

Strategie

CASEStudy

Strategische Neuausrichtung eines Klosters Bestandssicherung und Entwick- lungsperspektiven für das 21. Jhd.



Das Zisterzienserinnenkloster St. Marienthal wurde 1234 gegründet.

AUFTRAGGEBER

Das Kloster St. Marienthal in Sachsen an der Neiße gelegen durchlebte seit der Gründung vor 775 Jahren eine wechselhafte Entwicklung. Seit der Wiedervereinigung wurden viele Gebäudeteile mit Spenden und Zuschüssen renoviert. Die ehemaligen Eigenbetriebe des Klosters wurden 1997 in eine Wirtschaftsverwaltungs GmbH (WVG) überführt. Diese verwaltet die Zimmer im Kloster, die Bäckerei, Gärtnerei, Paramentenwerkstatt, Wäscherei, Klosterschenke, den Klosterladen und betreibt eine Wasserkraftanlage.

AUSGANGSLAGE

Neben der WVG ist auf dem Klostergelände das Internationale Begegnungszentrum (IBZ) angesiedelt, welches die Begegnung im Dreiländereck fördert und jährlich ca. 200 Veranstaltungen durchführt. Die wirtschaftliche Lage des Klosters, der WVG und auch des IBZ sind eng miteinander verknüpft, auch wenn sie rechtlich unabhängige Einheiten sind. Besonders abhängig ist das Kloster wie auch das IBZ von den Übernachtungen der Touristen und Tagungsgäste. Die Auslastung der Zimmer war in den letzten Jahren nicht zufrieden stellend und die wirtschaftliche Lage in einigen WVG-Betrieben problematisch. Darüber hinaus ist der Fortbestand des Klosters durch das hohe Durchschnittsalter der Schwestern gefährdet.

HERAUSFORDERUNG

Einerseits muss die lange Tradition des Klosters und der Fokus auf das geistliche Leben der Schwestern berücksichtigt werden, andererseits benötigt das Kloster Einnahmen u.a. aus der WVG, die nur durch wirtschaftlich profitable Aktivitäten gewährleistet werden können, um Unabhängigkeit des Klosters von nicht planbaren Spenden zu erzielen.



Priorin Sr. M. Elisabeth Vaterodt, Geschäftsführerin der Wirtschaftsverwaltungs GmbH

„Wir sind glücklich, dass wir einen Unternehmensberater gefunden haben, der uns nicht nur wirtschaftliche Optimierungspotenziale aufzeigt, sondern auch die Kontinuität des Klosters für die Zukunft im Auge hat.“

VORGEHENSWEISE

1. Durch die Bestandsaufnahme und Analyse der geschäftlichen Tätigkeiten des Klosters und der WVG wurde Transparenz hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit und der Organisation geschaffen. **2.** Aus der Analyse konnten Optimierungspotenziale abgeleitet werden, die mit den Verantwortlichen diskutiert und weiterentwickelt wurden. **3.** Zur Erarbeitung weiterer Geschäftsmöglichkeiten wurde ein breit angelegtes Benchmarking mit anderen Klöstern durchgeführt. **4.** Die strategischen Optionen wurden erarbeitet und in Szenarien dargestellt. **5.** Auf der Grundlage der Optionen wurde eine Finanzplanung erstellt. Diese enthält u. a. den zukünftigen Finanzbedarf des Klosters. **6.** Die Umsetzung soll an geplanten Meilensteinen überprüft werden.



Das Kloster liegt im Dreiländereck Polen – Tschechien – Deutschland nahe Görlitz.

ERGEBNISSE

- Stärkere inhaltliche Positionierung des Klosters mit entsprechender Corporate Identity
- Öffnung des Klosters zur Außenwelt mit Begegnungsbereichen und Führungen
- Dialog zwischen IBZ und dem Kloster zur Erzielung von Synergien und besserer Auslastung der Zimmer
- Verbesserung der Liquidität und des Gewinns durch Optimierung der WVG-Betriebe
- Konsequenz zu verfolgendes Fundraisingkonzept
- Erschließung der bisher weitgehend ungenutzten und unbekanntenen Rokoko-Bibliothek für Wissenschaft und Besucher
- Nachwuchskonzept zur Schwesternakquise als langfristig strategische Komponente
- Umsetzung des Waldverkaufs zur langfristigen Anlage und Sicherung der Liquidität



Schoen + Company berät auch nicht kommerzielle Dienstleistungsunternehmen.

Bei der Beratung des Klosters wurde deshalb im Sinne einer Pro-Bono-Regelung auf einen Teil des Honorars verzichtet.

Ihr Ansprechpartner: Ralf Schön, Geschäftsführer

Schoen + Company GmbH
Management Consultants

Neuer Zollhof 2
40221 Düsseldorf

T 0211-8395-410

F 0211-8395-411

E info@schoen-company.com

I www.schoen-company.com