario hat sie sich mittlerweile zu einem intensiv genutzten Schlagwort entwickelt, auch wenn meist auf drei unterschiedliche Realisationsformen fokussiert wird: Fokus auf Kernkompetenzen, weiche Integration und Nutzung der virtuellen Realität. Sicher ist die virtuelle Organisation noch ein gutes Stück davon entfernt, eine Marktbestimmende Realität zu werden. Dies ändert aber nichts an der Tatsache, dass virtuelle Gestaltungsformen eine strategische Option darstellen, der sich zukunftsorientierte Unternehmen nicht verschließen dürfen, und die es –

gerade aus multiperspektivischer Sicht – vorzubereiten und auszuüben gilt. Damit weist die virtuelle Perspektive auf die **Vision** einer strategischen Organisation.

2.2.2 Zusammenführung der Perspektiven und Nutzen

Jedes Unternehmen kann und sollte aus den verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Es geht nicht um die Bevorzugung der einen oder anderen Sichtweise oder gar umgekehrt um die Verteufelung einer bestimmten Perspektive. Organisationen müssen sich aber vor Augen führen, dass jede der sechs Perspektiven wichtig ist beziehungsweise in Zukunft wichtig sein wird. Die Herausforderungen der Zukunft sind vielfältig: Auf diese veränderte Situation muss sich das Management einstellen - aus multiperspektivischem Blickwinkel. Die Bedeutung dieser theoretischen Grundlage für die einzelnen Saarbrücker Objekte wird im Folgenden betrachtet.

3 Zusammengefasste Potentialbetrachtung Saarlandmuseum

Nach der Betrachtung der einzelnen Perspektiven in der ersten Phase sollen im Folgenden die Ergebnisse weitergehend analysiert werden und Handlungsempfehlungen auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse ausgesprochen werden.

3.1 Direkte Konkurrenz

In Zeiten knapper Zuschüsse und Sparzwänge im kulturellen Bereich muss ein Umdenken auf breiter Front geradezu zwangsweise erfolgen: Kulturinstitutionen sind nicht mehr selbstverständlich, sondern haben sich ihre Existenz hart zu erarbeiten und stehen mittlerweile sogar in offener Konkurrenz. Das betrifft nicht nur die privaten Anbieter kultureller Dienstleistungen, sondern auch die staatlich protegierten Institutionen. Dieses Klima der Konkurrenz muss wahrgenommen, muss akzeptiert und die Konsequenzen angenommen und als Chance begriffen werden.

Der Besucher ist nicht mehr alleine über seine Affinität zu kulturellen Belangen garantiert, er muss umworben werden. Die Institution muss sich im Bewusstsein der potenziellen Kundenschicht präsent halten. Die Wirklichkeit des Saarland-Museums sieht noch nicht so aus, als ob der Kampf auch gegen die eher eventorientierte Konkurrenz wirklich im Bewusstsein der Verantwortlichen angekommen ist.

Auch wenn die Erfolge der Ausstellungen - wie zuletzt beobachtbar bei der gelungenen Paul-Klee-Ausstellung – ein durchaus rosiges Bild zeichnen, ist das Kerngeschäft der ständigen Sammlung etwas untergegangen. Die Besucherzahlen verglichen mit dem Budget und der Zahl der Mitarbeiter zeigen, dass die überregionale Konkurrenz besser positioniert ist. Aufgrund dieser Tatsache und des in Zukunft steigenden Konkurrenzdrucks befindet sich das Saarlandmuseum momentan nicht in einer optimalen Ausgangslage, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

3.2 Integration der einzelnen Institutionen

Bei der Analyse fällt ins Auge, dass die Verzahnung der einzelnen Museen nur als unzureichend zu bezeichnen ist. Der Besucher wird nicht zum nächsten Museum geleitet, er wird wieder entlassen, ohne ihn auf die anderen Institutionen aufmerksam gemacht zu haben. Im weitläufigen Ausgangsbereich der Modernen Galerie steht keine Informationstafel, die über das laufende Programm anderer Museumsteile wie z.B. über Ausstellungen, Aktionen und Events des Zeitungsmuseums aufklärt. Anstatt den Besucher zum nächsten Museumsbesuch zu animieren, verlässt er das Museum und genau den Bereich, an dem es ein leichtes wäre, kostengünstig, zielgruppenorientiert und effektiv zu werben.

3.3 Zielgruppenorientiertes Marketing

Das Museum hat gerade durch Ausstellungen bekannter Künstler die Chance, neue Kundenkreise zu erschließen und diese langfristig an sich zu binden. Diese Chance muss genutzt werden. Werbung darf nicht auf Printmedien und Plakate beschränkt sein, sie muss in alle Bereiche des modernen Lebens eindringen. Das Internet und auch die regionalen Radiosender müssen flächendeckend die Institution im Bewusstsein des Publikums halten, auch Partnerschaften (realisierbar etwa durch Eintrittskarten- Gewinnspiele im Radio) sollten in Betracht gezogen werden.

Auch hier wird die mangelnde Verzahnung der einzelnen Institutionen sichtbar und zum Problem: Ein Museumsbesucher hat sicher kein ausschließliches Interesse an der Modernen Galerie, sondern auch an anderen kulturellen Einrichtungen und anderen Angeboten aus dem Freizeitbereich der Stadt Saarbrücken. Es wäre die Einführung einer Art „City-Pass“ in Form eines Museumstickets ratsam. Somit hätte der Besucher die Möglichkeit, verschiedene kulturelle Angebote gleichzeitig zu nutzen. Das kostengünstige Gesamtpaket „City-Pass“ könnte dadurch eine größere Besucherzahl anlocken und folglich den auf den ersten Blick weniger attraktiven Freizeiteinrichtungen der Stadt Saarbrücken mehr Zulauf verschaffen. Das Projekt „City-Pass“ ist auch für den Tourismus der Stadt Saarbrücken förderlich.

3.4 Verpasste Synergien

Die regionale Nähe zu Frankreich findet keinerlei Entsprechung in der Werbung und der Präsentation des Saarlandmuseums. Die hohe Anzahl französischer Shopping-Gäste werden nicht ins Museum gelotst - verschuldet durch erstens prinzipiell mangelnde Ausschilderung in der Innenstadt selbst, zweitens auch durch das Nichtvorhandensein zweisprachiger Hinweise auf die Existenz des Museums. Auch hier wird ersichtlich, dass unnötigerweise potenzielle Kunden verloren gehen, die mit sehr wenig Aufwand zu gewinnen wären. Gerade die große Anzahl von Shopping-Touristen aus den französischen Nachbarregionen sind kurzfristig zu gewinnende Kundschaft, die auch durchaus durch Weiterempfehlung eine Sogwirkung jenseits der Grenze auslösen könnte.

Das Jubiläum „50 Jahre Saarland“ ist ein weiterer Beleg für verpasste Chancen. Gerade zum werbewirksamen Start ins Jubiläumsjahr ist keine Ausstellung mit Bezug zum Saarland zu sehen, keine Events geplant, keine Verbindung zur Thematik erkennbar. Anstatt das öffentliche Interesse an der saarländischen Region als Trittbrett zur Akquirierung neuer Kundenkreise zu nutzen, wird durch den bereits geschilderten Mangel an entsprechenden Angeboten noch Kundschaft verloren, die sich anlässlich der aufgebrachten Thematik lieber für eine Konkurrenzveranstaltung entscheidet.

Die europäische Initiative „Kulturhauptstadt 2007“, die in der Region um Luxemburg stattfindet, ist ebenfalls unbestelltes Land. Weder ist eine Beteiligung an den Feierlichkeiten sichtbar, noch wird geworben oder das vorhandene Marketingpotential durch die kulturbezogen - sensibilisierte Bevölkerung genutzt, indem zumindest eine Verbindung zu den in Saarbrücken ansässigen Kulturinstitutionen hergestellt wird.

3.5 Neue Medien und Interaktivität

Das Saarlandmuseum ist ein Museum im klassisch zu verstehenden Sinn. Bilder an den Wänden, ein paar wenige Sitzgelegenheiten und ansonsten leerer Raum. Der Museumsbesucher von heute, ist allerdings von anderen Freizeitgestaltungen mehr gewohnt, „mehr“ im Sinne des Einsatzes neuer Medien.

Anhand eines einfachen Gedankenexperiments lässt sich zeigen, dass der Einsatz interaktiver Terminals sinnvoll sein kann. Angenommen, es stünden Terminals in jedem größeren Raum, mit Touchscreens als Userinterface versehen. Besucher, die bereits über grundlegende Kunstkennt-

nisse verfügen, könnten sich ergänzende Informationen an den Terminals ansehen, wie etwa Biografien, Aufsätze wissenschaftlicher Natur oder auch zeitgenössische Kritiken, während der noch ans Museum zu bindende Kunde sich grundlegende Kunstkenntnisse aneignen könnte und Fragen direkt ans Terminal – und somit ohne die Hemmschwelle - auf der Stelle erklärt bekäme, was denn nun Impressionismus ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Neue Medien nicht zum Selbstzweck eingesetzt werden sollten. Der Einsatz der Neuen Medien als Unterstützung ist im höchsten Maße sinnvoll und auch angesichts der neu zu gewinnenden Besucher angebracht. Eine Führung, in eigenem Tempo und selbst gewählter Intensität, weckt Begeisterung und Interesse an mehr, ein „mehr“, welches das Museum dann beim nächsten Besuch bieten wird. Diese Gruppe der Museumsunerfahrenen stellt das größte Wachstumspotential dar und wartet auf Angebote, die sie zum Erstbesuch bewegen. Und ab diesem Zeitpunkt kann die Kompetenz des Saarlandmuseums als Einrichtung mit einer beachtenswerten Sammlung von Malerei vor allem des letzten Jahrhunderts zweifellos begeistern.

4 Zusammengefasste Potentialbetrachtung Schwarzenbergbad

4.1 Einleitung

Das Schwarzenbergbad liegt zentrumsnah, direkt am Saarbrücker Stadtwald. Auf einem 65.000 m² großen Grundstück (davon 35.000m² Liegewiese) befindet sich ein 50 m Sport- sowie einem 50 x 45 m Erlebnisbecken, Strömungskanal, Whirlbucht, diversen Ballspielplätzen sowie einer 18-Loch Minigolfanlage und diversen Imbisslokalitäten. Trotz dieser konkurrenzlosen Attraktivität, drohte der Badeanstalt vor kurzem die Schließung. Nachdem derartige Pläne im Sommer 2005 bekannt wurden, entbrannte eine heftige Protestwelle. Viele Saarbrücker Geschäfte und Institutionen schlossen sich einem Spendenmarathon zum Erhalt des Totobads an. An einer Unterschriftenaktion zum Erhalt des Bades beteiligten sich 17.000 Bürger. Diese Fakten, sowie die 4.000 Besucher täglich im Saisondurchschnitt unterstreichen den enormen Stellenwert, den das Schwimmbad in Saarbücken besitzt.

Damit das Schwarzenbergbad jedoch auch in Zukunft den Bürgern als attraktive Freizeitgestaltungsmöglichkeit zur Verfügung stehen kann, besteht Handlungsbedarf.

4.2 Betrachtung der aktuellen Situation

Das Schwarzenbergbad fungiert als Freibad für Saarbrücken, zielt aber nicht speziell auf überregionale Kunden bzw. Märkte ab. Es ist somit in einem regionalen Teilmarkt tätig. Dieser Teilmarkt lässt sich durch die Stadtgrenzen von Saarbrücken eingrenzen. Es ist das einzige bestehende Freibad in Saarbrücken und hat somit keinen Konkurrenten innerhalb der Stadtgrenzen. Erst die Freibäder in den umliegenden Gemeinden stellen eine brancheninterne Alternative dar. Man kann hierbei auch von einem Quasi-Monopol sprechen. Dies wird unterstrichen durch die im Vergleich mit anderen Schwimmbädern vorfindbaren hohen Differenzierungsmerkmale. Das Totobad bietet ein breit gefächertes Angebot, das nicht nur das allgemeine Schwimmangebot an sich umfasst, sondern auch Zusatzangebote rund um den Wassersport und Wasserspaß, Aktionswochen mit speziellem Programm, Zusatzleistungen wie zum Beispiel der Verleih von Liegestühlen etc. beinhaltet. Bei der Eintrittspreisstruktur ist das Totobad an ein regionales Eintrittspreiskonzept gebunden und befindet sich auf dem gleichen Preisniveau wie umliegende Freibäder.

4.3 Strategische Potentiale des Schwarzenbergbads

4.3.1 Langfristige Planungssicherheit als Voraussetzung

Zum jetzigen Zeitpunkt ist nicht klar ersichtlich, unter welcher Strategischen Ausrichtung das Schwarzenbergbad agiert und welche Position es im Wettbewerb einnehmen will. Eine eindeutige Strategische Positionierung ist für den Unternehmenserfolg jedoch unerlässlich. Nur unter dieser Voraussetzung kann das Schwarzenbergbad seine Unternehmensziele erreichen. So ist die Aufgabe des Schwimmbads unter größt möglicher Unabhängigkeit von Städtischen Zuschüssen den Saarbrücker Bürgen als umfangreiche Freizeitgestaltungsmöglichkeit zur Verfügung zu stehen. Derzeit besteht für die Betreibergesellschaft des Totobads ein von der Stadt vorgegebener Planungsrahmen bis 2009. Unter dieser Voraussetzung ist jedoch keine Strategische Ausrichtung und Zielsetzung möglich. Absolute Voraussetzung für ein langfristiges Überleben des Totobads ist eine langfristige Planungssicherheit für die Betreiber.

4.3.2 Ausnutzung Strategischer Potentiale

Unter der Voraussetzung einer Langfristigen Planungssicherheit ist eine Strategische Ausrichtung möglich und unerlässlich. Ungenutzte Potentiale können unter dieser Bedingung ausgeschöpft werden. Eine Möglichkeit der Strategischen Ausrichtung bietet die stringendere Fokus-

sierung auf das Differenzierungspotential des Schwarzenbergbades durch effektivere Nutzung der vorhandenen Differenzierungsmöglichkeiten. Folgende Differenzierungsmöglichkeiten sind gegeben:

- Die optimale, zentrumsnahe Lage
- Enorme Grundstücksgröße
- Gute allgemeine, wie öffentliche Verkehrsanbindung
- Vorhandene Infrastruktur für zusätzliche Sport- und Freizeitaktivitäten, wie Beach – Volleyball, Minigolf, Fußballtennis, Wasserball, Riesenschach
- Vorhandene Infrastruktur für Freizeit- und Sportveranstaltungen
- Umfangreiche Gastronomie

Diese vorhandenen Differenzierungsmerkmale lassen sich durch eine klare strategische Nutzung effizienter verwerten und in ihrer Eigenschaft als Wettbewerbsvorteil stärker in den Vordergrund rücken. Um vorhandene Potentiale zu Nutzen müssen die vorhandenen Differenzierungs- Merkmale erhalten und bei Bedarf ausgebaut werden. Folgende Potentiale sind vorhanden:

- Veranstaltungen außerhalb der Badezeit (Abendevents, Nachtschwimmen)
- Zusätzliche. Sport- und Freizeitangebote auf der vorhandene Infrastruktur (Aerobic – Kurse, Wassergymnastik)
- Austragung von Wettkämpfen auf vorhandenen Sportstätten (Fußballtennisturniere, Schachturniere, Beach – Volleyballturniere)
- Bessere Ausnutzung der Verpachtungsmöglichkeiten (Gastronomie auch für Nicht -Badegäste zugänglich machen)

Generell lässt sich vermerken, dass weitere Differenzierungsmerkmale für das Freibad realisierbar sind. Auf Grund der wirtschaftlichen Situation scheint es jedoch empfehlenswert vorhandene Ressourcen zu nutzen und eventuell auszubauen. Um hierbei den richtigen Fokus zu setzen, sollten die Wünsche der Besucher ermittelt und berücksichtigt werden.

Die Differenzierungsstrategie ermöglicht einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten. Unter dieser Vorraussetzung ist auch eine Änderung der Eintrittspreisstruktur notwendig. Höhere Tagespreise sind gerechtfertigt. Dauerkartenpreise könnten an die das regionale Preiskonzept gebunden bleiben und sich so für den Käufer noch mehr lohnen. Durch eine Erhö-

hung der Eintrittspreise kann sich das Totobad dem Unternehmensziel, möglichst geringer Städtischer Subventionierungen, annähern.

4.3.3 Ausnutzung von Synergiepotentialen

Durch das Ausnutzen von Synergien können beschriebene Potentiale noch Zielgerichteter (effektiver und kostengünstiger) genutzt werden. So ist eine Nutzung des Synergiepotentials durch Fremdanbieter möglich. Kooperationen und Förderung von Aktionen mit Fremdanbietern sollten in Betracht gezogen werden. (Aqua - Jogging der Krankenkassen, Tauchkurse von Tauchschiulen, Abendveranstaltungen von Fremdanbietern). Hierbei sollten ökonomische Aspekte eine zweitrangige Rolle spielen, da jede Aktion die Besonderheiten des Totobads, Besucher und potentiellen Kunden zugänglich macht.

Mit dem Förderverein e.V. besteht eine Institution, deren Mitglieder gewillt sind, aktiv und ehrenamtlich das Totobad zu unterstützen. Die Mitglieder können klar definierte Aufgaben übernehmen. Dies gilt für den Handwerklichen Bereich sowie für aktive Unterstützung von Veranstaltungen. Um dieses enorme Potential von Men - Power verstärkt zu nutzen, sollte sich die Kooperation von Betreibergesellschaft und Förderverein e.V. noch weiter verbessern.

Auch freie Kapazitäten der einzelnen Mitarbeiter können genutzt werden. Hier sind Allround-Talente gefragt, die Aufgaben auf verschiedenen Gebieten übernehmen können und wollen. Angestellte können sich an Schließtagen einfachen Reparaturen oder der optischen Gestaltung widmen.

4.3.4 Chancennutzungspotentiale der Stadt

Der Betreibergesellschaft ist die Strategische Problematik und viele der angesprochenen Möglichkeiten bewusst. So wurden bereits engagiert Potentiale genutzt und versucht eine strategische Ausrichtung zu finden. Erfolg konnte sich auf Grund der kurzfristigen Planungssicherheit nicht einstellen. Hier sind die Stadtväter gefragt Abhilfe zu schaffen und langfristige Planungssicherheit zu gewähren. Eine Entscheidung darf nicht zum Wahlkampfthema gemacht werden sondern muss aus den genannten Gesichtspunkten im Sinne der Bürger und zum Vorteil für Saarbrücken zeitnah getroffen werden.

4.3.5 Virtuelle Potentiale

Das Schwarzenbergbad ist in seiner Ausstattung, Größe und idealen Lage einmalig in der Umgebung. Die Stadt kann stolz sein, ihren Bürgern ein solches Schwimmbad zur Verfügung zu stellen. Leider erfolgt in diesem Punkt keine Kommunikation nach außen. Doch auch für die externe Kommunikation ist durchaus Potential vorhanden um die Differenzierungsmerkmale hervorzuheben und Besuchern sowie potentiellen Kunden bekannt zu machen.

- Internetauftritt
- Beschilderung des Schwarzenbergbades (aktuell existiert nur 1 Wegweiser)
- Veranstaltungen - diese haben nicht nur ökonomischen Nutzen, sondern könne ein wichtigen Teil des Marketing übernehmen.
- Vorhandenen Werbemöglichkeiten (Werbung auf und in öffentlichen Verkehrsmittel)

Das vorhandene Werbepotential wird nicht annähernd ausgeschöpft. Zum umsetzen von Marketingkonzepten sollte die vorhandene Marketingkompetenz des VVS sowie der Stadt stärker eingebunden und genutzt werden. Da Marketingkompetenzen und Werbemöglichkeiten vorhanden sind, verstärkt zusätzliche Marketingaktivität das finanzielle Defizit nicht. Die Externe Kommunikation ist unerlässlich für potentielle Kunden und den Fremdenverkehr. Aber auch für die Besucher und Bürger kann ein durchdachtes Marketingkonzept „ihr“ Totobad deutlich aufwerten.

5 Zusammengefasste Potentialbetrachtung Saarbrücker Zoo

5.1 Einleitung

Mit dem Slogan „Zoo was tolles“ wirbt der Saarbrücker Zoo erfolgreich um Besucher. Mehr als 220.000 Menschen besuchen diesen jährlich womit er die besucherstärkste Attraktion der Landeshauptstadt Saarbrücken darstellt. Er wurde 1932 gegründet, allerdings im 2. Weltkrieg völlig zerstört und 1950 an seinem heutigen Ort, am Fuße des Eschbergs, neu aufgebaut. Der Zoo beherbergt ungefähr 1000 Tiere 160 verschiedener Arten auf einer Fläche von 16 Hektar.

Er ist ein so genannter „Geo-Zoo“, d.h. die Gehege sind nach Kontinenten angelegt. Der Schwerpunkt des Zoos liegt auf Tieren aus Afrika - vor allem von der Insel Madagaskar. Als größte Besonderheiten des Zoos gelten die Lemuren (Halbaffen aus Madagaskar), Krokodile, Riesenschlangen sowie das im Saarbrücker Zoo geborene Weißgesichtsseidenäffchen. Der Saar-

brücker Zoo versucht durch seine engagierte wissenschaftliche Arbeit die biologische Artenvielfalt zu wahren und zu fördern. Zuchterfolge konnten an dieser Stelle beim australischen Schnabeligel oder beim Poitou-Esel erreicht werden. Ein zoopädagogisches Angebot und vielfältige, erlebnisreiche Freizeit- und Bildungsmöglichkeiten machen den Zoo zu einer sehenswerten Attraktion.

5.2 Aktuelle Situation

Die nun schon seit längerem anhaltende Diskussion über die Standortfrage des Saarbrücker Zoos, hat nun, mit der Entscheidung des Stadtrats diesen an seinem bisherigen Platz, dem Eschberg, zu belassen, eine erstmalige Zäsur erhalten. Bürgerumfragen, Bürgerinitiativen sowie der Verein „Freunde des Saarbrücker Zoos“ beeinflussten diese Entscheidung in nicht unerheblichem Maße. Hervorgehoben wurde die anhaltende Problematik durch ungeklärte finanzielle Altlasten und Budgetüberschreitungen, deren Verursachungen jedoch nur schwerfällig und unvollständig nachweisbar waren. Hier schlägt sich die Situation, dass viele wichtige Posten in der Organisationsstruktur vakant oder mit Übergangslösungen besetzt sind. Ein Beispiel hierfür ist die derzeit weiterhin ausgeschriebene Stelle des „Organisationsoberhauptes“ – des Zoodirektors. Diese Position wurde zwar Anfang des letzten Jahres als Provisorium ehrenamtlich von dem Tierarzt Herrn Dr. Franke übernommen, welcher jedoch schon zu Beginn deutlich machte, dass dies nur als Übergangslösung vorgesehen ist. Solche Situationen sorgen natürlich für Unsicherheit unter der Belegschaft und Trägheit bei der Abwicklung wichtiger Aufgaben, denn ein ehrenamtlich arbeitender kann niemals ein so arbeitsintensives Amt ausfüllen und die nun schon einjährige Verweildauer dieses Zustandes lässt nicht auf eine schnelle Lösung schließen.

Ein weiterer Punkt ist, dass die Landeshauptstadt mit ca. einer halben Milliarde Euro verschuldet ist. Diese Tatsache nötigt den Stadtrat zu einer Reduzierung seiner Bezuschussungen aus dem Haushaltsetat der Stadt (von rund 2,8 auf unter zwei Millionen), welche nun den Eigenbetrieb Zoo und deren Organisationsmitglieder zu ernsthaften Sparmaßnahmen zwingen, da die Stadt gesetzlich zum Ausgleich für im Nachhinein anfallende Verluste ihrer Eigenbetriebe in die Pflicht genommen wird. Konzepte zu dieser Kostenminimierung waren die bereits angedeutete Verlegung und Umwandlung in den Deutsch-Französischen-Garten (DFG) in Form eines Tierparks oder eine deutliche Verkleinerung des Zoos am bisherigen Standort. Jedoch konnte sich keine dieser Konzeptionalisierungen im Stadtrat durchsetzen, was im Folgenden die Frage nach anderen Lösungsansätzen offen lässt. Dies spiegelt den nächsten Hemmschuh in der Organisation des Zoo wieder. Dadurch dass der Zoo Eigenbetrieb der Stadt ist, obliegt die letztendliche

Führungsmacht dem Stadtrat. Damit wird die Einrichtung automatisch auch zum politischen Spielball und wie weitläufig bekannt sein dürfte, orientieren sich die Meinungen der verschiedenen Mitglieder nicht immer nur an deren Zweckmäßigkeit, was natürlich nicht zu einem Nutzen führt.

Als Möglichkeit der Kostenminimierung werden seit Mitte 2006 Tier-Patenschaften angeboten. Das heißt private Personen, Firmen oder Institutionen können für bestimmte Tiere als Pate fungieren. Der Preis einer solchen Patenschaft ist in verschiedene Kategorien gestaffelt, um jedem diese Möglichkeit offen zu halten. Als Gegenleistung wird die Patenschaft mittels Urkunde verbrieft und es werden in regelmäßigen Abständen Informationen über das „Patenkind“ erteilt. So soll neben der Überwälzung der Kosten auch eine persönliche Bindung zum Zoo erzeugt werden.

Des Weiteren verursachen die alten und meist maroden Gebäude hohe Unterhaltungs- und Energiekosten. Eine Instandsetzung oder gar ein Neubau wäre dringend von Nöten, doch wie schon oben erwähnt fehlen die Gelder um diese Maßnahmen in die Tat umzusetzen.

5.3 Handlungspotentiale

Unsere Handlungsempfehlungen beziehen sich auf verschiedenste Punkte und stellen zum einen auf die Erweiterung bzw. Forcierung schon aktueller Maßnahmen, als auch auf die Herbeiführung neuer Zustände ab.

Als erstes sollte eine eigene Internetpräsenz generiert werden, die für den Besucher vielfältige Informationen (Öffnungszeiten, Fütterungszeiten usw.) über den Zoo bereithält. Dies sehen wir in der heutigen Zeit als ein absolutes MUSS an, um auf seine Unternehmung aufmerksam zu machen. Im Zuge dieses Projektes, empfehlen wir auch weiterhin Schubweise in das Marketing zu intensivieren, obwohl sich dieses schon auf einem guten Weg befindet.

Als nächster wichtiger Punkt ist die Organisationsstruktur als ganzes zu sehen. Hier empfehlen wir dringendst die vakanten Posten zu besetzen bzw. einen hauptamtlichen Zoodirektor einzustellen. Unserer Meinung nach muss es eine Person geben bei der alle „Fäden“ zusammenlaufen. Diese Person sollte dann aber auch die Möglichkeit haben, Entscheidungen schnell herbeizuführen oder gar selbstständig zu treffen! Das bedeutet es gäbe zwei Möglichkeiten, die erste wäre eine Ausgliederung des Zoo in eine selbstständige GmbH, bei der der Direktor dann auch gleich-

zeitig Geschäftsführer wäre und somit die vollständige Entscheidungsgewalt innehat. Allerdings ist diese Lösung auch mit Vorsicht zu genießen, denn ein eigenständiges Unternehmen muss natürlich wirtschaftlich arbeiten, worunter beispielsweise die soziale Komponente eines Zoo leiden könnte. Deshalb tendieren wir eher zu der Lösung, den Zoo in Besitz der Stadt zu lassen, allerdings die Abhängigkeit von den Entscheidungen des Stadtrates zu lockern und gar ganz zu lösen. Dies stellte bisher eine Art „Hemmschuh“ bei wichtigen Entscheidungen dar, da oft politische Interessen im Vordergrund der Abstimmungen standen. Um dem Problem einer Misswirtschaft, welche gerade behoben wurde, vorzubeugen, sollte ein Controlling seitens der Stadt installiert werden. Auch wäre über die Möglichkeit nachzudenken, Experten bei komplizierten Fragen zu konsultieren, um möglichst optimale Entscheidungen zu treffen. Dies sollte allerdings immer im Verhältnis zum erzielbaren Nutzen sein.

Alles in allem empfehlen wir bei der Organisation eine Reduktion der Komplexität, um Entscheidungen schneller herbeizuführen und gegebenenfalls mit Fachwissen zu bestätigen.

Ein weiterer Vorschlag geht in die Richtung: Saarland das Zooland. Da sowohl Neunkirchen als auch Saarbrücken einen Zoo besitzen, sollte trotz eines misslungenen Versuchs nochmals eine Kooperation angestrebt werden! Zwei Zoos auf einem derart kleinen Gebiet stellt unnötige Konkurrenz dar. Vorstellbar wäre zum Beispiel eine Aufteilung der Tierarten auf beide Zoos, um so einen Besucher in beide Anlagen zu locken. Wie allerdings schon erwähnt, könnte der Versuch an dem Veto der Stadt und Zoo Leitung Neunkirchen scheitern, wie es bereits einmal der Fall war. Für diesen Fall schlagen wir trotzdem eine Verkleinerung des Zoos vor, was auch nicht gegen die Interessen der Besucher und der Bevölkerung wäre, die sich in Umfragen ebenfalls dafür aussprachen.

In diesem Fall muss der Neunkirchener Zoo als Konkurrenz und auf Grund seiner momentanen Wirtschaftlichkeit auch als Benchmark gesehen werden. Im Vergleich ist der Zoo in Neunkirchen 4ha kleiner, beherbergt aber ähnlich viele Tiere und hat auch nur geringfügig kleinere Besucherzahlen. Des Weiteren hat der Nachbarzoo mehr Attraktionen zu bieten, wie zum Beispiel die Fütterung verschiedenster Tiere zu bestimmten Zeiten, was in Saarbrücken eher karg ausfällt. Auch die Gastronomie liegt im Saarbrücker Zoo derzeit brach, was schleunigst geändert werden sollte. Man könnte vielleicht versuchen einen Stadtbekanntem Gastronomen zu installieren und so von Synergieeffekten zu profitieren. Auch das Merchandising ist in Neunkirchen einen Schritt voraus, wodurch zusätzliche Einnahmen generiert werden könnten.

Im Rahmen dieser Konkurrenzsituation hielten wir auch eine Spezialisierung des Zoos für angebracht. Der Saarbrücker Zoo besitzt zum Beispiel eine Vielzahl von Tieren aus Afrika und hat eine Nachttierwelt. Diese beiden Zweige sollten ausgebaut werden, während man andere Zweige eher zurückschrauben sollte. Der Zoo muss eine Einzigartigkeit entwickeln in der er seiner Konkurrenz voraus ist und dadurch für Besucher zum Anziehungsobjekt wird. Allerdings darf nicht auf solche Tiere verzichtet werden, die man typischerweise in einem Zoo erwartet, wie Pinguine, Elefanten, Giraffen, usw. damit das Zooerlebnis, wie es die Kinder „aus dem Buche“ kennen, erhalten bleibt. Bei diesem Prozess könnte vielleicht auch der Verein der Freunde des Saarbrücker Zoos eingebunden werden, dadurch könnte eine stärkere Kundenorientierung erzielt werden, denn ein solcher Verein hat sein Ohr meist näher an der Bevölkerung und man könnte sich teure Umfragen sparen.

Als letztes bleibt noch zu erwähnen, das im Zuge der Kundennähe und –bindung, die begonnen Tierpatenschaften unbedingt vorangetrieben bzw. forciert werden sollten. Diese Idee beinhaltet großes Potenzial zur Kostenminimierung und Besuchergenerierung.

6 Zusammengefasste Potentialbetrachtung Staatstheater

6.1 Einleitung

Nach umfangreicher Betrachtung und Analyse des Saarbrücker Staatstheaters in der ersten Phase der Fallstudie wird im folgenden Teil auf einzelne Probleme und als verbesserungswürdig erachtete Aspekte eingegangen.

6.2 Ist-Analyse: Betrachtung einzelner Aspekte

6.2.1 Planungssicherheit

Zuerst muss auf einen Aspekt eingegangen werden, der die Arbeit am Theater schwerwiegend prägt. Die Menge an Zeitarbeitsverträgen, die an deutschen Theatern abgeschlossen werden ist branchenvergleichend ungeschlagen. Dies wirkt sich sehr stark auf die Planungssicherheit am Theater aus. Im Beschluss vom 09.11.2006 wurde die Laufzeit der Verträge am Saarländischen Staatstheater von einem auf drei Jahre erhöht.¹ Das hohe Repertoire-Angebot am Theater bedingt die Notwendigkeit, mit einem fest am Haus engagierten Ensemble zu arbeiten. Deshalb ist der

¹ <http://bildungsklick.de/pm/34945/kultusminister-juergen-schreier-tarifeinigung-beim-staatstheater/>

Erhalt eines Ensembles für das Theater besonders wichtig. Die Planungssicherheit ist ein sehr wichtiger Faktor in Bezug auf die Gestaltung des Spielplans und daraus resultierend auch für den wirtschaftlichen und künstlerischen Erfolg. Die erhöhte Laufzeit der Arbeitsverträge ist ein erster Schritt, von einem rein Kulturorientierten zu einem kulturell- und wirtschaftlich orientierten Theater.

6.2.2 Kultur- und Zuschauerorientierung

Für die Planung eines zuschauerorientierten Theaterangebotes ist vor allem die Kenntnis des Publikumswunsches und -verhaltens essenziell. Dies kann durch Zuschauerumfragen und Analyse, der sich daraus ergebenden Statistiken realisiert werden. Die Einrichtung einer formatierten Feedback- oder sogar Wunschsektion ggf. einschließlich Freitextanteil auf der Homepage und die softwaretechnisch automatisierte Auswertung des formatierten Anteils, ist eine einfache, schnelle und kostengünstige Lösung diese Stimmungen und Trends aufzunehmen. Dies kommt auch der externen Kommunikation des Staatstheaters zu gute, da Zuschauerorientierung demonstriert wird, indem dem einzelnen Zuschauer das Gefühl vermittelt wird, als interessierter Theaterbesucher Einfluss nehmen zu können. Zudem kann über eine, damit verbundene Registrierung und einer Bereiterklärung „Newsletter“ empfangen zu wollen, das Internet als Marketingplattform aktiv genutzt werden.

6.2.3 Marketing

6.2.3.1 Junge Kunden

Eine andere Herausforderung, die sich für das Theater sowie für alle Kultureinrichtungen stellt, ist junge Zuschauer zu gewinnen. Hierbei sind, wie bei allen potentiellen Kundengruppen, die Eigenarten dieser Kundengruppe zu analysieren. Die geringe finanzielle Potenz dieser Gruppe ist offensichtlich und dieser Tatbestand wird bereits berücksichtigt, wie die Kooperation mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft zeigt. Studenten wird ermöglicht, Eintrittskarten zu geringerem Preis oder sogar Freikarten zu erwerben. Wobei zu hinterfragen ist, ob eine solche Maßnahme nicht auch für andere Besuchergruppen sinnvoll und realisierbar wäre.

6.2.3.2 Werbung im Internet

Ständige Werbung ist im Internet auf der eigenen Homepage realisierbar. Kurze Trailer, die Ausschnitte von Proben oder Aufführungen wiedergeben können sowohl informieren als auch Interesse oder Neugier wecken. Zur Bewertung dieses Ansatzes muss man das Internetverhalten be-

trachten: „In Deutschland verfügen 68 Prozent der Erwachsenen über einen Internetanschluss. [...] In den Altersgruppen bis 49 Jahre gaben [...] mehr als vier von fünf Befragten an, mit einem Internetzugang ausgestattet zu sein.“² Eine gute Internetpräsenz, ist von stetig wachsender Bedeutung, da sich potentielle Besucher vor dem Besuch einer Veranstaltung, informieren möchten und heutzutage das Internet die größte Informationsquelle ist.³

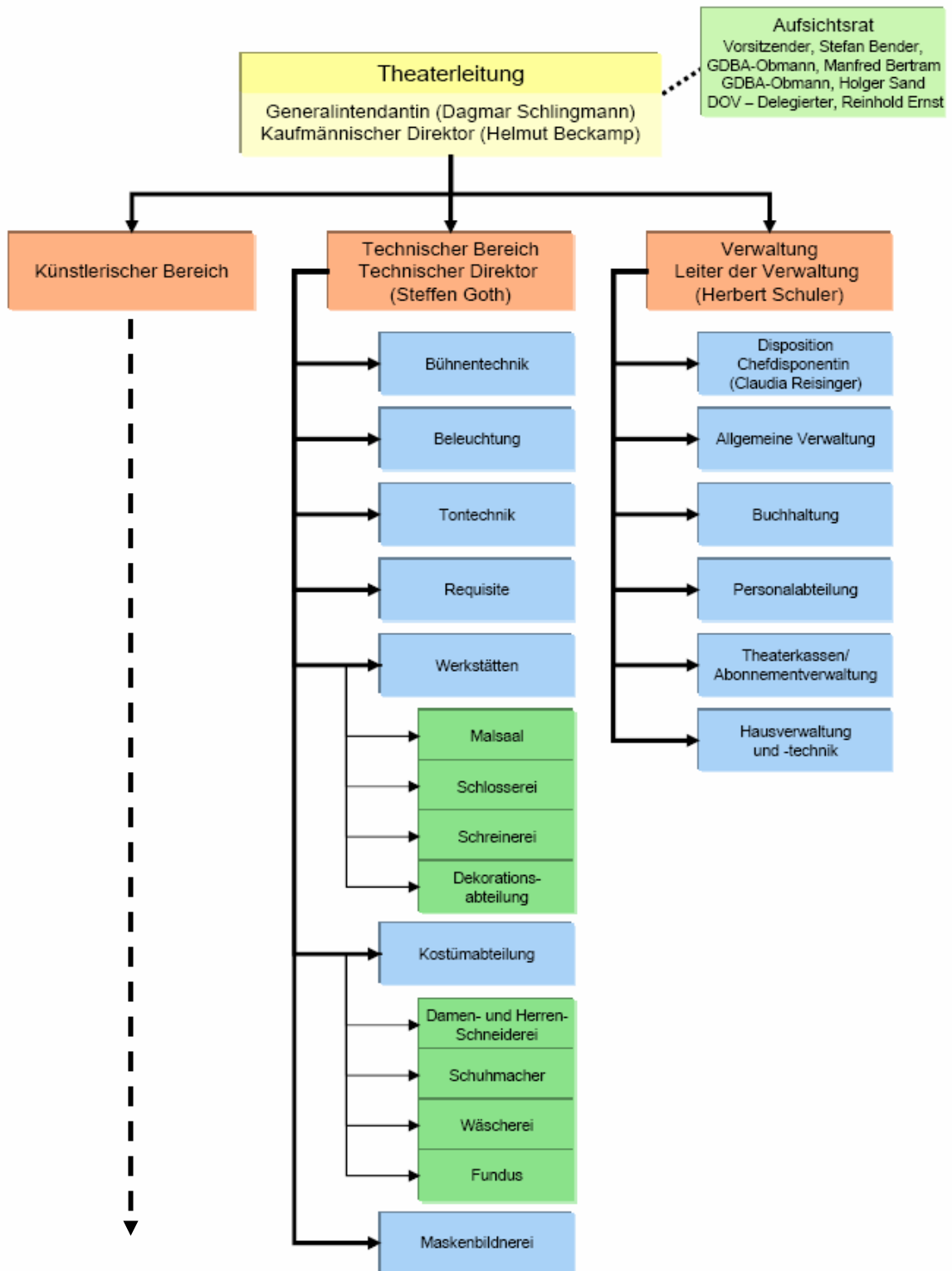
6.2.3.3 Einordnung der Marketingabteilung

Das folgende Organigramm (Darstellung 1) zeigt eine Strukturierung des Saarbrücker Staatstheaters. Das Modell zeigt dabei die Zerlegung des Realsystems in Funktionen und Objekte, um einen Spiegel der Arbeitsteilung zu erhalten.

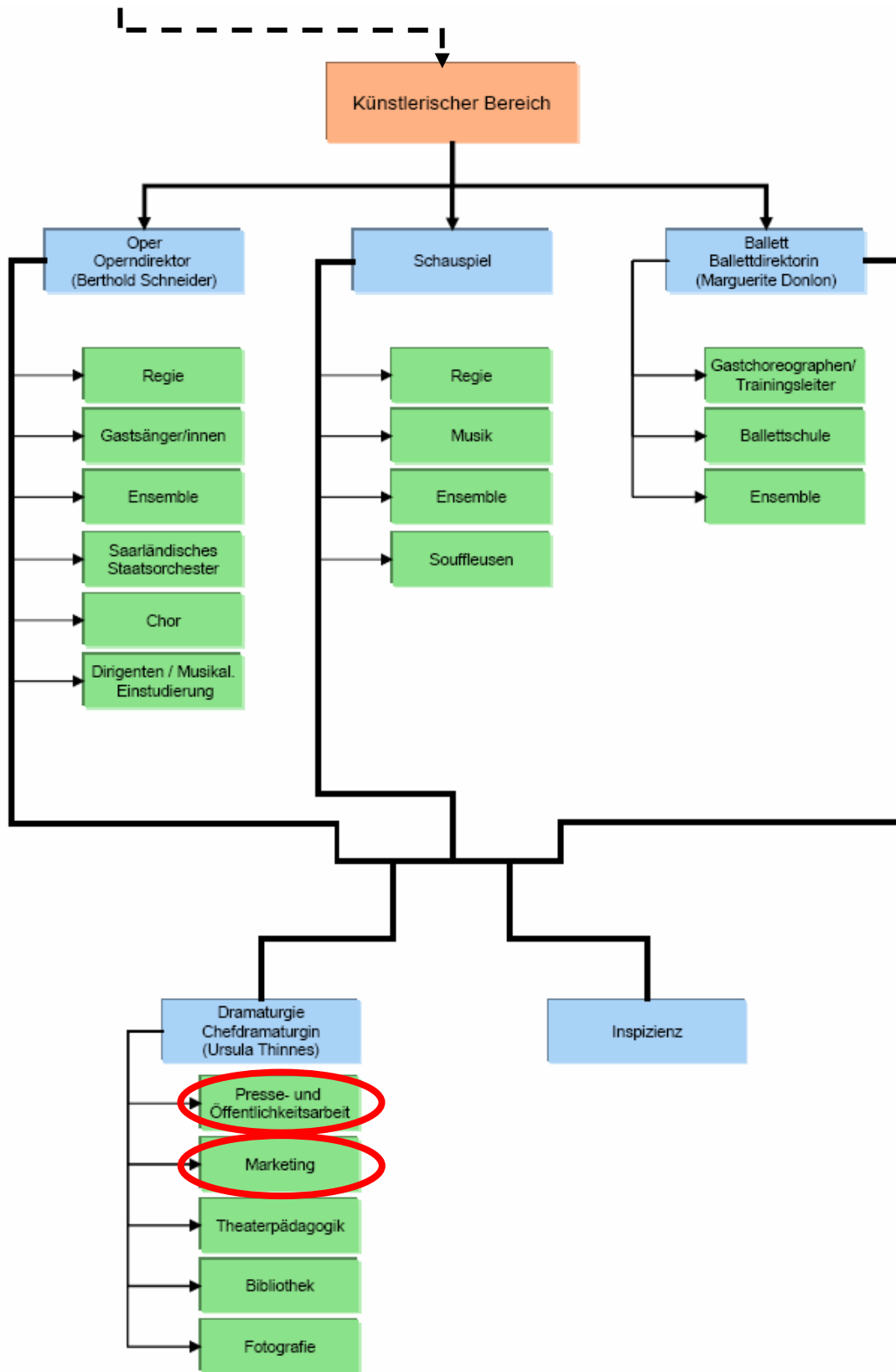
Es zeigt sich, dass Dramaturgie und Inspizienz für alle drei Sparten des künstlerischen Bereichs gleichzeitig arbeiten müssen. Geschäftsprozesse welche Koordination, Kooperation und Kollaboration ermöglichen und fördern, spielen somit eine große Rolle im Dreispartenbetrieb. Zudem sollte erwähnt werden, dass die Dramaturgie und Inspizienz nicht zwangsläufig den Sparten untergeordnet sein müssen, sondern auch der Theaterleitung direkt unterstehen können.

² heise.de: Studie: 68 Prozent der erwachsenen Deutschen sind online

³ <http://www.verivox.de/news/articledetails.asp?aid=10621&g=internet>



Darstellung 1 : Organigramm (1)



Darstellung 2: Organigramm (2)

In Darstellung 2: Organigramm (2) ist erkennbar, dass die Marketing- und Presse- und Öffentlichkeitsabteilung der Dramaturgie unterstellt sind. Generell sollte die Leitung im Geschäftsprozess einen kürzeren Weg zur Marketing- und Presse- und Öffentlichkeitsarbeitabteilung haben, um dieses Instrument der Besuchergewinnung und somit der Einnahmensicherstellung effektiv, effizient und zielgerichtet einsetzen zu können.

6.2.4 Ein- und Ausgaben

Wirft man einen Blick hinter die Kulissen, auf die ökonomische Lage des Staatstheaters, so ist zu hinterfragen, warum bei einem hohen Auslastungsgrad von 90 %⁴ und einer jährlichen Besucherzahl von 225.000⁵, nur 16%⁶ der Kosten selbst abgedeckt werden. Es ist anzumerken, dass die folgenden Statistiken auf dem aktuellsten öffentlich verfügbaren Stand⁷ sind. Sie fassen Daten aus dem Jahr 2005 zusammen.

Die Anzahl der Veranstaltungen des Saarländischen Staatstheaters (Darstellung 3) ist auf den ersten Blick zwar gering (siehe Punkt 1), doch wenn man sie in Relation zu der Anzahl der Spielstätten betrachtet (siehe Punkt 2), stellt sich heraus, dass ein sehr hoher Auslastungsgrad bezüglich der Nutzung der verfügbaren Räumlichkeiten besteht. Die hohe Personaldichte (Personaldichte = Gesamte Anzahl der Mitarbeiter im Verhältnis zur Gesamtanzahl der Spielstätten) im bundesweiten Vergleich (siehe Punkt 3) ist ein Faktor der Optimierungsbedarf signalisiert.

⁴ <http://www.3sat.de/3sat.php?http://www.3sat.de/kulturzeit/themen/48454/index.html>

⁵ <http://www.theaterkanal.de/theater/deutschland/saarland/saarbruecken/1050/>

⁶ <http://www.stern.de/unterhaltung/film/:Deutsche-B%FCnnen-Absurdes-Theater/565600.html>

⁷ <http://www.buehnenverein.de/presse/pdfs/thstat/thstat2005.pdf>

Bundesland	Spiel- stätten	Veranstaltungen	Leitungs- personal	Orchester- musiker	Schau- spieler	Mitarbeiter Insg.
Baden-Württemberg	94	8087	93	492	276	4208
Bayern	91	7205	124	572	270	4563
Berlin	29	3347	44	397	90	2707
Brandenburg	27	2113	29	125	79	846
Bremen	13	1141	12	53	34	670
Hamburg	10	1818	12	0	63	1309
Hessen	37	3502	47	399	127	2703
Mecklenburg-Vorpommern	41	2615	36	285	83	1222
Niedersachsen	53	5235	67	374	166	2787
NRW	125	9464	168	454	335	6512
Rheinland Pfalz	21	1636	32	189	73	1242
Saarland	5	598	9	78	24	450
Sachsen	74	7251	121	671	197	4334
Sachsen-Anhalt	71	3728	64	310	122	1830
Schleswig-Holstein	20	1844	25	205	58	1137
Thüringen	44	3091	53	449	80	1823
	% Insg. Spielst.	Veranst. Pro Spielstätte	Leitungspersonal	Orchestermusiker	Schauspieler	Mitarbeiter Insg.
			PRO SPIELSTÄTTE			
Baden-Württemberg	12,45	86,03	0,99	5,23	2,94	44,77
Bayern	12,05	79,18	1,36	6,29	2,97	50,14
Berlin	3,84	115,41	1,52	13,69	3,10	93,34
Brandenburg	3,58	78,26	1,07	4,63	2,93	31,33
Bremen	1,72	87,77	0,92	4,08	2,62	51,54
Hamburg	1,32	181,80	1,20	0,00	6,30	130,90
Hessen	4,90	94,65	1,27	10,78	3,43	73,05
Mecklenburg-Vorpommern	5,43	63,78	0,88	6,95	2,02	29,80
Niedersachsen	7,02	98,77	1,26	7,06	3,13	52,58
NRW	16,56	75,71	1,34	3,63	2,68	52,10
Rheinland Pfalz	2,78	77,90	1,52	9,00	3,48	59,14
Saarland	0,66	119,60	1,80	15,60	4,80	90,00
Sachsen	9,80	97,99	1,64	9,07	2,66	58,57
Sachsen-Anhalt	9,40	52,51	0,90	4,37	1,72	25,77
Schleswig-Holstein	2,65	92,20	1,25	10,25	2,90	56,85
Thüringen	5,83	70,25	1,20	10,20	1,82	41,43

Darstellung 3: Aufzählungen der Infrastruktur-, Veranstaltungs- und Personalzahlen

In Darstellung 4: Einnahmen ist erkennbar, dass nur ein sehr geringer Anteil der Gesamteinnahmen mit Gastspielen erwirtschaftet wird (siehe Punkt 4). Außerdem ist ersichtlich, dass die Einnahmen und Zuschüsse in Bezug auf die Anzahl der Spielstätten des Saarländischen Staatstheaters im bundesweiten Vergleich hoch sind (siehe Punkte 5 & 6). Bei Punkt 7 zeigt sich, dass ein vergleichsweise hoher Anteil der Einnahmen mit Jugendvorstellungen erwirtschaftet werden. Auch der Anteil der verkauften Abonnements ist hoch (siehe Punkt 8).

Bundesland	Vollpreis-	Abon-	Jugend-	auswärtige	Insg.Einnahmen (Verkauf)		Einnahmen (Zuschüsse)	
	karten	nements	vorstellungen	Gastspiele				
Baden-Württemberg	16333	11414	1219	2626	47190		245170	
Bayern	29511	15318	2153	3481	67320		225417	
Berlin	26664	863	1279	3639	53619		169029	
Brandenburg	2034	369	214	1031	4956		43624	
Bremen	1899	1105	198	109	6091		36515	
Hamburg	9474	4491	592	2873	26619		77927	
Hessen	10135	3861	1152	585	20848		174181	
Mecklenburg-Vorpommern	4863	621	240	812	8750		58921	
Niedersachsen	8116	5259	1527	2566	27606		139122	
NRW	28309	9688	2463	5339	66692		355372	
Rheinland Pfalz	3767	2298	558	1063	10291		58794	
Saarland	988	872	399	44	3503		25495	
Sachsen	24357	2477	1515	3010	43984		199482	
Sachsen-Anhalt	3494	397	374	1692	8587		90913	
Schleswig-Holstein	3158	1737	184	342	7326		55695	
Thüringen	5071	1045	905	1309	11091		92219	
			0	0				
			935,75	1907,56				
	Vollpreiskarten	Abonnements			Einnahmen (Verkauf)		Einnahmen (Zuschüsse)	
	PRO VERANSTALTUNG				PRO SPIELSTÄTTE	PRO VERANSTALTUNG	PRO SPIELSTÄTTE	PRO VERANSTALTUNG
Baden-Württemberg	2,02	1,41			502,02	5,84	2606,19	30,32
Bayern	4,10	2,13			739,78	9,34	2477,11	31,29
Berlin	7,97	0,26			1848,93	16,02	5828,59	50,50
Brandenburg	0,96	0,17			183,56	2,35	1615,70	20,65
Bremen	1,66	0,97			468,54	5,34	2808,85	32,00
Hamburg	5,21	2,47			2661,90	14,64	7792,70	42,86
Hessen	2,89	1,10			563,46	5,95	4707,59	49,74
Mecklenburg-Vorpommern	1,86	0,24			213,41	3,35	1437,10	22,53
Niedersachsen	1,55	1,00			520,87	5,27	2624,94	26,58
NRW	2,99	1,02			533,54	7,05	2842,98	37,55
Rheinland Pfalz	2,30	1,40			490,05	6,29	2799,71	35,94
Saarland	1,65	1,46			700,60	5,86	5099,00	42,63
Sachsen	3,36	0,34			594,38	6,07	2695,70	27,51
Sachsen-Anhalt	0,94	0,11			120,94	2,30	1280,46	24,39
Schleswig-Holstein	1,71	0,94			366,30	3,97	2784,75	30,20
Thüringen	1,64	0,34			252,07	3,59	2095,89	29,83

Darstellung 4: Einnahmen

Die Darstellung 5 zeigt, dass die Gesamtausgaben des Saarländischen Staatstheaters verglichen mit den anderen deutschen Theatern, die durch die öffentliche Hand finanziert werden, nach Hamburg und Berlin an dritthöchster Stelle stehen (siehe Punkt 9). Diese Ausgaben sind jedoch gesamt zu betrachten, da sie sich gleichermaßen aus Personal- wie auch aus sachlichen Betriebsausgaben zusammensetzen (siehe Punkte 10 & 11). Hier besteht weiterer Untersuchungsbedarf, um Optimierungsmöglichkeiten aufzeigen zu können.

Bundesland	Personal- ausgaben	sachliche Betriebs- ausgaben	Gesamtausgaben
Baden-Württemberg	219655	58877	294077
Bayern	238890	67567	319596
Berlin	169398	52910	226476
Brandenburg	37033	10424	48557
Bremen	33819	8819	44684
Hamburg	70577	32911	104592
Hessen	139461	29717	195426
Mecklenburg-Vorpommern	55751	11499	67722
Niedersachsen	132311	30561	168244
NRW	322962	99230	431228
Rheinland Pfalz	56612	10887	69086
Saarland	23362	4949	28998
Sachsen	205395	41651	253325
Sachsen-Anhalt	78786	17774	101844
Schleswig-Holstein	50383	12288	63120
Thüringen	83583	19445	103558
	Pers.Ausgaben	sach.Betr.Ausg.	Gesamtausgaben
	PRO SPIELSTÄTTE		
Baden-Württemberg	2336,76	626,35	3128,48
Bayern	2625,16	742,49	3512,04
Berlin	5841,31	1824,48	7809,52
Brandenburg	1371,59	386,07	1798,41
Bremen	2601,46	678,38	3437,23
Hamburg	7057,70	3291,10	10459,20
Hessen	3769,22	803,16	5281,78
Mecklenburg-Vorpommern	1359,78	280,46	1651,76
Niedersachsen	2496,43	576,62	3174,42
NRW	2583,70	793,84	3449,82
Rheinland Pfalz	2695,81	518,43	3289,81
Saarland	4672,40	989,80	5799,60
Sachsen	2775,61	562,85	3423,31
Sachsen-Anhalt	1109,66	250,34	1434,42
Schleswig-Holstein	2519,15	614,40	3156,00
Thüringen	1899,61	441,93	2353,59

Darstellung 5: Ausgaben

6.3 Potentiale

Die Situation des Saarländischen Staatstheaters ist nicht so schlecht, wie in den Medien dargestellt. Es besteht jedoch Potential, vor allem die finanzielle Lage zu verbessern und die Externe Kommunikation bzw. Marketingmaßnahmen effizienter zu nutzen.

Für eine effektivere und effizientere Nutzung des Marketing-Apparates sollte überlegt werden, den Bereich, Marketing sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit direkter der Theaterleitung zu unterstellen.

Die Nutzung des Internets als Marketingplattform, zum einen durch Trailer und zum anderen durch das Verschicken von Newslettern ist außerdem eine weitere zuschauerorientierte Nutzung des Internets als Informationsmedium der Zukunft. Des Weiteren wäre eine Feedbackmöglich-

keit auf der Homepage für die Theaterbesucher eine wünschenswerte und zeitgemäße Form des Informationsaustausches, welche einen zweiseitigen Informationsfluss ermöglichen würde.

Angedacht werden sollte auch, die nicht ohnehin schon ertragreichen Einnahmequellen; Jugendvorstellungen und Abonnements zu erweitern. Wobei die Abonnementsparte mit der Auswahl für spezielle Wochentagsabonnements schon sehr zuschauerorientiert und –freundlich ist. Es stellt sich auch die Frage, die Anzahl der Gastspiele an fremden Theatern erhöht werden sollte um damit mehr Einnahmen zu erzielen. Hiermit würde die eigene hohe Personaldichte besser genutzt.

7 Zusammengefasste Potentialbetrachtung DFG

Als nächstes soll der Deutsch-Französische-Garten näher betrachtet werden, denn gerade Parks und Grünanlagen tragen wesentlich zur wahrgenommenen Lebensqualität bei. Der DFG ist ein Ort, der auf die Wünsche ganz unterschiedlicher Zielgruppen eingehen kann; Familien mit Kindern finden dort genauso ansprechende Freizeitangebote wie Senioren oder Singles.

Während der vergangenen Jahre wurden bereits viele Probleme des DFG angegangen und erfolgreich gelöst: so wurde beispielsweise ein Wachdienst eingestellt, durch den der Vandalismus stark zurück ging, eine Vielzahl von Wegweisern zeigen dem Besucher die verschiedenen Routen durch den Park und im Frühjahr wird die Seilbahn wieder für alle Besucher zur Verfügung stehen.

Trotzdem bleiben Bereiche, an denen noch gearbeitet werden sollte. Ziel muss es sein, mehr Besucher anzulocken, den Garten attraktiver zu gestalten und schließlich auch einen möglichst großen Teil der Ausgaben für den DFG durch den Garten selbst zu erwirtschaften.

7.1 Externe Kommunikation und Marketing

Um generell mehr Menschen auf die guten Angebote und Möglichkeiten des DFG aufmerksam zu machen, wäre es sehr wichtig, mehr Gewicht auf Werbeaktionen zu legen. Dabei sollte immer auch eine aktuelle Veranstaltung oder ein regelmäßiges Angebot aus dem DFG im Mittelpunkt stehen, um den Park in seiner Vielfältigkeit ins Gedächtnis der Leute zu rufen. Außerdem können dadurch auch je nach präsentierter Veranstaltung immer wieder neue Zielgruppen angesprochen werden.

Des Weiteren denkbar wären auch Kooperationen mit anderen kulturellen Angeboten Saarbrückens wie beispielsweise dem Theater oder dem Saarlandmuseum. Eine konkrete Möglichkeit wäre eine halbe Stunde Treetbootfahren umsonst nach dem Museumsbesuch oder ein vergünstigtes Essen in einem der Restaurants im DFG nach dem Theater. Von besonderer Bedeutung ist ein repräsentativer Internetauftritt. In diesem Bereich muss noch vieles verbessert werden. Wichtig wäre eine attraktive Website, die Lust auf einen Besuch macht und dem potenziellen Besucher alle nötigen Informationen liefert. Dazu gehört die Anfahrtsskizze genauso wie die Angebote im Park (die Gulliverwelt oder der Treetbootverleih, die Cafes und Restaurants) und aktuelle Veranstaltungen. Alles selbstverständlich mit Öffnungszeiten, vielleicht sogar Speisekarten und Preisen.

Außerdem Teil der Website sollte ein virtueller Rundgang sein. Dies würde die Neugier der Besucher erhöhen und somit auch die Wahrscheinlichkeit eines Besuchs. Schließlich wäre es wichtig, die Zufriedenheit der Besucher zu erfahren, sowie Verbesserungsvorschläge oder einfach Lob. Zu diesem Zweck könnte am Haupteingang ein Briefkasten aufgestellt werden, in den die Besucher ihr individuelles Feedback einwerfen können. Alternativ sollte dieses Angebot auch auf der Internetseite bestehen.

7.2 Besucherzahlen

Kein erfolgreiches Marketing ohne Attraktionen und Publikumsmagnete. Ein wichtiges Ziel besteht somit in einer erhöhten Besucherzahl. Ein Schlüsselbegriff in diesem Zusammenhang ist sicherlich „Veranstaltungen“. Ohne Veranstaltungen, Werbung und besondere Angebote kann ein vergrößertes und breiteres Besucherspektrum nicht erreicht werden. Veranstaltungen können unterschiedliche Inhalte haben, beispielsweise wären die folgenden denkbar:

Eine Kinoleinwand könnte errichtet werden um im Sommer ein Open-Air-Kino anzubieten.

Auf den weitläufigen Grünflächen könnten Künstler ihre Werke präsentieren um so zu mehr Bekanntheit zu gelangen. Das ganze könnte, je nach Ausstellungstück, über mehrere Tage stehen bleiben, oder aber nur für einen Tag den Besuchern zur Betrachtung präsentiert werden.

Denkbar wäre auch ein Weinfest nach der ersten Weinlese im Herbst.

Während den warmen Monaten wäre auch eine Kooperation mit dem Theater möglich, das seine Vorstellungen zum Beispiel in der Konzertmuschel präsentieren könnte.

Außerdem im Winter denkbar wäre eine künstliche Eisfläche zum Schlittschuhlaufen, um auch in der kalten Jahreszeit Besucher zu verzeichnen.

Schließlich besteht auch die Möglichkeit, ein Deutsch-Französisches Fest im DFG auszurichten, um die Bedeutung des Ortes und die Freundschaft unser beider Länder ins Gedächtnis zu rufen.

Neben den Veranstaltungen gibt es noch eine ganze Reihe anderer Aspekte, die zu einer erhöhten Besucherzahl beitragen können. Dazu gehört es, den Garten stets in einem guten Zustand zu halten - besonders am Nordeingang besteht großer Renovierungsbedarf. Aber dies gilt auch für die Pächter von Grundstücken auf dem Gelände des DFG. Leider ist die finanzielle Lage einiger Pächter sehr schlecht, was sich auch deutlich am Zustand ihrer Gasträume und Außenanlagen widerspiegelt. Auch die Gulliverwelt müsste dringend renoviert werden, da die Eintritte beim momentanen Zustand der Ausstellungsstücke recht hoch erscheinen.

Eine weitere Chance besteht in der Eröffnung eines Shops am Eingang des DFG. Dort könnten sowohl Souvenirs aus Saarbrücken als auch speziell aus dem DFG angeboten werden. Um einen regelmäßigen Kundenfluss zu sichern, läge aber die Kernkompetenz des Shops auf dem Verkauf von Blumen, insbesondere Rosen. Diese können direkt aus dem DFG kommen, oder bei Bedarf zugekauft werden. Um Touristen verstärkt in den Garten zu locken, wäre es möglich, einen Rundweg im Stadtgebiet Saarbrücken zu etablieren, der verschiedene geschichtliche Stätten umschließt. Neben dem Fliegerdenkmal im Wald bei Scheidt, dem in den Fels gemeißelten Soldatenkopf bei der Universität, den Kriegerdenkmälern und Gedenktafeln bei Dudweiler und den Gräbern aus den Befreiungskriegen gegen Napoleon wäre der DFG eine tolle Attraktion den Rundweg abzuschließen.

Schließlich könnten die Gastronomen im DFG gezielt versuchen, durch Aktionstage verschiedene Besuchergruppen anzuziehen. Dabei sollten die Öffnungszeiten so variieren, dass an jedem Tag eins der Restaurants und Cafes geöffnet ist und dass die Speisen und Getränke sich von ihren Schwerpunkten her unterscheiden. So könnte dann durch bestimmte Angebote an jedem Tag eine andere Zielgruppe in den Park geholt werden, beispielsweise Familien durch einen großen gefüllten Picknickkorb mit Decke, der gemeinsam an einem schönen Plätzchen geleert werden kann, oder Senioren durch „Cafestammtische“ mit breitem Kuchenbuffet.

7.3 Finanzierung

All diese Möglichkeiten müssen nicht zwangsläufig zu einem riesigen Finanzierungsproblem führen, das alles zum Scheitern verurteilt. Vielmehr sollte der DFG vermehrt darauf setzen, sich auch selbst zu vermarkten. Gute Ansätze in diese Richtung erfolgten bereits im Sommer 2006, zum Beispiel durch das Blumenbeet „Regioticket Saar-Pfalz“, das von der Bahn finanziert wurde. Diese Ansätze müssen verbreitert werden, das Gelände des DFG sollte für ausgewählte Veranstaltungen als mietbarer Raum zur Verfügung stehen. Selbstverständlich wären dies immer nur kleine Teilflächen, die zu diesem Zweck angelegt werden müssen. Denkbar wären sehr unterschiedliche Kunden:

Krankenkassen wie zum Beispiel die AOK könnten in der warmen Jahreszeit auf dem Rasen Fitness- und Gymnastikkurse anbieten, die sonst in Hallen stattfänden. Im Freien sind sicherlich Viele motivierter zur Teilnahme und eine parallele Kinderbetreuung in der schönen Umgebung würde auch Müttern die Teilnahme ermöglichen

Außerdem könnte der ZDF-Fernsehgarten wieder im DFG gedreht werden. Dies würde viele Besucher, Prominenz und somit auch Geld nach Saarbrücken bringen.

Eine weitere Möglichkeit wäre das Vermieten kleinerer Gartenbereiche an Privatleute oder Firmen, um dort Geburtstage oder Betriebsfeiern auszurichten. Ein ansässiges Restaurant könnte die Bewirtung übernehmen

Um die Einkaufskosten der Gastronomen zu reduzieren und so auch die Kooperation innerhalb des Gartens zu fördern, wären Einkaufsgemeinschaften denkbar, die von Mengenrabatten profitieren

Ein Förderverein könnte zusätzlich für finanzielle Unterstützung sorgen und dem Garten zu mehr Bekanntheit verhelfen

Schließlich könnten verstärkt 1€-Jobber dafür sorgen, dass die Pflanzen und Anlagen in einem guten Zustand bleiben.

Wenn all diese Maßnahmen gemeinsam verfolgt werden, kann sich in den nächsten Jahren im DFG Vieles zum Guten verändern. Besonders wichtig ist es, nicht nur einzelne Dinge umzusetzen, sondern möglichst alle, um von den gegenseitig verstärkenden Wirkungen zu profitieren. So

kann schließlich auch das Image vom ungepflegten Garten mit 60er-Charme verwandelt werden in ein lohnenswertes Ausflugsziel mit Bezug zur Geschichte.

8 Zusammenführung der fünf Objekte

8.1 Nutzung von Synergieeffekten

Zusammen verkörpern die fünf untersuchten Objekte einen entscheidenden Bereich des Freizeit- und Kulturangebots in Saarbrücken. Gemeinsam verfolgen sie das Ziel, den Bürgern eine attraktive Gestaltung ihrer Freizeit zu ermöglichen und dabei möglich weitgehend auf städtische Subventionierung zu verzichten. Es besteht somit keinerlei Wettbewerbssituation, was eine gegenseitige Unterstützung ermöglicht. Der Stadt kommt hier die entscheidende Rolle als koordinierendes Element zu. Speziell in der externen Kommunikation ist entscheidendes Potential vorhanden und wird im Folgenden betrachtet.

8.2 Externe Kommunikation

Zu jetzigem Zeitpunkt besteht keine gemeinsame Außenpräsentation der hier beschriebenen fünf Kultureinrichtungen. Jede Organisation handelt für ihren jeweiligen Außenauftritt eigenverantwortlich. Um mögliche Synergieeffekte und Größeneffekte zu nutzen, ist es von Vorteil, eine gemeinsame Marketingstrategie und Außenpräsentation einzuführen. Die externe Wahrnehmung der Stadt Saarbrücken wird hierbei verstärkt. Die einzelnen Objekte präsentieren sich nun als Teil eines größeren, bzw. übergeordneten Kulturangebotes der Stadt Saarbrücken.

Wichtig bei einem gemeinsamen Außenauftritt ist auch ein übereinstimmendes Außenbild der einzelnen Einrichtungen (Corporate Identity). Es muss klar erkennbar sein, dass die Einzelobjekte in einem Verbund auftreten. Dies könnte durch beispielsweise einen gemeinsamen Internetauftritt geschehen.

Eine Möglichkeit zur Ausgestaltung einer gemeinsamen Marketingstrategie kann ein gemeinsames Bonuspunktesystem sein. Die Einrichtung eines gemeinsamen Bonuspunktesystems schafft Anreiz für Besucher einzelner Objekte, auch die anderen Teilnehmer des gemeinsamen Projektes zu besuchen. Die Koordination wäre auf einer gemeinsamen Plattform, wie z.B. eine gemeinsame Homepage zu realisieren. Einrichtung A weckt somit das Interesse der Kunden von Ein-

richtung B, usw. Ein solches übergeordnetes Projekt stellt auch einen Zusatznutzen für die einzelnen Objekte dar und stärkt die Stadt Saarbrücken in ihrem Wettbewerb der Städte.

9 Fazit

Das Schwarzenbergbad, Saarländermuseum, Staatstheater, DFG und der Saarbrücker Zoo sind in der Lage den Bürgern positive Lebensqualität zu vermitteln. Die Stadt kann stolz sein, ihren Bürgern diese Freizeitgestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen zu können. Es muss daher Aufgabe der Stadt sein, dies nach außen zu vermitteln und die Einzelobjekte koordinativ und kommunikativ zu unterstützen. Nur unter dieser Voraussetzung können genannte objektinterne Potentiale effektiv genutzt werden.

Können die Stadt Saarbrücken die Aufgabe des Koordinators und Kommunikators übernehmen und die Objekte einen Teil ihre Potentiale abrufen, wird Lebensqualität für die Bürger generiert und Saarbrückens Position im Wettbewerb der Städte entscheidend gestärkt.