

Heft 46

# Eintrittspreise von Museen und Ausgabe- verhalten der Museumsbesucher

Ein Gemeinschaftsgutachten des ifo Instituts für Wirtschafts-  
forschung und des Instituts für Museumskunde

November 1996

Vorgelegt vom

ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München  
Marlies Hummel (Projektleitung)  
Lisa Becker  
Christoph Saul

und

Institut für Museumskunde  
Staatliche Museen zu Berlin –  
Preußischer Kulturbesitz  
Bernhard Graf  
Monika Hagedorn-Saupe

Das Institut für Museumskunde stellt in regelmäßigen Abständen interessierten Fachleuten Materialien aus der laufenden Arbeit zur Verfügung. Diese Hefte gelangen nicht in den

Buchhandel und werden nur auf begründete Anfrage abgegeben. Eine Liste der lieferbaren „Materialien-Hefte“ (ISSN 0931-7961) befindet sich am Ende des Heftes.



## Vorwort

Der Stiftungsrat der Stiftung Preußischer Kulturbesitz beauftragte 1994 das Institut für Museumskunde mit der Durchführung einer Untersuchung zu Eintrittspreisen von Museen und Ausgabeverhalten der Museumsbesucher. Aus inhaltlichen und methodischen Gründen wurden dabei neben ausgewählten Museen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz in Berlin weitere Museen in von ihrer Museumsstruktur vergleichbaren Städten einbezogen.

Da die Fragestellung primär wirtschaftswissenschaftlicher Art ist, hat der Stiftungsrat eine Kooperation des Instituts für Museumskunde mit dem ifo Institut für Wirtschaftsforschung angeregt. Durch eine solche Kooperation sollten – weit über den Bereich der Stiftung Preußischer Kulturbesitz hinaus – Grundlageninformationen über die Angemessenheit von Museumsangeboten, aber insbesondere auch überregionale strukturelle Daten über die Akzeptanz von variablen Kostenmodellen und Gebühren beim Museumspublikum erarbeitet werden. Die Studie kann damit Entscheidungsgrundlagen für die Finanzierung wichtiger kultureller Einrichtungen bereitstellen. Dies ist um so wichtiger, als die auch weiterhin angespannte Situation der öffentlichen Haushalte die Finanzierung der vielfältigen Funktionen des Museumsbereichs vor große wirtschaftliche Herausforderungen stellen wird.

Mit der vorliegenden Publikation werden Grundsätze und Zusammenhänge einer Preispolitik für Eintrittsgeld und besucherorientierte Leistungen dargelegt, die eine flexible Festlegung von Angeboten und Preisen für einzelne Häuser, und nicht – wie bisher oft üblich – pauschale Verordnungen für alle Einrichtungen einer Museumsorganisation nahelegen. Dies kann den Direktoren und Haushaltsverantwortlichen der Museen helfen, ihre Einrichtungen insgesamt wirtschaftlich erfolgreicher zu führen, als dies bei den derzeitigen Regularien möglich ist.

Marlies Hummel  
ifo Institut für Wirtschaftsforschung  
München

Bernhard Graf  
Institut für Museumskunde  
Berlin



# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Zusammenfassung</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Ausgangslage</b> .....	<b>19</b>
2.1 Aufbau und Inhalt der Studie sowie Aufgabenteilung zwischen den beteiligten Instituten .....	19
2.2 Methoden der Untersuchung.....	20
2.3 Museumsarten und Untersuchungsorte.....	20
<b>3 Finanzielle Situation und wirtschaftliche Handlungsspielräume der untersuchten Museen</b> .....	<b>23</b>
3.1 Die Charakterisierung der untersuchten Museen .....	23
3.2 Die wirtschaftliche Situation der untersuchten Museen vor dem Hintergrund der Entwicklung der Kulturausgaben der öffentlichen Hand .....	25
3.2.1 Kulturausgaben der öffentlichen Hand .....	25
3.2.2 Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben der öffentlichen Museen in Deutschland	31
3.2.3 Wirtschaftliche Situation der untersuchten Museen .....	33
3.2.3.1 Verfügbarkeit der Haushaltsdaten.....	33
3.2.3.2 Fazit der Haushaltsanalysen.....	35
3.2.4 Die wirtschaftliche Bedeutung von Museen .....	37
3.3 Wirtschaftliche Flexibilität von Museen.....	38
3.3.1 Allgemeine Überlegungen .....	39
3.3.2 Erfahrungen und Strategien der untersuchten Museen .....	43
3.3.2.1 Erfahrungen der rechtlich selbständigen Museen .....	43
3.3.2.2 Erfahrungen der budgetierten Museen.....	45
3.3.3 Fazit .....	47
3.4 Maßnahmen zur Verbesserung der finanziellen Situation .....	48
3.4.1 Eintrittspreisgestaltung .....	48
3.4.2 Auf- und Ausbau wirtschaftlicher Aktivitäten.....	50
3.4.3 Private Finanzierungsmittel .....	52
3.4.4 Reduzierung der Ausgaben .....	53
3.5 Erste Schlußfolgerungen .....	54
<b>4 Besucherstrukturanalyse</b> .....	<b>57</b>
4.1 Zum Aufbau des Erhebungsbogens .....	58
4.1.1 Zur Stichprobe .....	58
4.2 Befragungsergebnisse und Analyse .....	59
4.2.1 Soziodemographische Merkmale.....	61
4.2.2 Besuchssituation .....	73

4.2.3	Besuchsanregung .....	76
4.2.4	Motivation und Interesse(n) des Museumsbesuchs .....	78
4.2.5	Vorbesuche und Aufenthaltsdauer in den Museen .....	82
4.2.6	Erwartungen an den Museumsbesuch .....	89
4.2.7	Informations- und Vermittlungsangeboten sowie Service-Einrichtungen und ihre Beurteilung.....	92
4.2.8	Eintrittspreise der Museen .....	96
4.2.9	Akzeptanz der Eintrittspreise – Preis und Leistung.....	98
4.2.10	Monatliche Kulturausgaben der Museumsbesucher .....	103
4.2.11	Ergänzende Fragen für auswärtige Besucher.....	104
4.2.12	Sonderkarten .....	105
4.2.13	Erhöhung von Eintrittspreisen .....	107
4.2.14	Der eintrittsfreie Tag.....	108
<b>5</b>	<b>Akzeptanz von Eintrittsgeldregelungen und Ausgabeverhalten von Museumsbesuchern.....</b>	<b>111</b>
5.1	Vorgehensweise der Untersuchung .....	111
5.2	Preisakzeptanz .....	113
5.2.1	Das Discrete Choice Modell.....	115
5.2.1.1	Nutzentheoretische Fundierung .....	115
5.2.1.2	Das Logit-Modell.....	117
5.2.1.3	Schätzergebnisse.....	117
5.3	Auswirkungen der Erhöhung von Eintrittsgeldern auf Besuchszahl und Besucherstruktur.....	121
5.3.1	Lineare Anhebung der Eintrittsgelder bei unveränderter Preisdifferenzierung (Variante 1) .....	122
5.3.1.1	Auswirkungen auf die Besuchszahl.....	122
5.3.1.2	Auswirkungen auf die Besucherstruktur.....	125
5.3.1.3	Fiskalische Auswirkungen.....	128
5.3.2	Lineare Anhebung der Eintrittsgelder bei Ausweitung der Preisdifferenzierung (Vari- ante 2).....	131
5.4	Einfluß von Eintrittspreiserhöhungen auf Nebenausgaben der Besucher.....	132
5.5	Schlußfolgerungen für die Preispolitik von Museen .....	134
<b>6</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>137</b>
<b>7</b>	<b>Verzeichnis der Übersichten und Tabellen .....</b>	<b>141</b>
<b>8</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>143</b>
8.1	Tabellen zu Haushaltsdaten der untersuchten Museen.....	143
8.2	Musterfragebogen .....	151
<b>9</b>	<b>Veröffentlichungen aus dem Institut für Museumskunde.....</b>	<b>157</b>







# 1 Zusammenfassung

Im folgenden werden einige der wichtigsten Ergebnisse aus der durchgeführten Besucherstrukturanalyse und den Modellrechnungen zusammengefaßt und die daraus resultierenden Schlußfolgerungen und Empfehlungen dargestellt. Für diese Studie wurden Erhebungen an den 17 bundesweit als Untersuchungsorte ausgewählten Museen bzw. Museumskomplexe (in sechs Großstädten) durchgeführt.

## **Folgende Untersuchungsorte wurden ausgewählt:**

Berlin	Deutsches Historisches Museum Museumskomplex Pergamonmuseum, Staatliche Museen zu Berlin Museumskomplex Dahlem, Staatliche Museen zu Berlin Neue Nationalgalerie, Staatliche Museen zu Berlin
Bonn	Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland Kunst- u. Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland Kunstmuseum Bonn Museum Alexander Koenig
Dresden	Deutsches Hygiene Museum Gemäldegalerie Alte Meister, Staatliche Kunstsammlungen Dresden Museumskomplex Albertinum, Staatliche Kunstsammlungen Dresden
Hamburg	Hamburger Kunsthalle Hamburgisches Museum für Völkerkunde Museum für Hamburgische Geschichte
Karlsruhe	Staatliches Museum für Naturkunde Karlsruhe
Köln	Römisch-Germanisches Museum der Stadt Köln Wallraf-Richartz Museum/ Museum Ludwig

## Analyse der Befragungsergebnisse

### **Besucherstrukturen**

Um repräsentative Aussagen zu den Besucherstrukturen der ausgewählten Einrichtungen machen zu können, wurden im November 1995 und im März/April 1996 jeweils 14 Tage lang Besucherbefragungen durchgeführt. Während in der Zeit der Osterferien verstärkt Urlauber die Museen besuchen, sind es im November in vielen Museen eher lokale Besucher bzw. der Museumsbesuch wird mit dem Besuch von Freunden, mit beruflichen Vorhaben oder mit dem Besuch anderer kultureller Einrichtungen verbunden. Insgesamt wurden in den beiden Befragungswellen 12.227 Besucher befragt (6.633 im November 1995, 5.594 in der Osterzeit 1996). Im folgenden werden die soziodemographischen Daten überblicksartig dargestellt.

### **Geschlecht**

Den höchsten Anteil an weiblichen Besuchern hatte das Hamburgische Museum für Völkerkunde mit 63,2 %, den höchsten Anteil an männlichen Besuchern das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn mit 59,2 %.

## **Alter**

Den höchsten Anteil (je 17,1 %) an Schulklassen hatten das Deutsche Hygiene Museum in Dresden und das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn. Es überrascht daher auch nicht, daß diese beiden Museen einen überdurchschnittlich hohen Anteil an jungen Besuchern unter 20 Jahren haben (25,6 % bzw. 20,5 %). Im Staatlichen Museum für Naturkunde in Karlsruhe liegt besonders der Anteil der 30-39jährigen mit 40 % deutlich über dem Durchschnitt. Betrachtet man die Begleitung der Besucher in diesem Museum, so zeigt sich, daß hier mit Abstand die meisten Besucher in Begleitung von Kindern kommen, es sich also um ein ausgeprägtes Familien-Museum handelt.

## **Wohnort**

Der Komplex Pergamonmuseum der SMB sowie die beiden untersuchten Einrichtungen der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden, die Gemäldegalerie Alte Meister sowie das Albertinum, sind die Häuser mit der höchsten Anzahl an touristischen Besuchern.

Einen deutlich überdurchschnittlichen Anteil an ortsansässigen Besuchern haben die drei untersuchten Hamburger Museen, insbesondere das Hamburgische Museum für Völkerkunde (62,3 %) sowie der Museumskomplex Dahlem (54,1 %) und die Neue Nationalgalerie der Staatlichen Museen zu Berlin. Ausgesprochen wenig Besucher aus dem Umland verzeichnen insbesondere alle untersuchten Berliner Museen. Prozentual die meisten Umland-Besucher hat das Staatliche Museum für Naturkunde in Karlsruhe. Überdurchschnittlich viele Besucher mit Wohnsitz im Ausland kamen in die Neue Nationalgalerie der Staatlichen Museen zu Berlin (27,7 % der Besucher) und in das Römisch-Germanische Museum in Köln (25,4 %). Das Museum Alexander Koenig in Bonn hatte im Befragungszeitraum mit 2,3 % den geringsten Anteil an im Ausland lebenden Besuchern.

## **Bildung**

Für die einzelnen Museen bestätigte sich, daß Kunstmuseen einen relativ geringen Anteil an Besuchern mit Volks-/ Hauptschulabschluß (etwa 3 %) und einen eher hohen Anteil an sozial- bzw. geisteswissenschaftlichen Universitätsabschlüssen (Neue Nationalgalerie in Berlin z.B. 42 %) aufweisen. Lediglich die Gemäldegalerie Alte Meister der Staatlichen Kunstsammlungen in Dresden hat abweichend hiervon eine etwa dem Durchschnitt entsprechende Verteilung, sie hat gleichzeitig einen ausgesprochen hohen Anteil an touristischen Besuchern. Den höchsten prozentualen Anteil an Besuchern mit Volks-/ Hauptschulabschluß hat mit 17,1 % das Staatliche Museum für Naturkundemuseum Karlsruhe.

## **Erst- und Wiederholungsbesuche im Museum**

Mehr als 60 % Erstbesucher haben jeweils der Museumskomplex Pergamonmuseum und das Deutsche Historische Museum in Berlin, das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn, die Gemäldegalerie Alte Meister der Staatlichen Kunstsammlungen in Dresden sowie das Römisch-Germanische Museum in Köln.

Ein ausgesprochenes Stammpublikum mit mehr als drei Besuchen pro Jahr haben die Neue Nationalgalerie der Staatlichen Museen in Berlin, die Hamburger Kunsthalle, das Hamburgische Museum für Völkerkunde, das Staatliche Museum für Naturkunde in Karlsruhe sowie das Wallraf-Richartz-Museum und das Museum Ludwig in Köln.

## **Häufigkeit des Museumsbesuchs**

Den höchsten Anteil an Besuchern, die mehr als zehnmal im Jahr ein Museum besuchen, hat der Museumskomplex Dahlem (hier sind es 30,7 % der befragten Besucher). Die geringsten Anteile haben die beiden naturkundlichen Museen, das Museum Alexander Koenig mit 7,3 % und das Staatliche Museum für Naturkunde in Karlsruhe mit 9,6 %.

## **Begleitung**

Die Antwortverteilung auf die Frage nach der Begleitungssituation bestätigt, daß Museumsbesuche eher in Begleitung vorgenommen werden: für vier von fünf Besuchern ist der Museumsbesuch also ein gemeinsames Erlebnis mit anderen, mit dem Partner/der Partnerin, mit Kindern und/oder weiteren Familienangehörigen, oder auch Freunden/Bekanntem und Kollegen. Dieser Aspekt des Museumsbesuches, der sich in einer ganzen Reihe von Untersuchungen gezeigt hat<sup>1</sup> und auch diesmal wieder bestätigt wird, sollte in Zukunft stärker von den Museen in ihren Angeboten berücksichtigt werden. Bisher richten viele Museen ihre Angebote überwiegend an Einzelbesucher.

## **Art der Begleitung**

In fast allen untersuchten Museen kamen die Besucher in erster Linie in Begleitung von dem Partner/der Partnerin. Ausnahmen bildeten das Museum Alexander Koenig in Bonn und das Staatliche Museum für Naturkunde Karlsruhe. Beide Museen haben ein ausgeprägtes (wie durch den Sammlungsschwerpunkt zu erwartendes) Familienpublikum. Damit ist verständlich, daß die Akzeptanz von höheren Eintrittspreisen in Nicht-Kunstmuseen besonders gering ist. Die höchsten Anteile an allein kommenden Besuchern haben die Kunstmuseen. In der Hamburger Kunsthalle war dies mit einem Ergebnis von 39% der befragten Besucher der höchste Anteil. Museen, die häufiger von Schulklassen besucht wurden, waren zum Beispiel das Deutsche Hygiene Museum in Dresden, das Haus der Geschichte der Bundesrepublik in Bonn, der Komplex Wallraf-Richartz Museum/Museum Ludwig Köln und der Museumskomplex Dahlem.

## **Die Akzeptanz unterschiedlicher Eintrittspreise und das Ausgabeverhalten von Museumsbesuchern**

Für Analysen der Akzeptanz unterschiedlicher Eintrittsgeldregelungen und des Ausgabeverhaltens von Museumsbesuchern sind zunächst zwei Besuchergruppen zu unterscheiden: die Gruppe der zahlenden Besucher und Besucher, die z.B. aufgrund der Nutzung eintrittsfreier Tage oder aus anderen Gründen vom Eintritt befreit sind. Innerhalb der Gruppe der zahlenden Besucher ist wiederum zu differenzieren zwischen Normalzahlern und Besuchern, die spezielle Vergünstigungsangebote wie etwa Jahreskarten oder Familienkarten wahrnehmen. Innerhalb der Gruppe der Normalzahler sind Besucher, die den regulären Eintrittspreis bezahlen (reguläre Normalzahler) und Besucher, die eine Ermäßigung erhalten (ermäßigte Normalzahler) zu differenzieren. Aus methodischen Gründen wurde die Analyse der Preisakzeptanz auf die Gruppe der Normalzahler beschränkt. Eintrittsfreie Museen (Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn und Deutsches Historisches Museum, Berlin) sind in den entsprechenden Tabellen nicht enthalten.

---

1 z.B. Klein, H.-J., Der gläserne Besucher, Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft, Berliner Schriften zur Museumskunde. Bd. 8. Berlin 1990.

Ausgehend von den im jeweiligen Befragungszeitraum geltenden Eintrittspreisen wurden für jedes Museum vier fiktive höhere Eintrittspreise festgelegt, wobei jeweils zwischen dem regulären Eintrittspreis und dem ermäßigten Eintrittspreis (Studenten, Schüler etc.) unterschieden wurde. Diese Preisvorgaben wurden nach einem Zufallsprinzip an die Befragten verteilt. Jedem interviewten Besucher wurde die Frage gestellt, ob er das Museum auch im Falle des vorgegebenen höheren Eintrittspreises besucht hätte.

Die Abstufung der Preisvorgaben erfolgte in der Regel in Schritten von 1,- DM bzw. von 0,50 DM bei ermäßigtem Eintritt. Nur in Fällen, in denen aufgrund von Sonderausstellungen o.ä. außergewöhnlich hohe Eintrittsgelder zu entrichten waren, wurden die Schrittbreiten auf 2,- bzw. 1,- DM erhöht. Zudem war zu berücksichtigen, daß in einigen Museen während des Befragungszeitraumes Veränderungen der Eintrittsgeldregelungen vorgenommen wurden und z.T. Kombinationskarten für den Besuch von Dauer- und Sonderausstellungen angeboten wurden.

Die im folgenden vorgestellten Ergebnisse basieren auf einem ökonomischen Modell mit dem die Preisakzeptanz von Museumsbesuchern analysiert werden konnte.

Nach unseren Modellberechnungen senkt eine Erhöhung des Eintrittsgeldes deutlich die Wahrscheinlichkeit eines Museumsbesuches. Die Reaktion fällt dabei in den Besuchergruppen, die in den jeweiligen Museen eine Eintrittsgeldermäßigung erhielten, nochmals höher aus. Ermäßigungsberechtigte reagieren demnach nochmals sensibler auf Eintrittsgelderhöhungen als reguläre Normalzahler.

Die Dauer des Aufenthaltes wirkt sich positiv auf die Besuchswahrscheinlichkeit aus. Mit steigender Aufenthaltsdauer steigt auch die Preisakzeptanz deutlich. Besucher, die sich nur sehr kurz im Museumsgebäude aufhalten, sind hingegen weniger zur Hinnahme von Eintrittsgelderhöhungen bereit.

Einen signifikanten Einfluß übt auch die Entfernung des Wohnortes der Besucher zum Museumsort aus. Besucher aus dem Ort des Museums oder dem näheren Umland weisen im Vergleich zu auswärtigen Besuchern eine geringere Preisakzeptanz auf. Hierin spiegelt sich eine höhere Ausgabebereitschaft des touristischen Museumspublikums wider. Dabei liegt die Preisakzeptanz von Besuchern aus dem Ausland nochmals über der Preisakzeptanz von auswärtigen Besuchern aus dem Inland. Einen positiven Einfluß hat auch ein steigendes Alter der Besucher.

Darüber hinaus zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Museen. Auffällig ist der Unterschied zwischen Kunstmuseen und anderen Museen: Die Besucher aller Kunstmuseen weisen eine deutlich höhere Preisakzeptanz auf als Besucher der Museen mit naturkundlicher, archäologischer, geschichtlicher, ethnologischer oder sonstiger Ausrichtung. Die geringste Preisakzeptanz ist in den naturkundlichen Museen zu verzeichnen.

Die zwischen den Museen auftretenden Unterschiede sind neben unterschiedlichen Ausgangspreisen aber auch auf unterschiedliche Besucherstrukturen und museumsspezifische Effekte zurückzuführen. Der geringste Besuchsrückgang ist im Pergamonmuseum in Berlin zu verzeichnen. Eine Verdoppelung der Eintrittspreise von 4,- DM im Untersuchungszeitraum führt nach den Modellsimulationen zu einem Besuchsrückgang von insgesamt 15 % in Welle 1 bzw. 12,9 % in Welle 2. Die bei allen Museen zwischen den beiden Untersuchungszeiträumen auftretenden Unterschiede sind einerseits auf einen höheren Anteil auswärtiger Besucher in der zweiten Befragungswelle zurückzuführen, andererseits war die Preisakzeptanz in Welle 2 generell geringfügig höher, was als höhere Ausgabebereitschaft der Besucher während der Osterferien interpretiert werden kann.

In den beiden anderen Museen der Staatlichen Museen zu Berlin, dem Museumskomplex Dahlem und der Neuen Nationalgalerie fällt der Besuchsrückgang deutlich stärker aus.

Eine Verdoppelung der Eintrittspreise führt hier zu einem Rückgang der Besucher um rund ein Viertel in Welle 1. In Welle 2 treten allerdings in der Neuen Nationalgalerie keine Unterschiede zum Museumskomplex Pergamonmuseum auf, was auf den hohen Anteil ausländischer Besucher in diesem Befragungszeitraum zurückzuführen ist.

Die höhere Preisakzeptanz bei älteren Besuchern schlägt sich in einem unterdurchschnittlichen Besuchsrückgang nieder. Demgegenüber fällt der Rückgang jüngerer Besucher deutlich stärker aus.

Ebenfalls deutliche Unterschiede treten im Hinblick auf den Wohnort der Museumsbesucher auf. So führt eine zunehmende Erhöhung des Eintrittspreises zu einem steigenden Anteil auswärtiger Besucher, wohingegen der Anteil der Besucher aus dem Museumsort oder dem Umland sinkt. Museen, deren Besucher zu einem hohen Anteil aus Touristen bestehen, haben daher bei Preiserhöhungen vergleichsweise geringere Besuchsrückgänge zu befürchten. Dahingegen ist der Spielraum in Museen mit hauptsächlich ortsnahem Publikum begrenzt.

Dieser Zusammenhang wird noch durch die unterschiedliche Preisakzeptanz von Erstbesuchern und Wiederholungsbesuchern verstärkt, da der Besuchsrückgang von Wiederholungsbesuchern deutlich höher ausfällt als von Erstbesuchern. So stammen 47,3 % der Normalzahler, die das Museum schon ein bis dreimal besucht haben, aus dem Ort des Museums oder dem Umland (Besucher aus der übrigen Bundesrepublik: 45,7 %). Normalzahlende Besucher, die das Museum schon viermal oder öfter besuchten, stammen zu 75,6 % aus dem Museumsort oder dem Umland (Besucher aus der übrigen Bundesrepublik: 21,4 %). Von zunehmenden Eintrittsgelderhöhungen sind daher insbesondere ortsnahe Wiederholungsbesucher betroffen, die andererseits in vielen Museen eine wichtige Besucherbasis bilden.

Eine Analyse der Abweichungen nach dem Bildungsabschluß ergab nur geringfügige Unterschiede. Zwar ist bei Befragten mit Volks- und Hauptschulabschluß, Realschulabschluß (mittlere Reife) und Fachhochschul- bzw. Hochschulreife im Vergleich zu Akademikern (Studium der Natur-/ Ingenieurwissenschaften bzw. Sozial-/ Geisteswissenschaften) die Preisakzeptanz niedriger, die Unterschiede fallen jedoch sehr gering aus.

Die Ergebnisse zeigen, daß nicht alle der in die Untersuchung einbezogenen Museen durch eine Erhöhung der Eintrittsgelder ihre Einnahmen erhöhen könnten. Insbesondere in den Museen mit bereits hohen Ausgangspreisen würde eine weitere Erhöhung der Eintrittsgelder zu einem Rückgang der Einnahmen führen. Dabei ist allerdings auf die sog. „Überzeichnung“ von Besuchsrückgängen bei nur geringfügigen Preiserhöhungen hinzuweisen. Sie führt in der ersten Erhöhungsstufe dazu, daß Einnahmehausfälle tendenziell zu hoch, Einnahmesteigerungen tendenziell zu gering geschätzt werden.

Um zu prüfen, in welchem Ausmaß bei steigenden Eintrittsgeldern an Nebenausgaben gespart wird, wurde eine Zusatzfrage gestellt. Diejenigen Besucher, die nach eigenen Angaben das Museum auch zu den erhöhten Eintrittspreisen besucht hätten, wurden gefragt, ob sie in diesem Fall an Nebenausgaben etwa im Museumsshop oder der Cafeteria gespart hätten. Die Ergebnisse bestätigen die Vermutung sinkender Nebenausgaben.

Rund ein Drittel der Besucher aller Museen gab an, daß erhöhte Eintrittspreise einen negativen Einfluß auf ihre Nebenausgaben nach sich ziehen würden. Dieser Anteil nimmt bei steigenden Preiskategorien zu.

## **Auswirkungen von Eintrittspreisveränderungen für Museen**

Die Wahrscheinlichkeit, daß Museen sich wirtschaftlich verhalten, d.h. eine Erhöhung ihrer Einnahmen bzw. eine Reduzierung ihrer Ausgaben verwirklichen, steigt mit der Erweiterung ihrer rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Spielräume. Die Untersuchung hat gezeigt, daß die wirtschaftliche Flexibilität weniger davon abhängt, in welcher Rechtsform ein Museum geführt wird, sondern vielmehr davon, zu welchen Zugeständnissen der bzw. die öffentlichen Finanzgeber bereit sind. Die Erfahrungen der untersuchten Museen legen nahe, daß sich Museen um so wirtschaftlicher verhalten, je flexibler sie die sachliche und zeitliche Bindung ihrer Haushaltspläne gestalten können. Sehr wichtig ist, daß zusätzlich erwirtschaftete Einnahmen dem Museum verbleiben und nicht in den allgemeinen Haushalt fließen. Zu einer solchen Strategie gehört auch, daß jedes Museum über seine Angebotsmerkmale wie Eintrittspreise und Öffnungszeiten selbst bestimmen kann.

Außerdem sind Wechselwirkungen zwischen Eintrittseinnahmen und anderen Einnahmen zu berücksichtigen. So kann ein starker Besuchsrückgang infolge einer Eintrittspreiserhöhung einen Rückgang der Einnahmen des Museumsshops, des Cafés usw. bewirken. Ziel sollte es sein, möglichst hohe Gesamteinnahmen zu erzielen.

Eine wichtige Aufgabe der Museen ist die Besucherorientierung im Sinne einer Erhöhung der Besucherattraktivität. Sie dient zwei Zielen. Zum einen wird der kulturpolitische Auftrag besser erfüllt, der in allen Museen hohe Besuchszahlen und eine hohe Verweildauer beinhaltet. Über eine Erhöhung der Besuchszahlen wiederum verbessert sich die wirtschaftliche Situation des Museums. Eine Erhöhung der Besucherattraktivität kann z.B. dann unumgänglich werden, wenn sie einen Rückgang der Besuchszahlen infolge einer Erhöhung der Eintrittspreise zumindest teilweise auffangen soll. In den Interviews wurden zahlreiche Ansatzpunkte genannt.

## **Schlußfolgerungen und Empfehlungen für die SMB**

### **Individuelle Preisgestaltung für jedes Haus**

Die Ergebnisse der Simulationen höherer Eintrittspreise zeigen, daß der Spielraum für Erhöhungen der Eintrittspreise in den einzelnen Museen sehr unterschiedlich zu beurteilen ist. Maßgebend für die Unterschiede sind in erster Linie das Niveau der gegenwärtigen Eintrittspreise sowie die jeweilige Besucherstruktur.

Die fiskalische Wirksamkeit und der mit Eintrittsgelderhöhungen verbundene Besuchsrückgang fallen sehr unterschiedlich aus. So ist z.B. in den Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, die mit Eintrittspreisen von 4,- DM bzw. 2,- DM zu den aus Besuchersicht günstigsten in die Untersuchung einbezogenen Museen gehören, selbst bei einer Verdoppelung der Eintrittsgelder nur mit einem Rückgang der Normalzahler um ein Viertel zu rechnen. Dies gilt insbesondere für den Museumskomplex Pergamonmuseum, der vor allem aufgrund des hohen Anteils an Fernbesuchern nur geringe Rückgänge der Besuchszahlen befürchten muß (knapp 14 %). Aufgrund der veränderten Eintrittsgelder könnten die Einnahmen deutlich erhöht werden. Welcher Besuchsrückgang allerdings im Spannungsfeld fiskalischer Notwendigkeiten und kulturpolitischer Zielsetzungen hinnehmbar ist, kann letztlich nur von den Entscheidungsträgern selbst beantwortet werden.

Die Spielräume sind jedoch nach oben hin begrenzt. Dies zeigen die starken Besuchsrückgänge in den Museen, deren Eintrittspreise auf einem vergleichsweise hohen Ausgabenniveau liegen. So ist nach den Ergebnissen der Besucherbefragungen eine rein fiska-



lich begründete, deutliche Erhöhung von Eintrittspreisen, die bereits über 10,- DM liegen, nicht sinnvoll, da der Besuchsrückgang den Effekt höherer Einnahmen überkompensiert und also insgesamt zu geringeren Einnahmen führen würde.

### **Sinkende Ausgabebereitschaft für Nebenausgaben bei Eintrittspreiserhöhungen**

Darüber hinaus sinkt bei steigenden Eintrittspreisen die Ausgabebereitschaft für sonstige Angebote des Museums – wie etwa Angebote des Museumsshops. Dies kann den positiven Einnahmeeffekt aus Eintrittsgeldern abschwächen oder gar aufheben. Ob damit auch Ertragsausfälle verbunden sind, hängt davon ab:

- Inwieweit mit der jeweiligen Aktivität positive Deckungsbeträge erwirtschaftet werden,
- und inwieweit es im Rahmen des Museumsmarketings gelingt, die Ausgabebereitschaft positiv zu beeinflussen.

### **Generelle Preiserhöhungen verändern die Besucherstruktur**

Der Spielraum für Eintrittsgelderhöhungen hängt zudem von der Ausrichtung des Museums und den eng damit zusammenhängenden Besucherstrukturen ab. Bestimmend ist hierbei vor allem der Anteil von Touristen, die im Unterschied zu Besuchern aus dem Museumsort oder dem Umland höhere Eintrittsgelder akzeptieren. Dies bedeutet, daß Museen, die in hohem Maße Touristen anziehen, deutlich höhere Erhöhungsspielräume besitzen als Museen, deren Publikum hauptsächlich aus ortsnahen Besuchern besteht.

Darüber hinaus beeinflussen auch Unterschiede in den soziodemographischen Strukturen des Publikums die zu erwartenden Reaktionen auf Eintrittsgelderhöhungen maßgeblich:

- Trotz des geringeren Eintrittspreises weisen ermäßigte Normalzahler eine geringere Preiserhöhungsakzeptanz auf als reguläre Normalzahler.
- Jüngere Besucher weisen eine geringere Preiserhöhungsakzeptanz auf als ältere Besucher.
- Preiserhöhungen wirken sich bei Besuchern mit einem geringen monatlichen Kulturbudget stärker aus als bei Besuchern mit hohem Budget.
- Wiederholungsbesucher sind preissensibler als Erstbesucher.

### **Notwendigkeit von Ermäßigungstatbeständen**

Eine Preispolitik von Museen, die derartige Strukturveränderungen vermeiden wollen, muß in geeigneter Weise auf diese Unterschiede reagieren. Als Möglichkeiten stehen dabei eine Ausweitung der Preisdifferenzierung bis hin zur Befreiung vom Eintritt für bestimmte Gruppen oder zu bestimmten Besuchszeiten, sowie die Schaffung spezieller Vergünstigungsangebote für bestimmte Zielgruppen zur Verfügung. So kann der Besuchsrückgang von Stammes Besuchern durch die Schaffung von Jahreskarten oder ähnliche „Mengenrabatte“ kompensiert werden. Bezüglich der ermäßigten Besuche kann eine Ausweitung der Ermäßigungsberechtigten oder aber eine stärkere Preisdifferenzierung erfolgen. Das preispolitische Instrument der Preisdifferenzierung ist dabei in besonderer Weise geeignet, Zielgruppen an das Museum zu binden. Als genereller Ermäßigungsfall wird ein eintrittsfreier Tag von den Besuchern gefordert. Welcher Tag hierfür am meisten geeignet ist, muß für jede Institution individuell entschieden werden.

## **Erweiterte Öffentlichkeitsarbeit**

Für das gesamte Spektrum der Preisdifferenzierungsmöglichkeiten gilt, daß ihre Wirksamkeit durch den Bekanntheitsgrad bei potentiellen Besuchern limitiert wird. Im Rahmen einer Marketingkonzeption muß für diese Angebote bei den Zielgruppen auch geworben werden. Bei dem gegenwärtig geringen Bekanntheitsgrad von Kombikarten oder ähnlichen Angeboten ist es nicht erstaunlich, daß auch nur ein sehr geringer Anteil der Museumsbesucher diese Angebote nutzt. In diesem Bereich bestehen daher noch erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten, die bei einer Erhöhung der regulären Eintrittspreise wesentlich zu einer erhöhten Preisakzeptanz der Museumsbesucher beitragen könnten.

## **Verbesserung der Angebote des Museums**

Eine Erhöhung der Eintrittspreise sollte mit einer Verbesserung der Angebote des Museums verbunden werden. Im Rahmen der Untersuchung wurden folgenden Maßnahmen als besonders geeignet bezeichnet:

- Ausbau der Ausstellungsaktivitäten in qualitativer und quantitativer Hinsicht;
- Erhöhung der Attraktivität der Service-Einrichtungen wie Café, Restaurant, Shop, Buchhandlung;
- Erhöhung der Attraktivität und Übersichtlichkeit des Empfangsbereichs, der nach Angaben der Museumsdirektoren ein besonders sensibler Teil des Museums ist (Sitzgelegenheiten, Kasse, Toiletten, Garderoben etc.);
- Ausbau der museumspädagogischen Aktivitäten; besonderes Augenmerk verdienen Kinder und Jugendliche, weil sie die Besucher der Zukunft sind;
- Ausbau von Sonderveranstaltungen wie Vorträgen, Filmvorführungen, Festen usw.;
- stärkere Anpassung der Öffnungszeiten an die Bedürfnisse der Besucher;
- Bindung ortsnaher Besucher an das Museum (z.B. durch Sonderveranstaltungen für Mitglieder von Fördervereinen oder durch Jahreskarten); der Aufbau eines Stammbesucherpotentials kann die allgemeine Akzeptanz des Museums in der Region erhöhen, was auch für die Bewilligung öffentlicher Mittel bedeutsam sein kann;
- Voraussetzung für die Erhöhung der Besucherfreundlichkeit sind Besucheranalysen, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit.

Die Umsetzung dieser Vorschläge erfordert zunächst Investitionen. Die Investitionen sind aber notwendig, um langfristig eine Erhöhung der Einnahmen aus Eintrittsgeld zu ermöglichen.

## **Einbettung von Eintrittspreisänderungen in eine langfristige Servicekonzeption**

Änderungen von Eintrittspreisregelungen, Öffnungszeiten und Serviceangeboten der Museen sollten in ein integriertes langfristiges Angebot eingebettet werden. Aufgrund des Informationsverhaltens der Besucher können Veränderungen von Eintrittsgeldregelungen und Serviceangeboten der Museen nur langfristig vermittelt werden. Hinzu kommt, daß Änderungen in den vielfältigen touristischen Publikationen Zeit erfordern.

## 2 Ausgangslage

Eine Konsequenz aus der wirtschaftlich sich verschlechternden Situation – auch an den Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz (SMB-PK) – war die Einführung von Eintrittsgeldern für den Besuch in den Museen. Bei solchen Maßnahmen wird in der Regel vor der Einführung des kostenpflichtigen Museumseintritts ein Einnahmesoll festgelegt. Mit der Erhebung von Eintrittsgeldern setzt jedoch ein Besuchszahlenrückgang ein und ein Verlust auf der Einnahmeseite bei großen Museen in Millionenhöhe kann die Folge sein. Dies war auch der Fall bei den Museen der Staatlichen Museen zu Berlin. Daher wurden eine genaue Analyse der Besuchersituation an diesen Museen sowie eine Überprüfung der möglichen Einnahmen durch Eintrittsgeld und Vergleiche mit anderen Museen notwendig. Der Stiftungsrat der Stiftung Preußischer Kulturbesitz erweiterte das Anliegen der Untersuchung auf weitere Museen in anderen Großstädten. Das Institut für Museumskunde wurde mit der Durchführung beauftragt und führte die Studie in Kooperation mit dem ifo Institut für Wirtschaftsforschung in München durch, da auch die wirtschaftlichen Zusammenhänge zwischen möglichen Einnahmen aus Angeboten und Serviceleistungen der Museen insgesamt betrachtet und zum Vergleich Eintrittspreise von anderen Museen in deutschen und europäischen Großstädten ermittelt werden sollten.

Besondere Bedeutung sollte die Untersuchung der Akzeptanz von Preisen in unterschiedlichen Museen sowie die Ermittlung von Notwendigkeit und Akzeptanz bestimmter Ermäßigungstatbestände und Sonderkarten haben. Um eine repräsentative Auswahl zu erreichen, wurden – neben drei Häusern der Staatlichen Museen zu Berlin PK und dem Deutschen Historischen Museum in Berlin – weitere 13 Häuser in den Städten Bonn, Dresden, Hamburg, Karlsruhe und Köln in die Untersuchung einbezogen. Diese Erweiterung der Analyse wurde durch einen Finanzierungszuschuß des Bundesministeriums des Innern ermöglicht.

Das Gesamtprojekt behandelt folgende Themen:

- Vergleich der Eintrittsgeldregelungen sowohl innerhalb der einzelnen Bundesländer als auch im internationalen Vergleich,
- Analyse des Ausgabeverhaltens der Besucher als Reaktion auf unterschiedliche Angebotsarten und Preise der Museen,
- Erarbeitung von grundsätzlichen Änderungsvorschlägen,
- Darstellung der sich aus den vorgeschlagenen Änderungen der Eintrittsgeldregelungen möglicherweise ergebenden Auswirkungen auf das Besucherverhalten,
- Erarbeitung von Vorschlägen zur Verbesserung der Einnahmesituation von Museen.

### 2.1 Aufbau und Inhalt der Studie sowie Aufgabenteilung zwischen den beteiligten Instituten

In einem ersten Schritt wurde eine vergleichende Dokumentation von Eintrittsgeldregelungen an 52 Museen in 20 deutschen Städten und 61 Museen aus 15 Haupt- und Großstädten in 12 westeuropäischen Ländern erstellt. Diese Aufgabe wurde vom Institut für Museumskunde

kunde geleistet und als Heft 7 der Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde veröffentlicht<sup>2</sup>.

In einem zweiten Schritt wurden die wirtschaftlichen Bedingungen analysiert, unter denen die untersuchten Einrichtungen handeln. Im Mittelpunkt der Betrachtung standen die finanzielle Situation und die wirtschaftlichen Handlungsspielräume. Soweit Daten zur Verfügung standen, erfolgte eine Bestandsaufnahme der Einnahmen- und Ausgabenstruktur der untersuchten Museen. Die wirtschaftliche Flexibilität wurde anhand der (haushalts-)rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, denen die Museen unterliegen, beleuchtet. Außerdem wurde beschrieben, welche Maßnahmen den Museen neben der Eintrittspreisgestaltung zur Verbesserung ihrer finanziellen Situation zur Verfügung stehen. Dieser Analyseschritt wurde vom ifo Institut für Wirtschaftsforschung bearbeitet.

Zeitgleich wurden in einem dritten Schritt Strukturanalysen in den Vergleichsmuseen und Analysen des Ausgabeverhaltens der Besucher im Zusammenhang mit dem Museumsbesuch erforderlich. Dieser Teil der Untersuchung wurde vom Institut für Museumskunde und vom ifo Institut für Wirtschaftsforschung gemeinsam bearbeitet. Grundlage hierfür bildeten die von beiden Instituten in ähnlicher Art erstellten und verwendeten Erhebungsverfahren der Besucherstrukturanalyse. Dabei waren die Besucher unterschiedlicher Museumsarten hinsichtlich ihrer soziodemographischen Verteilung, ihrer Besuchsinteressen, der Besuchssituation und des Ausgabeverhaltens zu untersuchen. Das Institut für Museumskunde übernahm die Durchführung der Strukturanalysen, das ifo Institut für Wirtschaftsforschung übernahm die Quantifizierung der ökonomischen Auswirkungen möglicher Anhebungen von Eintrittsgeldern auf den Museumsbesuch und das Ausgabeverhalten der Museumsbesucher.

## 2.2 Methoden der Untersuchung

Die Methoden der Untersuchung bestanden – neben der Literaturlauswertung – in der Auswertung von statistischen Angaben der Museen, u.a. auch von Haushaltsplänen der Museen sowie in Interviews mit Experten und Museumsdirektoren. Die Strukturanalysen und die Analyse des Ausgabeverhaltens der Besucher erforderten eine Ausgangsbefragung in zwei Wellen.

Bei der Auswertung der Umfragen und der Beurteilung der wirtschaftlichen Auswirkungen einer Änderung der Eintrittspreise auf das Ausgabeverhalten der Besucher und die Finanzierungssituation der Museen wurde eine ökonometrisch-statistische Methode angewendet, das Discrete Choice Modell, das das ifo Institut zur Analyse von Nachfrageveränderungen bereits eingesetzt hat.

## 2.3 Museumsarten und Untersuchungsorte

Ausgehend von der Fragestellung dieser Studie und den Untersuchungszielen waren für die Auswahl der Museumsarten und Untersuchungsorte zwei Gruppen von Faktoren maßgeblich:

- a) Angebotsorientierte Faktoren:  
Hierzu gehören Sammlungsart und Sammlungsschwerpunkte der Museen, deren Bedeutung und Besonderheit sowie die Art und Qualität der Sonderausstellungen und

---

2 Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. Nr. 7. Zusammenstellung von Eintrittspreisregelungen und Öffnungszeiten ausgewählter Museen in westeuropäischen Großstädten. Berlin 1996.

der museumsspezifischen Aktivitäten der Museumspädagogik, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung und nicht zuletzt die Preise für Eintritt, Warenangebot und Dienstleistungen.

- b) Nachfrageorientierte Faktoren:  
Hierzu gehören regionalspezifische Faktoren (z.B. Tourismus), aber auch Faktoren wie charakteristische Besuchsanlässe und Einzugsbereiche für bestimmte Besuchergruppen.

Die Untersuchung bezieht daher Museen mit folgenden Sammlungsschwerpunkten ein: Kunst, Kulturgeschichte, Archäologie, Ethnologie, Geschichte und Naturkunde. Für die Vergleichsstädte wurde eine Auswahl herangezogen, die es gestattete, Museen in touristischen Zentren und in touristisch nicht so stark ausgeprägten Regionen zu untersuchen. Im einzelnen wurden folgende Museen bzw. Museumskomplexe ausgewählt:

- Berlin: Deutsches Historisches Museum  
Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz:  
Museumskomplex Pergamonmuseum  
Neue Nationalgalerie  
Museumskomplex Dahlem
- Dresden: Deutsches Hygiene Museum  
Staatliche Kunstsammlungen Dresden:  
Gemäldegalerie Alte Meister  
Museumskomplex Albertinum
- Karlsruhe: Staatliches Museum für Naturkunde Karlsruhe
- Bonn: Museum Alexander Koenig  
Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland  
Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland  
Kunstmuseum Bonn
- Hamburg: Hamburger Kunsthalle  
Hamburgisches Museum für Völkerkunde  
Museum für Hamburgische Geschichte
- Köln: Römisch-Germanisches Museum  
Wallraf-Richartz Museum/Museum Ludwig



## 3 Finanzielle Situation und wirtschaftliche Handlungsspielräume der untersuchten Museen

### 3.1 Die Charakterisierung der untersuchten Museen

In die Untersuchung einbezogen sind siebzehn Häuser (Museen bzw. Museumskomplexe<sup>3</sup>) in sechs deutschen Großstädten. Im Mittelpunkt stehen die untersuchten Einrichtungen der Staatlichen Museen zu Berlin der Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Das sind der Museumskomplex Dahlem, die Neue Nationalgalerie und der Museumskomplex Pergamonmuseum. Die drei Museen bzw. Museumskomplexe unterscheiden sich vor allem durch Sammlungsschwerpunkte, Lage und Besucherstrukturen. Die übrigen Museen sind so ausgewählt worden, daß Vergleiche mit den einbezogenen Museen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz möglich sind (zu den Charakteristika der einzelnen Museen vgl. Übersicht 1).

Das Spektrum der Museen bzw. der Einzelmuseen innerhalb eines Museumskomplexes reicht von Kunstmuseen und historischen und archäologischen Museen über naturkundliche Museen bis hin zu kulturgeschichtlichen Spezialmuseen.

Untersucht wurden rechtlich selbständige Museen (Stiftungen des öffentlichen Rechts und GmbHs) und Museen in unselbständiger Rechtsform, deren Träger entweder das Land oder die Kommune sind, in dem sie ihren Sitz haben. Bei den Museen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz ist zu beachten, daß sie Teil einer rechtlich selbständigen Einrichtung sind.

Das Angebot der Museen an die Besucher bestimmt sich nicht nur durch Art und Qualität der Ausstellungen, sondern auch durch Merkmale wie Öffnungszeiten, Art der Vermittlungsangebote, Service-Einrichtungen und Lage (vgl. Übersicht 2).

Fast alle untersuchten Museen öffnen morgens zwischen 9 und 10 Uhr und schließen abends zwischen 17 und 18 Uhr. Manche Museen verschieben ihre Öffnungszeiten am Wochenende dahingehend, daß sie später öffnen und später schließen, bzw. verkürzen ihre Öffnungszeit am Wochenende um eine Stunde. Die meisten Häuser haben montags geschlossen. Eine reguläre wöchentliche Abendöffnung gibt es in keinem der untersuchten Museen.

Das museumspädagogische Angebot der Museen beinhaltet in der Regel Führungen, Ausstellungsführer und Beschriftungen der Ausstellungsstücke sowie Textblätter, Objektbroschüren u.ä. In manchen Museen stehen darüber hinaus elektronische Hilfsmittel wie (interaktive) akustische Führungen, Tonbandführungen, Diaschauen und Filmvorführungen zur Verfügung. Computer-Informationen und Multimedia-Anwendungen bieten erst wenige Museen an. Abgerundet wird das Vermittlungsangebot vieler Museen durch Vorträge, Arbeitsgemeinschaften und Gesprächskreise.

Fast alle Museen bieten ihren Besuchern ein Café, einen Museumsshop bzw. Verkaufstand und Sitzgelegenheiten an. In vielen Museen steht eine Bibliothek zur Verfügung.

Bis auf den Museumskomplex Dahlem der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz sind alle Museen zentral gelegen. Die Bonner Museen befinden sich zwar

---

3 Eine der untersuchten Einrichtungen, die Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland in Bonn, ist kein Museum, sondern ein Ausstellungshaus. Dennoch wird der Einfachheit halber der Begriff „Museum“ verwendet, wenn gemeinsame Aussagen über alle untersuchten Einrichtungen getroffen werden. Weil das Wallraf-Richartz-Museum und das Museum Ludwig in Köln in einem Gebäude untergebracht sind, werden sie in dieser Untersuchung als Museumskomplex und nicht als zwei einzelne Museen behandelt.

nicht im Stadtzentrum. Sie liegen jedoch fast nebeneinander und haben sich zur „Museumsmeile Bonn“ zusammengeschlossen.





## Übersicht 1: Charakteristika der untersuchten Museen

Name	Sitz	Rechtsform	Träger	Museumsart <sup>a)</sup>	Sammlungsschwerpunkte
Museumskomplex Dahlem SMB-PK	Berlin	In Trägerschaft einer rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts	Unterhaltsträger: Bund, Länder, Rechtsträger: Stiftung Preußischer Kulturbesitz	Museumskomplex	Gemäldegalerie (europäische Malerei vom 13. bis 18. Jahrhundert), Museum für Indische Kunst, Museum für Islamische Kunst, Museum für Ostasiatische Kunst, Museum für Völkerkunde, Skulpturensammlung
Museumskomplex Pergamonmuseum SMB-PK	Berlin	In Trägerschaft einer rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts	Unterhaltsträger: Bund, Länder, Rechtsträger: Stiftung Preußischer Kulturbesitz	Museumskomplex	Antikensammlung, Vorderasiatisches Museum, Museum für Islamische Kunst
Neue Nationalgalerie SMB-PK	Berlin	In Trägerschaft einer rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts	Unterhaltsträger: Bund, Länder, Rechtsträger: Stiftung Preußischer Kulturbesitz	Kunstmuseen	Kunst des 19. und 20. Jahrhunderts
Deutsches Historisches Museum	Berlin	GmbH	Unterhaltsträger: Bund und Land Berlin, Rechtsträger: GmbH	Historische und archäologische Museen	Politische, soziale und wirtschaftliche Aspekte der Geschichte von der Zeit der frühen europäischen Migrationen bis heute, Verbindung wichtiger Punkte der deutschen Geschichte mit Entwicklungen in der europäischen Geschichte
Haus der Geschichte der BRD	Bonn	Rechtsfähige Stiftung des öffentlichen Rechts	Unterhaltsträger: Bund, Rechtsträger: Stiftung	Historische und archäologische Museen	Zeitgeschichte, Darstellungen der geteilten Nation sowie der vereinigten Nation
Kunst- und Ausstellungshalle der BRD	Bonn	GmbH	Unterhaltsträger: Bund, Rechtsträger: GmbH	Kunstmuseen	Wechselausstellungen aus den Bereichen Kunst und Wissenschaft
Kunstmuseum Bonn	Bonn	Regiebetrieb der Stadt Bonn, Leistungszentrum seit Januar 1996	Stadt Bonn	Kunstmuseen	August Macke und der Rheinische Expressionismus, deutsche Kunst seit 1945, Joseph Beuys, internationale Graphik des 20. Jahrhunderts
Museum Alexander Koenig	Bonn	Regiebetrieb des Ministeriums für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Institut der Blauen Liste	Unterhaltsträger: Bund u. Land Nordrhein-Westfalen, Rechtsträger: Land Nordrhein-Westfalen	Naturkundliche Museen	Wirbeltiere (Großsäuger, Vögel, Reptilien), Insekten
Staatliche Kunstsammlungen Dresden, Gemäldegalerie Alte Meister	Dresden	Regiebetrieb des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus	Freistaat Sachsen	Kunstmuseen	Italienische Malerei der Renaissance, flämische und holländische Malerei des 17. Jahrhunderts

## Übersicht 1: Charakteristika der untersuchten Museen (Fortsetzung)

Name	Sitz	Rechtsform	Träger	Museumsart <sup>a)</sup>	Sammlungsschwerpunkte
Staatliche Kunstsammlungen Dresden, Museumskomplex Albertinum	Dresden	Regiebetrieb des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus	Freistaat Sachsen	Museumskomplex	Grünes Gewölbe (Schatzkammer), Münzkabinett, Gemäldegalerie Neue Meister, Skulpturensammlung
Deutsches Hygiene Museum	Dresden	Regiebetrieb des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales, Gesundheit und Familie	Freistaat Sachsen	Kulturgeschichtliche Spezialmuseen	Medizin, Ökologie, Körper, Körperkultur, Körperpflege
Museum für Hamburgische Geschichte	Hamburg	Regiebetrieb der Kulturbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg	Freie und Hansestadt Hamburg	Historische und archäologische Museen	Stadtgeschichte, Topographie, Wirtschafts- und Technikgeschichte, kulturelles Erbe, Hafen und Schifffahrt, Volkskunde, Numismatik
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	Hamburg	Regiebetrieb der Kulturbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg	Freie und Hansestadt Hamburg	Kulturgeschichtliche Spezialmuseen	Völker und Kulturen der Welt
Hamburger Kunsthalle	Hamburg	Regiebetrieb der Kulturbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg	Freie und Hansestadt Hamburg	Kunstmuseen	Deutsche und französische Malerei des 19. Jahrhunderts, europäische Kunst des 20. Jahrhunderts
Staatliches Museum für Naturkunde	Karlsruhe	Regiebetrieb des Ministeriums für Familie, Frauen, Weiterbildung und Kunst Baden-Württemberg	Land Baden-Württemberg	Naturkundliche Museen	Botanik, Insektenkunde, Zoologie, Erdwissenschaften
Wallraf-Richartz-Museum	Köln	Regiebetrieb der Stadt Köln, Leistungszentrum ab Herbst 1996, seit Januar 1996 budgetiert	Stadt Köln	Kunstmuseen	Kunst des Mittelalters von 1300 bis 1550, Malerei von 1550 bis 1700, Malerei und Skulptur von 1700 bis 1900, europäische Kunst, Kunst des 19. Jahrhunderts auch aus USA
Museum Ludwig	Köln	Regiebetrieb der Stadt Köln, Leistungszentrum ab Herbst 1996, seit Januar 1996 budgetiert	Stadt Köln	Kunstmuseen	Kunst des 20. Jahrhunderts: deutscher Expressionismus, russische Avantgarde, Picasso, Pop Art, deutsche Gegenwartskunst
Römisch-Germanisches Museum	Köln	Regiebetrieb der Stadt Köln, Leistungszentrum ab Herbst 1996, seit Januar 1996 budgetiert	Stadt Köln	Historische und archäologische Museen	Provinzialrömische Antike, vor- und frühgeschichtliche Funde

a) in Anlehnung an die UNESCO-Klassifikation

Quellen: Museumsführer, Informationsblätter der Museen.

## Übersicht 2: Angebotsmerkmale der untersuchten Museen

Name	Öffnungszeiten	Vermittlungsangebote	Service-Einrichtungen	Lage
Museumskomplex Dahlem, SMB-PK Berlin	Di - Fr: 9 - 17 Uhr Sa, So: 10 - 17 Uhr montags geschlossen	Führungen, Ausstellungsführer, Textblätter, Diaschau, Tonbandführungen, Filmveranstaltungen, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Informationstafeln, Kurse, Arbeitsgemeinschaften, Vorträge	Cafeteria, Museumsshop, Bibliothek, Sitzgelegenheiten	Stadttrand
Museumskomplex Pergamonmuseum, SMB-PK Berlin	Di - Fr: 9 - 17 Uhr Sa, So: 10 - 17 Uhr montags geschlossen	Führungen, Ausstellungsblätter, Textblätter, Tonbandführungen, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Informationstafeln, Vorträge	Cafeteria, Museumsshop, Sitzgelegenheiten	Zentrum Berlin
Neue Nationalgalerie, SMB-PK Berlin	Di - Fr: 9 - 17 Uhr Sa, So: 10 - 17 Uhr montags geschlossen	Führungen, Ausstellungsführer, Textblätter, Tonbandführungen, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Informationstafeln, Vorträge	Cafeteria, Museumsshop, Sitzgelegenheiten	Zentrum Berlin
Deutsches Historisches Museum, Berlin	Mo, Di, Do - So: 10 - 18 Uhr mittwochs geschlossen	Führungen, Ausstellungsführer, Familiensonntag, Zeughauskino, Internet, Videofilme, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Informationstafeln	Cafeteria, Angebote des Verkaufscounters, Bibliothek, Sitzgelegenheiten	Zentrum Berlin
Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn	Di - So: 9 - 19 Uhr montags geschlossen	Gruppenbegleitungen, Publikationen, Objektbroschüren, Multivision, Bildschirm, Tonstation, audio-visuelle Medien, Ausstellungstexte/ Beschriftungen, Wegweiser, Informationsterminal im Foyer	Museumscafé, Museumsshop, Informationszentrum, Sitzgelegenheiten	„Museumsmeile Bonn“
Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland, Bonn	Di - So: 10 - 19 Uhr montags geschlossen	Führungen, Ausstellungsführer, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Vorträge	Cafeteria, Verkaufsangebote, Bibliothek, Sitzgelegenheiten	„Museumsmeile Bonn“
Kunstmuseum Bonn	Di - So: 10 - 18 Uhr montags geschlossen	Führungen, Ausstellungsführer, Textblätter, Videofilme, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Informationstafeln, Kurse, Arbeitsgemeinschaften, Vorträge	Cafeteria, Museumsshop, Bibliothek, Sitzgelegenheiten	„Museumsmeile Bonn“
Museum Alexander Koenig, Bonn	Di - Fr: 9 - 17 Uhr Sa: 9. - 12.30 Uhr So: 9.30 - 17 Uhr montags geschlossen	Führungen, Ausstellungsführer, Diaschau, Tonbandführungen, Videofilme, Computer-Informationen, Multimedia, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Informationstafeln, Kurse, Arbeitsgemeinschaften, Vorträge, Unterricht im Museum	Cafeteria, Museumsshop, Bibliothek, Sitzgelegenheiten	„Museumsmeile Bonn“
Staatliche Kunstsammlungen Dresden, Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	Di - So: 10 - 18 Uhr montags geschlossen	Führungen, Sonderführungen, Ausstellungsführer, Konzerte, Kunstbetrachtungen für Senioren sowie für Eltern mit Kindern, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Kurse, Arbeitsgemeinschaften, Vorträge, Kunstgespräche	Museumsshop, Sitzgelegenheiten	Stadtzentrum

<b>Name</b>	<b>Öffnungszeiten</b>	<b>Vermittlungsangebote</b>	<b>Service-Einrichtungen</b>	<b>Lage</b>
Staatliche Kunstsammlungen Dresden, Museums-komplex Albertinum, Dresden	Mo - Mi, Fr - So: 10 - 18 Uhr donnerstags geschlossen	Führungen, Ausstellungsführer, Kunstbetrachtungen für Senioren sowie für Eltern mit Kindern, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Informationstafeln, Vorträge, Kunstgespräche	Cafeteria, Museumsshop, Sitzgelegenheiten	Stadtzentrum

## Übersicht 2: Angebotsmerkmale der untersuchten Museen (Fortsetzung)

Name	Öffnungszeiten	Vermittlungsangebote	Service-Einrichtungen	Lage
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	Di - So: 9 - 17 Uhr montags geschlossen	Führungen, Ausstellungsführer, Diaschau, Videofilme, Computer-Information, Multimedia, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Informationstafeln, Beratung, Vorträge, Familienaktionstage, Projektstage, Gesprächsrunde	Museumsshop, Bibliothek, Sitzgelegenheiten	Rand des Stadtzentrums
Museum für Hamburgische Geschichte	Di - So: 10 - 18 Uhr montags geschlossen	Führungen, Ausstellungsführer, Textblätter, Diaschau, Videofilm, Computer-Informationen, Multimedia, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Informationstafeln, „12 Uhr mittwochs, Museumsgespräche des museumspädagogischen Dienstes“	Cafeteria, Museumsshop, Bibliothek, Sitzgelegenheiten	Rand des Stadtzentrums
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	Di - So: 10 - 18 Uhr montags geschlossen	Führungen, Museumsgespräche, Ausstellungsführer, Textblätter, Totempfahlveranstaltungen, Kindergeburtstage, Filmclub Cinematri, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Informationstafeln, Aktionsprogramm, Kurse, Arbeitsgemeinschaften, Vorträge, Märkte, „12 Uhr mittwochs“	Cafeteria, Museumsshop, Bibliothek, Sitzgelegenheiten	Rand des Stadtzentrums
Hamburger Kunsthalle	Di - So: 10 - 18 Uhr montags geschlossen	Führungen, Ausstellungsführer, Textblätter, Saalzettel, Informationstafeln, Kurse, Seminare, „12 Uhr mittwochs“, Vorträge, Museumsgespräche, Beschriftung der Ausstellungsstücke	Cafeteria, Museumsshop, Bibliothek	Stadtzentrum
Staatliches Museum für Naturkunde Karlsruhe	Di - Sa: 10 - 16 Uhr So: 10 - 18 Uhr montags geschlossen	Führungen, Ausstellungsführer, Textblätter, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Informationstafeln	Verkaufsangebote, Sitzgelegenheiten	Stadtzentrum
Wallraf-Richartz-Museum und Museum Ludwig, Köln	Di - Fr: 10 - 16 Uhr Sa, So: 11 - 18 Uhr montags geschlossen	Führungen u.a. des Museumsdienstes Köln u. des Verkehrsamtes, Ausstellungsführer, Textblätter, Diaschau, Tonbandführungen, Videofilme, Computer-Informationen, Multimedia, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Informationstafeln, Kurse, Arbeitsgemeinschaften	Cafeteria, Museumsshop, Bibliothek, Sitzgelegenheiten	Stadtzentrum
Römisch-Germanisches Museum, Köln	Di - Fr: 10 - 16 Uhr Sa, So: 11 - 16 Uhr montags geschlossen	Führungen u.a. des Museumsdienstes Köln und des Verkehrsamtes, Ausstellungsführer, Diaschau, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Kurse, Arbeitsgemeinschaften, Vorträge, Museumsgespräche	Erfrischungsstand, Museumsshop, Bibliothek, Sitzgelegenheiten	Stadtzentrum

Quellen: Museumsführer, Informationsblätter der Museen, Interviews des ifo Instituts.

## 3.2 Die wirtschaftliche Situation der untersuchten Museen vor dem Hintergrund der Entwicklung der Kulturausgaben der öffentlichen Hand

### 3.2.1 Kulturausgaben der öffentlichen Hand

Die öffentliche Hand beteiligt sich in hohem Maße an der Finanzierung von Kunst und Kultur. Im Jahr 1993<sup>4</sup> betragen die Nettoausgaben<sup>5</sup> rund 19,4 Mrd. DM (vgl. Tab. 1). Über unmittelbare Einnahmen, wie Eintrittsgelder der Museen und Theater, flossen 2,3 Mrd. DM zurück. Rund 88 % der Ausgaben (17,1 Mrd. DM) brachten damit Bund, Länder und Gemeinden (einschließlich Zweckverbände) durch Steuer- und Kreditfinanzierung auf. Daran hatten die Gemeinden einschließlich der Zweckverbände mit 7,3 Mrd. DM den größten Anteil (42,7 %). Der Anteil der Länder lag mit 37,7 % an zweiter Stelle. Wegen der Kulturhoheit der Länder ist der Anteil des Bundes an der Kulturförderung am geringsten (19,6 % bzw. 3,4 Mrd. DM).

Die Gemeinden geben im Vergleich zu Bund und Ländern einen höheren Anteil ihres Etats für Kultur aus. Traditionell sind sie die Träger der großen Mehrheit von Theatern, Museen, Bibliotheken und Volkshochschulen. Sie schaffen damit die Basis der kulturellen Infrastruktur. Die Länder unterhalten ebenfalls eigene Kulturinstitutionen wie Staatstheater und Landesmuseen. Dies hat einerseits häufig historische Gründe, wird andererseits aber auch dann gefordert, wenn vom Angebot der Kulturinstitutionen nicht nur die Bevölkerung der entsprechenden Stadt, sondern ebenso die Bevölkerung aus dem Umland profitiert. Daneben fördern sie zahlreiche Kulturaktivitäten mit überregionaler Bedeutung, beteiligen sich an Stiftungen (z.B. Stiftung Preußischer Kulturbesitz) und haben eigene Stiftungen errichtet (z.B. Kulturstiftung der Länder). Neben der Mitfinanzierung von Stiftungen konzentrieren sich die Ausgaben des Bundes auf die Bereiche Rundfunk- und Fernsehanstalten und die Finanzierung kultureller Angelegenheiten im Ausland.

Die Wiedervereinigung Deutschlands stellte zunächst vor allem den Bund vor neue Herausforderungen.<sup>6</sup> Zwar weist das Grundgesetz die Erfüllung staatlicher Aufgaben im Bereich der Kultur im wesentlichen den Ländern zu. Mit der finanziellen Ausfüllung ihrer Kulturhoheit wären die neuen Bundesländer in der schwierigen Umbruchphase jedoch überfordert gewesen. Daher wurde mit Art. 35 des Einigungsvertrages die gesetzliche Grundlage für eine Übergangsförderung durch den Bund geschaffen. Sie sollte verhindern, daß die kulturelle Substanz Schaden nimmt. Zwischen 1991 und 1993 finanzierte der Bund im Rahmen des Substanzerhaltungsprogramms, des Infrastrukturprogramms und des Denkmalschutzprogramms die Kultur in den neuen Ländern mit Mitteln zwischen 1,2 und 0,9 Mrd. DM im Jahr. Seit 1994 übernehmen die neuen Länder den Hauptteil der Finanzierungsverantwortung selbst.

---

4 Rechnungsergebnisse, d.h. Ist-Zahlen liegen bis 1993 vor; vgl. Statistisches Bundesamt, Rechnungsergebnisse der öffentlichen Haushalte für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Fachserie 14, Reihe 3.4.

5 Die Nettoausgaben sind alle im Zuge der Aufgabenerfüllung von den Körperschaften insgesamt getätigten Ausgaben bereinigt um die Zahlungen innerhalb der gleichen Ebene und abzüglich Zahlungen von anderen öffentlichen Bereichen. Sie zeigen die aus eigenen Einnahmenquellen der Körperschaften oder Körperschaftsgruppen zu finanzierenden Ausgaben.

6 Vgl. auch Scholz, A. u. C. Waldkircher-Heyne (1994), Entwicklungstrends von Kunst und Kultur in den neuen Bundesländern, Berlin.

**Tabelle 1: Nettoausgaben, unmittelbare Einnahmen und steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben der öffentlichen Hand nach Aufgabenbereichen und Körperschaftsgruppen im Jahr 1993<sup>a)</sup>**

Staatliche Haushalte Funktions- kenn- ziffern	Kommunale Haushalte Gliederungs- kennziffern	Aufgaben- bereiche	Haushaltsdaten	Einnahmen und Ausgaben (in Mill. DM)				nachr.: Anteil an Gesamtausgaben bzw. - einnahmen (in %)
				Insgesamt	Bund, LAF, ERP	Länder	Gemeinden einschl. Zweckver- bänden	
113	30	Verwaltung kultureller Angelegenheiten	Nettoausgaben	996	-	525	470	5,1
			unmittelb. Einnahmen	133	-	87	46	5,9
			steuer- und kredit- finan- zierte Ausgaben	863	-	438	424	5,0
181,182	33	Theater und Musik	Nettoausgaben	6241	43	2430	3768	32,2
			unmittelb. Einnahmen	983	-	235	748	43,5
			steuer- und kredit- finan- zierte Ausgaben	5258	43	2195	3020	30,7
183	32	Museen, Sammlungen, Ausstellungen (o. wiss. Muse- en)	Nettoausgaben	2085	26	792	1267	10,8
			unmittelb. Einnahmen	266	-	70	195	11,8
			steuer- und kredit- finan- zierte Ausgaben	1819	26	722	1072	10,6
184	-	Denkmalschutz und Denkmalpflege <sup>b)</sup>	Nettoausgaben	660	61	599	-	3,4
			unmittelb. Einnahmen	23	-	23	-	1,0
			steuer- und kredit- finan- zierte Ausgaben	637	-	576	-	3,7
189	34,36	Sonstige Kunst- und Kulturpflege	Nettoausgaben	2655	877	606	1172	13,7
			unmittelb. Einnahmen	289	-	104	185	12,8
			steuer- und kredit- finan- zierte Ausgaben	2366	877	502	987	13,8
162,163	311,31	Wissenschaftl. Bibliotheken, wiss. Museen <sup>c)</sup>	Nettoausgaben	1653	777	596	280	8,5
			unmittelb. Einnahmen	102	3	37	62	4,5
			steuer- und kredit- finan- zierte Ausgaben	1551	774	559	218	9,1
152,153 157	350,355, 352	Vhs, sonstige Weiterbildung, Bibliothekswes- sen	Nettoausgaben	2898	30	845	2023	15,0
			unmittelb. Einnahmen	450	-	25	427	19,9
			steuer- und kredit- finan- zierte Ausgaben	2448	30	820	1596	14,3
136	-	Kunsthoch- schule	Nettoausgaben	656	34	622	-	3,4
			unmittelb. Einnahmen	15	-	15	-	0,7
			steuer- und kredit- finan- zierte Ausgaben	641	34	607	-	3,7
772	-	Kulturelle Angelegenheiten im Ausland <sup>d)</sup>	Nettoausgaben	710	689	21	-	3,7
			unmittelb. Einnahmen	-	-	-	-	-
			steuer- und kredit- finan- zierte Ausgaben	710	689	21	-	4,2
772	-	Rundfunkanst. und Fernsehen	Nettoausgaben	825	817	8	-	4,3
			unmittelb. Einnahmen	-	-	-	-	-
			steuer- und kredit- finan- zierte Ausgaben	825	817	8	-	4,8



	Insgesamt	Nettoausgaben	19379	3354	7044	8980	100
		unmittelb. Einnahmen	2261	3	596	1663	100
		steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	17118	3351	6448	7317	100
a) Abgrenzung nach Rechnungsergebnissen der öffentlichen Haushalte für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 3.4.; Differenzen sind rundungsbedingt. b) Kommunale Ausgaben sind im Aufgabenbereich "Sonstige Kunst- und Kulturpflege" enthalten. c) In der Abgrenzung des Statistischen Bundesamts: ohne den Anteil für den Bereich Forschung (10 %). d) Ohne Förderung des Deutschen Schulwesens im Ausland und Schulfonds, d.h. Bundeshaushalt: Kapitel 0504 ohne Titelgruppe 02 und Titel 73961 bis 73970, 73973, 739755 bis 73977.							

Quellen: Statistisches Bundesamt, Rechnungsergebnisse der öffentlichen Haushalte für Bildung, Wissenschaft und Kultur, 1992 u. 1993; eigene Berechnungen des ifo Instituts.

Die Museen (einschließlich wissenschaftliche Museen) und die wissenschaftlichen Bibliotheken beanspruchten 1993 ein Fünftel der steuer- und kreditfinanzierten Kulturausgaben (3,4 Mrd. DM). Theater und Orchester waren mit über 30 % des öffentlichen Kulturretats der Bereich, in den die meisten Mittel flossen (vgl. Tab. 1).

Gegenüber dem Vorjahr sind die öffentlichen Kulturausgaben (Nettoausgaben) 1993 um 3,3 % gestiegen (vgl. Tab. 2). In einigen Bereichen sind sie sogar gefallen. Das gilt neben den Ausgaben für die Verwaltung kultureller Angelegenheiten und die sonstige Kunst- und Kulturpflege auch für die Museen, Sammlungen und Ausstellungen (ohne wissenschaftliche Museen). Dem moderaten Anstieg bzw. Rückgang der Nettoausgaben steht in den meisten kulturellen Bereichen ein kräftiger Anstieg der Einnahmen gegenüber. Diese Aussagen treffen jedoch nicht auf die Theater und Orchester sowie auf die Volkshochschulen, die sonstige Weiterbildung und das Bibliothekswesen zu. Dort stiegen die Einnahmen kaum an. Daneben sind im Bereich Theater und Musik die Nettoausgaben und die steuer- und kreditfinanzierten Ausgaben am stärksten gestiegen (abgesehen von den Rundfunk- und Fernsehanstalten).

Betrachtet man die Entwicklung der öffentlichen Kulturausgaben über einen längeren Zeitraum, von 1980 bis 1991 (für Westdeutschland), dann zeigt sich, daß der Ausgaben-spielraum in erster Linie durch die Einnahmensituation der öffentlichen Hand begrenzt wird und damit eng von der konjunkturellen Entwicklung abhängt.<sup>7</sup> Ähnlich wie private Haushalte bei steigendem Realeinkommen reagiert die öffentliche Hand in Phasen einer besseren Einnahmesituation mit einer überproportionalen Steigerung der Ausgaben für Kultur. Umgekehrt sind sie in Phasen schlechterer wirtschaftlicher Entwicklung besonders von Einschränkungen betroffen. Fixkosten wie etwa die öffentlichen Personalausgaben beanspruchen bei gleichzeitig ansteigenden Aufwendungen für Arbeitslosengeld und Sozialhilfe in Zeiten der Rezession einen höheren Anteil am Haushaltsetat und engen den Spielraum für öffentliche Kulturförderung ein.

Infolge des Ölpreisschocks 1979/80 konnten die Kulturausgaben Anfang der achtziger Jahre nur in begrenztem Umfang ausgedehnt werden (vgl. Tab. 3). Die anschließende Periode des wirtschaftlichen Aufstiegs ließ sie wieder stärker wachsen. Damit stand in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre einem höheren Anstieg der Nettoausgaben ein vergleichsweise geringer Anstieg der Einnahmen gegenüber. Nur in einigen Bereichen hat sich das Einnahmenwachstum über die Jahre hinweg beschleunigt. Das gilt für die Museen, Sammlungen und Ausstellungen (einschließlich wissenschaftlicher Museen) sowie für die wissenschaftlichen Bibliotheken.

<sup>7</sup> Vgl. Hummel, M. und K.H. Brodbeck (1991), Längerfristige Wechselwirkungen zwischen kultureller und wirtschaftlicher Entwicklung. Schriftenreihe des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 128, Berlin/München.

**Tabelle 2: Veränderung der Nettoausgaben, unmittelbaren Einnahmen und steuer- und kreditfinanzierten Ausgaben der öffentlichen Hand nach Aufgabenbereichen und Körperschaftsgruppen im Jahr 1993 gegenüber dem Vorjahr<sup>a)</sup>**

Staatliche Haushalte Funktionskennziffern	Kommunale Haushalte: Gliederungskennziffern	Aufgabenbereiche	Haushaltsdaten	Veränderungsraten 1993/92 (in %)			
				Insgesamt	Bund, LAF, ERP	Länder	Gemeinden einschl. Zweckverbänden
113	30	Verwaltung kultureller Angelegenheiten	Nettoausgaben	-4,7	-	-49,8	-
			unmittelbare Einnahmen	-5,7	-	-38,3	-
			steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	-4,5	-	-51,6	-
181,182	33	Theater und Musik	Nettoausgaben	7,2	34,4	12,9	3,6
			unmittelbare Einnahmen	1,1	-	-3,7	2,8
			steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	8,4	-	15,0	3,8
183	32	Museen, Sammlungen, Ausstellungen(o. wiss. Museen)	Nettoausgaben	-2,5	-	1,3	-0,1
			unmittelbare Einnahmen	23,2	-	32,1	19,6
			steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	-5,4	-	-1,0	-3,0
184	-	Denkmalschutz und Denkmalpflege <sup>b)</sup>	Nettoausgaben	8,4	-	10,7	-
			unmittelbare Einnahmen	35,3	-	35,3	-
			steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	7,6	-	9,9	-
189	34,36	Sonstige Kunst- und Kulturpflege	Nettoausgaben	-5,9	2,2	-18,6	-3,9
			unmittelbare Einnahmen	20,4	-	79,3	1,7
			steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	-8,3	-	-26,8	-4,8
162,163	311,31	Wissenschaftl. Bibliotheken, wiss. Museen <sup>c)</sup>	Nettoausgaben	4,4	13,4	-0,8	-6,0
			unmittelbare Einnahmen	37,9	50,0	5,7	106,7
			steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	2,8	13,3	-1,2	-18,7
152,153, 157	350,355, 352	Vhs, sonstige Weiterbildung, Bibliothekswesen	Nettoausgaben	4,6	15,4	5,2	4,3
			unmittelbare Einnahmen	0,5	-	-3,9	1,2
			steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	5,4	15,4	5,5	5,1
136	-	Kunsthochschule	Nettoausgaben	6,0	21,4	5,1	-
			unmittelbare Einnahmen	15,4	-	15,4	-
			steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	5,8	-	4,8	-
		Kulturelle Angelegenheiten im Ausland <sup>d)</sup>	Nettoausgaben	0,7	2,1	-30,0	-
			unmittelbare Einnahmen	-	-	-	-
			steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	0,7	2,1	-30,0	-
772	-	Rundfunkanstalten und Fernsehen	Nettoausgaben	28,7	28,9	14,3	-
			unmittelbare Einnahmen	-	-	-	-
			steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	28,7	28,9	14,3	-
		Insgesamt	Nettoausgaben	3,3	8,4	-3,0	7,4
			unmittelbare Einnahmen	6,6	50,0	1,5	9,1
			steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	2,9	8,3	-3,4	7,0

a) Abgrenzung nach Rechnungsergebnissen der öffentlichen Haushalte für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 3.4.; Differenzen sind rundungsbedingt.

b) Kommunale Ausgaben sind im Aufgabenbereich "Sonstige Kunst- und Kulturpflege" enthalten.

c) In der Abgrenzung des Statistischen Bundesamts: ohne den Anteil für den Bereich Forschung (10 %).

d) Ohne Förderung des Deutschen Schulwesens im Ausland und Schulfonds, d.h. Bundeshaushalt: Kapitel 0504 ohne Titelgruppe 02 und Titel 73961 bis 73970, 73973, 73975 bis 73977.

Quellen: Statistisches Bundesamt, Rechnungsergebnisse der öffentlichen Haushalte für Bildung, Wissenschaft und Kultur, 1992 u. 1993; eigene Berechnungen des ifo Instituts.

**Tabelle 3: Entwicklung der Nettoausgaben, unmittelbaren Einnahmen und steuer- und kreditfinanzierten Ausgaben der öffentlichen Hand nach Aufgabenbereichen von 1980 bis 1991 in den alten Bundesländern (Veränderungsraten in %)**

Aufgabenbereiche	Haushaltsdaten	1985/80	1991/85	1991/80
Verwaltung kultureller Angelegenheiten	Nettoausgaben	5,3	12,9	9,4
	unmittelbare Einnahmen	9,6	10,4	10,0
	steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	4,4	2,2	3,2
Theater und Musik	Nettoausgaben	5,1	6,2	5,7
	unmittelbare Einnahmen	6,4	4,9	5,6
	steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	4,8	6,4	5,7
Museen, Sammlungen, Ausstellungen (ohne wissenschaftliche Museen)	Nettoausgaben	5,5	8,5	7,1
	unmittelbare Einnahmen	6,4	8,1	7,3
	steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	5,4	8,5	7,1
Denkmalschutz und Denkmalpflege	Nettoausgaben	3,6	3,7	3,6
	unmittelbare Einnahmen	26,6	2,4	12,8
	steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	3,1	3,7	3,4
Sonstige Kunst- und Kulturpflege	Nettoausgaben	6,6	20,5	14,0
	unmittelbare Einnahmen	9,0	8,5	8,7
	steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	6,3	21,6	14,4
Wissenschaftliche Bibliotheken und wissenschaftliche Museen	Nettoausgaben	3,7	6,2	5,1
	unmittelbare Einnahmen	0,5	6,0	3,5
	steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	3,9	6,2	5,2
VHS, sonstige Weiterbildung, Bibliothekswesen	Nettoausgaben	3,1	6,3	4,8
	unmittelbare Einnahmen	8,9	6,4	7,6
	steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	2,2	6,2	4,4
Kunsthochschule	Nettoausgaben	7,3	6,4	6,8
	unmittelbare Einnahmen	14,	8,9	11,6
	steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	7,2	6,3	6,7
Kulturelle Angelegenheiten im Ausland	Nettoausgaben	-0,5	6,3	3,2
	unmittelbare Einnahmen	-	-	-
	steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	-0,5	6,3	3,2
Rundfunkanstalten und Fernsehen	Nettoausgaben	1,0	6,6	4,0
	unmittelbare Einnahmen	-	-	-
	steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	1,0	6,6	4,0
Insgesamt	Nettoausgaben	4,3	8,4	6,5
	unmittelbare Einnahmen	7,2	6,2	6,7
	steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben	3,9	8,7	6,5

Quellen: Statistisches Bundesamt, Rechnungsergebnisse der öffentlichen Haushalte für Bildung, Wissenschaft und Kultur, verschiedene Jahre; eigene Berechnungen des ifo Instituts.

Die Kulturausgaben des Bundes und der Länder im Inland lassen sich anhand der Haushaltspläne (Soll-Zahlen) für die Jahre 1994 bis 1996 fortschreiben (vgl. Tab. 4). Die Haushaltsansätze sind jedoch mit Vorsicht zu interpretieren. Ein Rückschluß auf die Kulturausgaben insgesamt ist schwierig, da die Gemeinden nicht enthalten sind. Sie sind die Hauptfinanzgeber im kulturellen Bereich. Gerade ihre Finanznot mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Kulturfinanzierung spielt eine wichtige Rolle in der gegenwärtigen

Diskussion. Außerdem ist festzustellen, daß Haushaltsansätze und Rechnungsergebnisse nicht selten erheblich voneinander abweichen.

Die geplanten Nettoausgaben des Bundes und der Länder stagnieren von 1994 bis 1996. Die Ausgaben des Bundes weisen im Bereich der sonstigen Kunst- und Kulturpflege und der wissenschaftlichen Bibliotheken große Sprünge auf. Vergleicht man die Ausgaben der Länder im Jahr 1996 mit dem Jahr 1994, dann sinken bzw. stagnieren sie in folgenden Bereichen: Verwaltung kultureller Angelegenheiten, Theater und Musik, Denkmalschutz und -pflege, wissenschaftliche Bibliotheken und wissenschaftliche Museen sowie Volkshochschulen, sonstige Weiterbildung und Bibliothekswesen.

**Tabelle 4: Kulturausgaben (Nettoausgaben) des Bundes und der Länder im Inland 1994 - 1996** (Haushaltsansätze in Mill. DM)

Funktionskennziffer	Aufgabenbereich	Bund				Länder			
		1994	1995	1996	1996/94 <sup>a</sup>	1994	1995	1996	1996/94 <sup>a</sup>
113	Verwaltung kultureller Angelegenheiten	0	0	0	-	487,1	460,1	448,0	-4,1 %
181, 182	Theater u. Musik	0	0	0	-	2597,2	2536,9	2535,4	-1,2 %
183	Museen, Sammlungen, Ausstellungen (ohne wiss. Museen)	1,0	3,0	1,0	0	872,5	919,5	944,5	4,0 %
184	Denkmalschutz und Denkmalpflege	0	0	0	-	706,0	742,3	707,3	0,1 %
189	Sonstige Kunst- und Kulturpflege	756,0	815,0	396,6	-27,6 %	543,7	648,0	645,7	9,0 %
162, 163	Wissenschaftl. Bibliotheken, wiss. Museen	440,0	406,0	775,0	32,7 %	604,9	532,3	566,8	-3,2 %
152, 153, 157	Volkshochschulen, sonstige Weiterbildung, Bibliothekswesen	27,0	26,0	28,0	1,8 %	877,4	876,2	882,9	0,3 %
136	Kunsthochschulen	0	0	0	-	669,3	698,6	701,8	2,4 %
	Insgesamt	3218,0	3245,0	3196,6	-0,9 %	9352,1	9408,9	9428,4	0,5 %

a) Veränderung im Durchschnitt der Jahre.

Quellen: Statistisches Bundesamt, Haushaltsansatzstatistik 1994, 1995, 1996; Berechnungen des ifo Instituts.

### 3.2.2 Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben der öffentlichen Museen in Deutschland

Daß 1993 im Vergleich zum Vorjahr die Einnahmen der öffentlichen Museen stärker gewachsen sind als in den Jahren davor, gilt auch für die Gebühren und Entgelte, die Bestandteil der unmittelbaren Einnahmen sind (vgl. Tab. 5). Gleichzeitig ist der Anteil der Gebühren und Entgelte an den unmittelbaren Einnahmen 1993 vergleichsweise gering. Das

bedeutet, daß die übrigen Bestandteile der unmittelbaren Einnahmen (Einnahmen aus wirtschaftlichen Aktivitäten, Drittmittel usw.) noch stärker gewachsen sind als die Gebühren und Entgelte. Aus den Rechnungsergebnissen der öffentlichen Haushalte läßt sich leider nicht ablesen, welche Einnahmenarten dafür insbesondere verantwortlich sind.

**Tabelle 5: Einnahmen der öffentlichen Museen 1985, 1990 bis 1993<sup>a)</sup>** (in Mill. DM)

Einnahmen	1985	1990	1991	1992	1993	Veränderung in %	
						1991/85 <sup>b)</sup>	1993/92
Unmittelbare Einnahmen der öffentlichen Museen <sup>c)</sup>	123	170	190	255	334	7,5	30,1
dar.: Gebühren und Entgelte	55	70	78	110	126	6,0	14,6
nachr.: Anteil der Gebühren und Entgelte an den unmittelbaren Einnahmen	45 %	41 %	41 %	43 %	38 %		

a) Bis 1991 für Westdeutschland, ab 1992 West- und Ostdeutschland.  
b) Veränderung im Durchschnitt der Jahre in %.  
c) Museen, soweit sie in den öffentlichen Haushalten enthalten sind ("Museen, Sammlungen, Ausstellungen", "Wissenschaftliche Museen").

Quellen: Statistisches Bundesamt, Rechnungsergebnisse der öffentlichen Haushalte für Bildung, Wissenschaft und Kultur, verschiedene Jahre; Berechnungen des ifo Instituts.

Da in knapp der Hälfte (48,6 %) aller Museen in den alten Bundesländern, die dem Institut für Museumskunde Auskünfte über ihre Eintrittspreise im Jahr 1994 erteilten<sup>8</sup>, der Eintritt frei ist – dieser Anteil ist über die Jahre recht konstant geblieben – und in einem Drittel der Museen (34 %) nur bis zu 3,- DM beträgt, werden die wirtschaftlich relevanten Aspekte der Museen über die Einnahmenseite nur unzureichend wiedergegeben.

Welche Ausgaben der öffentlichen Haushalte im Zusammenhang mit den Museen stehen, dokumentieren ebenfalls die Rechnungsergebnisse der öffentlichen Haushalte (vgl. Tab. 6). Im Jahr 1993 betragen die Nettoausgaben der öffentlichen Haushalte für Museen 2 491 Mill. DM. Davon wurden 1 868 Mill. DM als unmittelbare Ausgaben für den laufenden Betrieb eingesetzt. 623 Mill. DM wurden für Investitionen (Museumsneu- und -umbauten sowie Ankäufe von Ausstellungsgegenständen) aufgewendet.

**Tabelle 6: Ausgaben der Museen 1985, 1990 bis 1993<sup>a)</sup>** (in Mill. DM)

Ausgaben	1985	1990	1991	1992	1993	Veränderung in % <sup>b)</sup>	
						1991/85	1993/92
Nettoausgaben	1235	1775	1971	2570	2491	8,1	-3,1
darunter:							
- Personalausgaben	440	638	719	999	1035	8,5	3,6
- Baumaßnahmen	284	368	353	499	427	3,7	-14,4
- Erwerb von beweglichem Sachvermögen	99	143	161	192	196	8,4	2,1

a) Bis 1991 Westdeutschland, ab 1992 West- und Ostdeutschland.  
b) Veränderung im Durchschnitt der Jahre in %.

<sup>8</sup> Vgl. Institut für Museumskunde (1995), Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1994, Berlin 1995.

Quellen: Statistisches Bundesamt, Rechnungsergebnisse der öffentlichen Haushalte für Bildung, Wissenschaft und Kultur, verschiedene Jahre; Berechnungen des ifo Instituts.

1993 mußten die Museen nach einer Periode regelmäßigen Wachstums einen Rückgang der Nettoausgaben hinnehmen. Vor allem Baumaßnahmen wurden eingeschränkt. Die übrigen Ausgaben, Personalausgaben und Ausgaben für den Erwerb von Sammlungsgegenständen, wuchsen nicht mehr in gleichem Maße wie in den Jahren davor.

Insgesamt wendeten Bund, Länder und Gemeinden 1993 für die Finanzierung der Museen, Sammlungen und Ausstellungen 2,2 Mrd. DM auf (Zuschußbedarf: Nettoausgaben minus unmittelbare Einnahmen; vgl. Tab. 7). Der Beitrag der Gemeinden war 1993 – wie in allen anderen Jahren auch – mit 1,25 Mrd. DM am höchsten (rund 60 %). Der Bundesanteil macht jeweils nur einige Prozentpunkte aus. Während der Bund infolge der Wiedervereinigung seine Ausgaben erheblich erhöhte, diese aber 1993 wieder stark zurückgegangen sind, sind die Ausgaben der Länder und Gemeinden bis 1992 kontinuierlich gewachsen. 1993 zeichnet sich ebenfalls ein Rückgang ab.

**Tabelle 7: Öffentliche Ausgaben<sup>a)</sup> für Museen, Sammlungen und Ausstellungen in Deutschland von 1985 bis 1993<sup>b)</sup> (in Mill. DM und %<sup>c)</sup>)**

Institution	1985		1990		1991		1992		1993	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Bund	22	2,0	61	3,8	75	4,2	123	5,3	35	1,6
Länder	441	39,6	594	37,0	670	37,6	893	38,6	876	40,6
Gemeinden	648	58,2	948	59,1	1.037	58,2	1.297	56,0	1.247	57,8
Zweckverbände	2	0,2	2	0,1	-	0	2	0,1	-1	x
Insgesamt	1.113	100	1.605	100	1.782	100	2.315	100	2.157	100

a) Zuschußbedarf (Nettoausgaben minus unmittelbare Einnahmen).

b) Bis 1991 für Westdeutschland, ab 1992 West- und Ostdeutschland.

c) Differenzen in den Kommastellen sind rundungsbedingt.

Quellen: Statistisches Bundesamt, Rechnungsergebnisse der öffentlichen Haushalte für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Fachserie 14, verschiedene Jahre.

Als Fazit läßt sich festhalten, daß sich die Museen ab 1993 mit weniger öffentlichen Mitteln bzw. einem geringeren Wachstum konfrontiert sehen. Das macht eine Erhöhung der Einnahmen um so dringlicher. Daß die Erhöhung eigener Einnahmen eine wichtige Aufgabe ist, erkennen sie jedoch schon seit längerem an, nicht erst seitdem die öffentlichen Zuschüsse zurückgehen. Seit den achtziger Jahren findet ein Umschwung im Denken statt. Die Museen verstehen sich immer stärker als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen und fordern eine angemessene Gegenleistung der Besucher.

### 3.2.3 Wirtschaftliche Situation der untersuchten Museen

#### 3.2.3.1 Verfügbarkeit der Haushaltsdaten

Aussagen über die wirtschaftliche Situation der untersuchten Museen setzen die Verfügbarkeit ihrer Haushaltsdaten voraus. Sie stehen jedoch nur sehr eingeschränkt zur Verfügung. In den meisten Fällen sind sie nur zum Teil bekannt oder die Einrichtungen veröffentlichen ihre Daten nicht.

Die rechtlich selbständigen Museen legen intern sämtliche Einnahmen und Ausgaben offen. Das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, die Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland und das Deutsche Historische Museum veröffentlichen ihre Haushaltsdaten jedoch nicht in detaillierter Weise.<sup>9</sup> Für die Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz gilt, daß die Stiftung als Ganzes zwar einen geschlossenen Haushalt hat und die Haushaltsmittel der Stiftung größtenteils auf die einzelnen Bereiche, also auch auf die Staatlichen Museen zurechenbar sind.<sup>10</sup> Es existieren jedoch keine veröffentlichten Daten, die die finanzielle Lage jedes einzelnen Museums vollständig abbilden.

### Übersicht 3: Verfügbarkeit und Aussagekraft der Haushaltsdaten der untersuchten Museen bis 1995

Einrichtung	Verfügbarkeit und Aussagekraft der Haushaltsdaten
SMB-PK: Museumskomplex Dahlem Museumskomplex Pergamonmuseum Neue Nationalgalerie	Haushaltspläne fassen alle Museen der Stiftung zusammen; Stiftung selbst hat einen geschlossenen Haushalt
Deutsches Historisches Museum	Haushaltsdaten werden nicht veröffentlicht
Staatliche Kunstsammlungen Dresden: Gemäldegalerie Alte Meister Museumskomplex Albertinum	Haushaltsdaten fassen alle Museen der Staatlichen Kunstsammlungen zusammen; einige Posten sind darüber hinaus querschnittsverwaltet
Deutsches Hygiene Museum	Haushaltsdaten vorhanden; keine vollständige Ressourcenverantwortung
Staatliches Museum für Naturkunde Karlsruhe	Haushaltsdaten vorhanden; keine vollständige Ressourcenverantwortung
Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland	Haushaltsdaten werden nicht veröffentlicht
Museum Alexander Koenig	Haushaltspläne fassen Museums- und Forschungsbereich zusammen
Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland	Haushaltsdaten werden nicht im Detail veröffentlicht
Kunstmuseum Bonn	Haushaltsdaten vorhanden; keine vollständige Ressourcenverantwortung
Wallraf-Richartz-Museum	bis 1995 nur Haushaltsdaten für alle Kölner Museen, keine umfassenden Sonderrechnungen
Museum Ludwig	bis 1995 nur Haushaltsdaten für alle Kölner Museen, keine umfassenden Sonderrechnungen
Römisch-Germanisches Museum	bis 1995 nur Haushaltsdaten für alle Kölner Museen, keine umfassenden Sonderrechnungen
Museum für Hamburgische Geschichte	nur Haushaltsdaten für alle Hamburger Museen; Sonderrechnungen für 1993 bis 1995 vorhanden
Hamburger Kunsthalle	nur Haushaltsdaten für alle Hamburger Museen; Sonderrechnungen vorhanden

9 Für das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland sind aus seinem Tätigkeitsbericht 1993-1994 die Gesamtetats 1993 (17 Mill. DM) und 1994 (21 Mill. DM) bekannt.

10 Die für die Staatlichen Museen zu Berlin relevanten Zahlen finden sich im Haushaltsplan in Kapitel 2 (Staatliche Museen zu Berlin), Kapitel 1 (Hauptverwaltung; insbesondere die Personalkosten) und in Kapitel 8 (Neubau- und Ersteinrichtungskosten).



Einrichtung	Verfügbarkeit und Aussagekraft der Haushaltsdaten
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	nur Haushaltsdaten für alle Hamburger Museen

Unter den rechtlich unselbständigen Museen sind die städtischen Museen bisher am unvollständigsten über ihre Einnahmen und Ausgaben informiert gewesen. Im Kreis der untersuchten Museen betrifft das vor allem die Kölner Museen und in abgeschwächter Form das Bonner Kunstmuseum und die Hamburgischen Museen. In Köln wurden sämtliche Haushaltsmittel der städtischen Museen bis Ende 1995 durch Querschnittsämter verwaltet. Seit Januar 1996 sind die Museen budgetiert. Das bedeutet auch eine Verlagerung der Ressourcenverantwortung von den Querschnittsämtern zu den Fachämtern. Das Bonner Kunstmuseum verfügte bis zu seiner Budgetierung in 1996 bereits über einen eigenen Haushaltsplan. Dennoch findet seitdem eine erhebliche Verlagerung der finanziellen Verantwortung von der allgemeinen Verwaltung auf das Museum statt. Die Hamburgischen Museen sind in der gleichen Situation wie die Kölner Museen vor der Budgetierung, es existiert nur ein Haushaltsplan für alle Museen. Durch Sonderrechnungen sind einzelne Museen jedoch etwas weitgehender über ihre Finanzlage informiert.

Besser ist der Informationsstand der Landesmuseen. Jede Einrichtung hat einen eigenen Haushaltsplan. Doch auch ihre Ressourcenverantwortung ist nicht vollständig. Häufig fehlen Ansätze, die Betriebskosten enthalten. Der Haushaltsplan des Museums Alexander König, das eine Einrichtung der Blauen Liste<sup>11</sup> ist, enthält neben den Ansätzen für das Museum auch Ansätze für die Forschungseinrichtung. Da letzterer nach Angaben des Museums weit mehr Mittel zustehen, sind auch hier die Mittel für den Betriebshaushalt des Museums nicht exakt zurechenbar.

### 3.2.3.2 Fazit der Haushaltsanalysen

Anhand der Haushaltsdaten können demnach nur eingeschränkt Aussagen über die finanzielle Lage der untersuchten Museen getroffen werden. Zum einen stehen nur die Haushaltszahlen weniger Einrichtungen zur Verfügung, zum anderen bilden selbst diese die finanzielle Situation wegen der teilweisen Querschnittsverwaltung nicht umfassend ab. Drittens sind die Zahlen, die die einfache kameralistische Buchführung der Museen zur Verfügung stellt, ohnehin nur eingeschränkt aussagefähig. Sie ermöglichen keine periodengerechte Zuordnung des Ressourcenverbrauchs. Dazu wäre ein betriebswirtschaftliches Buchungssystem notwendig, das statt Einnahmen und Ausgaben Aufwand und Ertrag verbucht. Geeignet wären auch gehobene Verfahren der Kameralistik.

Die Haushaltsdaten der Museen, die zur Verfügung standen, wurden ausgewertet (vgl. Tabellen im Anhang). Untersuchungszeitraum ist 1990 bis 1995, für Museen in Ostdeutschland beginnt er ein bzw. zwei Jahre später. Vergleiche zwischen den einzelnen Museen sind schon aufgrund der Datenlage unmöglich. Da die finanzielle Transparenz in kei-

---

11 Auf der Grundlage des Art. 91 b des Grundgesetzes können Bund und Länder aufgrund von Vereinbarungen bei der Bildungsplanung und bei der Förderung von Einrichtungen und Vorhaben der wissenschaftlichen Forschung von überregionaler Bedeutung zusammenwirken. So finanziert der Bund neben den Großforschungseinrichtungen wie z.B. der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), den Sonderforschungsbereichen, der Max-Planck-Gesellschaft und der Fraunhofer-Gesellschaft derartige Forschungsanstalten und -vorhaben freier (oder zumindest außerhalb der unmittelbaren Staatsverwaltung stehender) Träger mit, die die Länder im Rahmen ihrer Kompetenz betreiben. Diese Einrichtungen sind als Anlage der Ausführungsvereinbarung über die gemeinsame Förderung von Einrichtungen der wissenschaftlichen Forschung in einer Liste („Blaue Liste“) aufgeführt.

nem der Museen, deren Haushaltsdaten zur Verfügung stehen, vollständig ist, können auch keine Kennziffern zur Wirtschaftlichkeit, wie Kostendeckungsgrade, gebildet werden. Nur für einige Museen lassen sich nach Auswertung der Haushaltspläne und der Interviews mit den Museumsdirektoren Aussagen über ihre Finanzlage treffen.

Die Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz haben bisher zwar keine substantiellen Kürzungen ihres Gesamtbudgets hinnehmen müssen.<sup>12</sup> Sie sind jedoch von Globalkürzungen, etwa von Personalkürzungen in Höhe von 1,5 % jährlich, betroffen. Darüber hinaus findet ein durch die deutsche Vereinigung bedingter Personalabbau statt, der sich in den vergangenen fünf Jahren auf knapp 20 % addiert hat. Seit Anfang der neunziger Jahre stagnieren die öffentlichen Zuschüsse für die Stiftung. Im laufenden Betriebshaushalt 1996 sehen sich die Stiftung und damit auch die Museen mit Sparmaßnahmen und Haushaltssperren konfrontiert. Den stagnierenden öffentlichen Zuschüssen stehen vereinigungsbedingte Mehrausgaben gegenüber. Insbesondere die Zusammenführung der Sammlungen zu sinnvollen Einheiten wird noch über viele Jahre hinweg erhebliche Mittel beanspruchen. Da für diese Sonderaufgaben keine zusätzlichen öffentlichen Mittel zur Verfügung stehen, müssen Umschichtungen im Haushalt vorgenommen werden und zusätzliche Einnahmen erwirtschaftet werden. Besonders drastisch wirkt sich ein Einnahmensoll bei Eintrittsgeldern aus, das auf der Basis der Besuchszahlen vor Einführung von Eintrittsgeldern, ohne ausreichende Korrekturen vorzunehmen, festgesetzt worden ist. Um das überhöhte Einnahmensoll auszugleichen, müssen jedes Jahr Ankaufsmittel und Mittel für Sonderausstellungen gesperrt werden.

Durch Gebühren und tarifliche Entgelte sowie den Verkauf von Publikationen, Postkarten, Katalogen u. ä. erzielen die Staatlichen Museen jährlich Einnahmen in Millionenhöhe (Haushaltsansatz 1996: 8,5 Mill. DM). Stetige Einnahmequellen sind darüber hinaus die Vermietung, Verpachtung und Nutzung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen, der Verkauf von Abgüssen in der Gipsformerei und Führungsentgelte. Drittmittel sind für die Finanzierung großer Sonderausstellungen unabdingbar. Sie werden insbesondere durch Fördervereine und Stiftungen (z.B. Kulturstiftung der Länder, Siemens Kunstfonds, Stiftung Deutsche Klassenlotterie) bereitgestellt. Einsparungen wollen die Staatlichen Museen durch Strukturveränderungen vornehmen, ein Beispiel ist die Privatisierung der Aufsichtsdienste.

Den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und dem Deutschen Hygiene Museum in Dresden wurden vor allem Anfang der neunziger Jahre relativ hohe Einnahmen durch Erstattungen und Zuschüsse der öffentlichen Hand zuteil. Die Mittel dienten der Deckung vereinigungsbedingter Mehrausgaben. Das Deutsche Hygiene Museum kann auch weiterhin mit zusätzlichen Mitteln aus dem Bundeshaushalt rechnen, da es in die „Leuchtturmförderung“ des Bundes aufgenommen wurde. Diese fördert Institutionen, die für die gesamtdeutsche Kultur besonders wichtig sind. Die Zahlen für die beiden Dresdener Kultureinrichtungen zeigen darüber hinaus, daß sie nach der „Wende“ ihre Einnahmen aus wirtschaftlichen Aktivitäten erhöhen bzw. stabilisieren konnten. Sie profitieren von Einnahmen aus Eintrittsgeldern, Gebühren und Veröffentlichungen, und das Hygiene Museum darüber hinaus von Einnahmen aus der Vermietung von Kongreß- und Veranstaltungsräumen.

Das Staatliche Museum für Naturkunde Karlsruhe muß nach eigenen Angaben mit einem Haushalt wirtschaften, der kaum noch Spielräume für Investitionen läßt. Tatsächlich waren in den Jahren 1994 und 1995 die Mittel für Investitionen geringer als in den Jahren

---

12 Die Stiftung veranschlagt seit 1991 Haushaltszahlen, die auch die Einrichtungen im Beitrittsgebiet beinhalten. Vergleiche mit den Jahren zuvor sind deshalb kaum möglich.

zuvor. Die finanzielle Situation des Museums verschärft sich außerdem dadurch, daß mit der erstmaligen Erhebung von Eintrittsgeldern im Jahr 1995 ein Einnahmensoll festgesetzt wurde, das wegen des hohen Besuchsrückgangs nicht erreicht werden konnte. Die Differenz zwischen Soll und Ist muß das Museum durch Einsparungen an anderer Stelle ausgleichen, wofür es kaum noch Möglichkeiten gebe, so das Museum.

Die Haushaltszahlen des Kunstmuseums Bonn sind unter dem Aspekt zu lesen, daß seine Sammlung seit 1992 in einem neuen Gebäude zu sehen ist. 1991 und insbesondere 1990 waren wegen der Bau- und Einrichtungskosten die Investitionsmittel besonders hoch. Dem stehen 1990 vergleichsweise hohe Zuweisungen und Zuschüsse aus Bundes- und Landesmitteln gegenüber. Mit der Inbetriebnahme des neuen, wesentlich größeren und mit entsprechenden Service-Einrichtungen ausgestatteten Gebäudes sind auch die Verwaltungseinnahmen erheblich gestiegen. Das gilt für die Einnahmen aus Eintrittsgeldern und Gebühren, aus Veröffentlichungen sowie aus Vermietung und Verpachtung.

Die Interviews mit allen Museumsdirektoren machten deutlich, daß den Museen in den neunziger Jahren weniger öffentliche Finanzmittel zur Verfügung stehen als in den Jahren davor. Ein Zuwachs wie in den achtziger Jahren ist nach Einschätzung aller Gesprächspartner nicht mehr zu erwarten. Die Museen sind von allgemeinen Kürzungen und Haushaltsperren betroffen. Viele gaben an, gerade bei den Investitionsmitteln sparen zu müssen, d.h. bei den Mitteln, die in hohem Maße die Besucherattraktivität mitbestimmen. Die Etats für Ankäufe und Ausstellungen sind z.T. drastisch zurückgegangen. Diese Aktivitäten können nur noch durch die Erhöhung der eigenen Einnahmen und das Einwerben von Drittmitteln aufrecht erhalten werden. Deshalb haben die Museen ihre wirtschaftlichen Aktivitäten verstärkt. Nicht nur über eine effizientere Ausgestaltung der Eintrittspreise, sondern auch über einen Auf- und Ausbau wirtschaftlicher Aktivitäten (Verkauf, Vermietung und Verpachtung) wollen sie ihre Einnahmen erhöhen. Gleichzeitig bemühen sie sich um Drittmittel. Private Mittel spielen dabei eine besondere Rolle. Man ist darum bemüht, Mäzene und Sponsoren zu gewinnen und das Potential von Fördervereinen verstärkt zu nutzen.

### 3.2.4 Die wirtschaftliche Bedeutung von Museen

Das ifo Institut hat in verschiedenen Untersuchungen die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur untersucht. Die Studien belegen, daß Museen, Sammlungen und Ausstellungen nicht nur von hoher kulturpolitischer Bedeutung, sondern auch von wirtschaftlichem Gewicht sind.<sup>13</sup> So zeichneten im Jahr 1988 die Museen für einen Produktionswert in Höhe von rund 1,5 Mrd. DM in den Ländern des früheren Bundesgebietes verantwortlich und boten Beschäftigungsmöglichkeiten für rund 17 000 Erwerbstätige.<sup>14</sup> In

---

13 Vgl. Hummel, M. und M. Berger (1988), Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur, Schriftenreihe des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 122, München; Hummel, M., und C. Waldkircher (1992), Wirtschaftliche Entwicklungstrends von Kunst und Kultur, Schriftenreihe des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 132, München; Scholz, A., und C. Waldkircher-Heyne (1994), Entwicklungstrends von Kunst und Kultur in den neuen Bundesländern, Schriftenreihe des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 137, München.

14 Vgl. Hummel, M. und C. Waldkircher (1992), a.a.O., S. 152 ff. Produktionswerte geben nach der Definition des Statistischen Bundesamtes den Wert der von inländischen Wirtschaftseinheiten produzierten Güter (Waren und Dienstleistungen) an. Vgl. Statistisches Bundesamt, Fachserie 18, Reihe 1.3 Konten und Standardtabellen 1990, S. 67.

den neuen Ländern boten die Museen im Jahr 1991 Beschäftigungsmöglichkeiten für rund 6 000 Personen.<sup>15</sup>

Die Bedeutung einer vielfältigen Museumslandschaft für die Realisierung kultur- und sozialpolitischer Ziele, aber auch im Rahmen des regionalen oder des Stadtmarketings kann nicht in Zahlen erfaßt werden. Eine ausschließlich quantitative Betrachtung, die sich überdies nur auf ökonomische Zusammenhänge erstreckte, würde daher zu kurz greifen. Dennoch ist es gerade im Hinblick auf die Finanzierung durch die öffentliche Hand hilfreich, die wirtschaftlichen Aspekte zu untersuchen, die mit dem Betrieb von Kultureinrichtungen in Verbindung zu bringen sind.

Neben nicht quantifizierbaren Auswirkungen z.B. auf die Standortqualität einer Stadt oder einer Region bewirken die Betriebsausgaben des Museums volkswirtschaftliche Kreislauffeffekte, die in andere Bereiche bzw. Wirtschaftssektoren abstrahlen. So wird das Einkommen der im Museum Beschäftigten zum Teil wieder als Konsum verausgabt und damit nachfragewirksam. Die vom Museum bezogenen Vorleistungen (z.B. Bilderrahmen, Vitrinen, aber auch Strom- und Wasserversorgung, Bauleistungen u.ä.) bewirken ebenso zusätzliche Umsätze in anderen Wirtschaftsbereichen und schaffen dort Einkommen und Beschäftigung.<sup>16</sup>

Im Rahmen dieser Studie war eine Quantifizierung dieser Kreislauffeffekte schon allein deshalb nicht möglich, weil nicht für alle Museen Haushaltsdaten zur Verfügung standen. In anderen Untersuchungen hat das ifo Institut die Einkommens- und Beschäftigungswirkungen öffentlicher Museen und Sammlungen errechnet.<sup>17</sup>

Neben den quantifizierbaren ökonomischen Effekten sind bei der Untersuchung der ökonomischen Bedeutung von Museen weitere Faktoren zu berücksichtigen, die als „weiche Standortfaktoren“ bezeichnet werden. Hierunter werden Standortfaktoren wie das Image einer Stadt oder Region, Kultur- und Freizeitangebote sowie das Angebot an Wohnraum verstanden, die zwar nicht unmittelbar berechenbar sind, sich aber dennoch im Kalkül der Unternehmen bei der Wahl des Standortes niederschlagen. Daß diese Faktoren neben den konventionellen Standortfaktoren eine Rolle spielen, und daß eine Verstärkung kommunal- oder regionalpolitischer Anstrengungen zur Verbesserung des Images und der kulturellen Infrastruktur die Wachstumschancen einer Region im Urteil von Unternehmen positiv beeinflussen, zeigen Untersuchungen des ifo Instituts.<sup>18</sup>

### 3.3 Wirtschaftliche Flexibilität von Museen

Inwieweit Museen etwa bei der Festsetzung ihrer Eintrittspreise wirtschaftlich handeln, d.h. unter Wahrung ihres kulturpolitischen Auftrags ihre Einnahmen maximieren, hängt in hohem Maße von rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen ab. Von besonderem Interesse ist, welche Anreize zu wirtschaftlichem Verhalten die Museen

---

15 Vgl. Scholz, A. und C. Waldkircher-Heyne (1994), a.a.O., S. 81 ff.

16 Die Zurechnung der Einkommens- und Beschäftigungswirkung auf den öffentlichen Zuschuß bedeutet nicht, daß die öffentlichen Mittel nicht in anderen Bereichen gleiche oder sogar höhere Kreislaufwirkungen induzieren können.

17 Zum Beispiel: ifo Institut (1993), Die wirtschaftliche Bedeutung der öffentlichen Kultureinrichtungen in Basel, Salzburg und München, in: Universität Salzburg (1993); ifo Institut (1992), Die wirtschaftliche Bedeutung der Ausstellung „Picassos Surrealismus“ in der Kunsthalle Bielefeld, Berechnungen im Auftrag der Kunsthalle Bielefeld.

18 Vgl. Hummel, M. (1990), Kultur als Standortfaktor - Das Beispiel der Region Siegen, ifo Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 4.; Hummel, M. (1990), Standortbewertung und Kulturfinanzierung durch Unternehmen in Bremen, ifo Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 3.

haben, die zu großen Teilen öffentlich finanziert werden. Außerdem ist zu prüfen, welche Wege Museen zur Verfügung stehen, ihre wirtschaftlichen Handlungsspielräume zu erweitern. Welchen Erfolg diese Maßnahmen versprechen, soll auch anhand der Erfahrungen der untersuchten Museen analysiert werden.

Zu berücksichtigen ist, daß aufgrund der großen Vielfalt unterschiedlicher Museumstypen und Konzeptionen allgemeine Aussagen nicht auf jedes Museum angewendet werden können. Einzelne Einrichtungen erfüllen oft eine große Vielfalt z.T. sehr unterschiedlicher Funktionen. Neben dem Auf- und Ausbau von Sammlungen, der Erschließung, Pflege und Erforschung der Bestände sowie weiteren wissenschaftlichen Aufgaben sind die Objekte zu präsentieren, mit geeigneten Methoden dem Publikum zu vermitteln und weitere besucherorientierte Dienstleistungen zu erbringen (Kartenverkauf, Bewachung, Reinigung, Garderobe, Museumsshop, Cafeteria, Veranstaltungen etc.).<sup>19</sup> Allein diese Vielfalt von Aufgaben stellt hohe Anforderungen an die Steuerungskompetenz der Verantwortlichen.

### 3.3.1 Allgemeine Überlegungen<sup>20</sup>

Die Bewirtschaftung öffentlich finanzierter Museen erfolgt in der Regel auf der Basis des jährlichen oder zweijährlichen Haushaltsplanes der Trägerkörperschaft nach Maßgabe der zugrundeliegenden Haushaltsordnung. In dem Haushaltsplan sind alle geplanten Einnahmen und Ausgaben des Museums vollständig zu veranschlagen (Bruttoprinzip). Dabei dürfen keine zu großen pauschalen Gruppen gebildet werden: Einnahmen und Ausgaben sind einzeln nach dem Grund ihrer Entstehung bzw. dem Zweck zu veranschlagen.<sup>21</sup> Im extremen Fall sind nach dem Grundsatz der Spezialität die Haushaltsmittel sowohl in quantitativer, sachlicher als auch zeitlicher Hinsicht *vollständig* an den festgelegten Etat gebunden.

Aus der sachlichen und zeitlichen Bindung der Einnahmen und Ausgaben an den Haushaltsplan, die in erster Linie dem Kontrollorgan eine Gegenüberstellung von Haushaltsansatz und -vollzug ermöglichen soll, können sich für die betriebswirtschaftliche Führung von Kulturbetrieben eine Reihe von Problemen ergeben:

- Da nach dem Grundsatz der Vorherigkeit Haushaltsansätze nicht überschritten werden dürfen, können auch in Fällen, in denen zusätzliche Ausgaben unter betriebswirtschaftlichen Aspekten sinnvoll sind (z.B. Erwartung zusätzlicher Einnahmen oder Nutzung von Beschaffungsgelegenheiten), keine überplanmäßigen Ausgaben getätigt werden, sofern keine Ausnahmegenehmigung erteilt wird.
- Das Fehlen gegenseitiger Deckungsfähigkeit bzw. sachlicher Flexibilität in der Ausschöpfung der Haushaltstitel führt bei einer Erhöhung der Preise von Input-Faktoren zwangsläufig zu einer qualitativen oder quantitativen Verschlechterung des Outputs. Dies gilt auch dann, wenn andere Haushaltsposten noch nicht ausgeschöpft wurden. Im Falle von Preissenkungen werden evtl. Vorleistungen bezogen, die nicht betriebsnotwendig sind.<sup>22</sup>

---

19 Einen Katalog von Aufgaben kommunaler Museen enthält KGSt (1989), Die Museen. Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit, Köln, S. 19.

20 Vgl. auch Saul, C. (1995), Finanzierungsprobleme von Kultureinrichtungen: Fallstudie Deutsches Hygiene Museum Dresden, ifo Studien zu Kultur und Wirtschaft, Nr. 17, München, S. 30ff.

21 Vgl. Scheytt, O. (1994), Rechtsgrundlagen der kommunalen Kulturarbeit, Schriftenreihe Kulturpraxis und Recht, Band 1, Köln, S. 30.

22 Vgl. Adamaschek, B., Adams, K.-H. (1989), Regiebetriebe, in: Chmielewicz, K., Eichhorn, P. (Hrsg.), Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart, Sp. 1393.

- Da die im Rahmen einer sparsamen Bewirtschaftung eingesparten Mittel nicht in das nächste Haushaltsjahr übertragen werden können, und da bei der Haushaltsplanung zudem meistens die tatsächlichen Ausgaben des vergangenen Haushaltsjahrs als Indikator des zukünftigen Finanzbedarfs herangezogen werden, besteht ein starker Anreiz, Etatposten unabhängig von der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit auszuschöpfen (sog. Dezemberfieber).
- Da ohne Ausnahmegenehmigung keine Möglichkeit der zeitlichen Übertragung unausgeschöpfter Haushaltsreste besteht, kann die Einrichtung keine Rücklagen z.B. für anstehende größere Projekte bilden. Die finanzielle Planungssicherheit für solche Vorhaben ist in dem Maße eingeschränkt, in dem Unsicherheit besteht, ob Mittel auch in der nächsten Periode zur Verfügung stehen.

Zusätzliche Einnahmen fließen dem allgemeinen Haushalt zu und stehen – sofern die Einnahmetitel nicht mit besonderen Deckungsvermerken versehen sind – der Einrichtung nicht direkt zur Verfügung. Daher fehlen Anreize zur Realisierung einer höheren Kostendeckung in der Einrichtung. Die Gefahr, daß eine höhere Kostendeckung eine nachhaltige Senkung der öffentlichen Finanzierung nach sich zieht, kann sich vielmehr demotivierend auswirken (z.B. Einwerbung von Drittmitteln, Erhebung von Kursgebühren usw.).

Ausnahmen vom Grundsatz der Spezialität sind in Sonderfällen möglich. So etwa, wenn der Haushaltsplan eine gegenseitige Deckungsfähigkeit einzelner Titel, z.B. innerhalb einer Titelgruppe vorsieht, oder eine Übertragbarkeit der Mittel von Titeln oder Titelgruppen in das nächste Haushaltsjahr ausdrücklich gestattet ist. Auch hier besteht jedoch aus Sicht der Museumsleitung das Risiko, daß das Umsetzen oder die Übertragung von Mitteln – vor allem bei öffentlichen Sparzwängen – zu einer nachhaltigen Reduzierung dieses Haushaltsansatzes führt.<sup>23</sup> Dies ist nicht der Fall bei Titeln bzw. Titelgruppen, welche die Ausgabebefugnis an erzielte Einnahmen (Ist-Einnahmen) eines anderen Titels knüpfen (unechte Deckungsfähigkeit).

Durch die fehlende wirtschaftliche Flexibilität, insbesondere hinsichtlich der Übertragung von Mitteln in das nächste Haushaltsjahr, können unter Umständen auch eingeworbene zweckgebundene Drittmittel verfallen, sofern im entsprechenden Haushaltsansatz keine projektgebundenen Mittel mehr zur Verfügung stehen.

Diese Probleme, insbesondere das Fehlen kurzfristiger Dispositionsmöglichkeiten, schränken die Entfaltungsmöglichkeiten von Kulturbetrieben ein, die nicht zuletzt von der „Spontaneität“ leben und sich wechselnden Umständen anpassen müssen.<sup>24</sup> Dies gilt vor allem bei den Aktivitäten, für die, wie etwa im Veranstaltungsbereich oder bei anderen öffentlichkeitsorientierten Aktivitäten, ein hohes Maß an wirtschaftlicher und organisatorischer Flexibilität erforderlich ist, und bei denen die Kultureinrichtungen teilweise im Wettbewerb zu privaten Freizeiteinrichtungen stehen.

Gerade in den zuletzt genannten Bereichen, in denen die Aufgaben der Einrichtung in wirtschaftlicher Hinsicht weniger den Verwaltungsaufgaben einer Behörde, sondern vielmehr den Aufgaben eines öffentlichkeitsorientierten Dienstleistungsunternehmens entsprechen, kommt noch ein weiteres Problem der Haushaltsführung von Regiebetrieben zum Tragen. Das System der Verwaltungskameralistik dient als zentrales Steuerungsinstrument

---

23 Blumentritt, U. (1984), Modell zur ökonomischen Führung von Museen, Köln, S. 158; von Welck, K. (1993), Trägerschaftspolitik für Museen: Neue Modelle - Neue Möglichkeiten ?, in: Deutscher Museumsbund (Hrsg.), Museumskunde Bd. 58, Heft 2/3 1993, S. 85.

24 Vgl. Klein, A. (1992), Der kommunale Kulturhaushalt, in: Bendixen, P. u.a. (Hrsg.), Handbuch Kultur-Management. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen, F 1.2, S. 24.

der Trägerkörperschaft. Ihre Aufgabe ist – neben der Darstellung der Planansätze – die Kontrolle des ordnungsgemäßen Vollzuges, d.h. die Überprüfung des Verhältnisses von Ansätzen und tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben. Die Kontrolle des Haushaltsvollzuges richtet sich dabei auf die Erfassung finanzwirtschaftlicher Vorgänge. Zur unmittelbaren Bereitstellung von Informationen darüber, wie wirtschaftlich die Aufgaben erfüllt werden, ist die Verwaltungskameralistik hingegen weniger geeignet.<sup>25</sup>

Da es nicht möglich ist, ohne zusätzliche Abgrenzungen die tatsächlichen Aufwendungen den Erträgen einer Periode gegenüberzustellen, einzelnen Leistungen bzw. Aufgabenbereichen unmittelbare Kosten zuzurechnen sowie Vermögensänderungen systematisch zu erfassen, liefert die kameralistische Buchführung keine Informationsgrundlagen, die einer betriebswirtschaftlichen Interpretation bzw. einem Controlling dienen könnten.<sup>26</sup> Für eine wirksame Kostenkontrolle bzw. eine Kostenstrukturanalyse, die der Einrichtung in wirtschaftlicher Hinsicht neue Freiräume eröffnen kann, sind daher Sonderrechnungen und Abgrenzungen vorzunehmen oder gehobene Verfahren der Kameralistik anzuwenden. Diese Buchungsverfahren, die unter anderem eine periodengerechte Zuordnung des Ressourcenverbrauchs ermöglichen, gelten allerdings als aufwendig und kompliziert.<sup>27</sup> Auch bei privatwirtschaftlichen Unternehmen ist jedoch die Kostenrechnung ein zweiter, zusätzlicher Rechnungskreis neben der kaufmännischen Buchführung und somit mit Aufwand verbunden.

Nicht in allen Bereichen ist der Auf- bzw. Ausbau eines umfassenden betriebswirtschaftlichen Informationssystems notwendig und sinnvoll. Aus Kosten-Nutzen-Überlegungen heraus sollte ein Informationssystem daher nur so weit ausgebaut werden, „wie es die Gewinnung der notwendigen Erkenntnisse erfordert“.<sup>28</sup> Gerade bei Aktivitäten, die mit dem Ziel der Erhöhung der Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit durchgeführt werden (z.B. Sonderausstellungen, Veranstaltungen, Besucherdienste, Museumsshops oder Bewirtung), ist eine effiziente Steuerung ohne geeignete Kontrollinstrumente allerdings kaum möglich. Gleiches gilt für die Frage Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen.

Eng mit der Haushaltsproblematik verbunden sind organisatorische Probleme, die unter dem Begriff Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung diskutiert werden und die insbesondere bei Regiebetrieben der öffentlichen Verwaltung auftreten.<sup>29</sup> Vor allem in kleineren kommunalen Einrichtungen werden einzelne Aufgaben von der Querschnittsverwaltung (z.B. dem Personalamt, der Kämmerei etc.) wahrgenommen und Ausgaben der Kultureinrichtung in Sammelnachweisen ausgewiesen und verwaltet. Dies kann dazu führen, daß zwar die fachliche Kompetenz für die Erfüllung der Aufgabe bei der Einrichtungsleitung liegt, die Verantwortung für die finanziellen Ressourcen aber stark eingeschränkt ist. Vor diesem Hintergrund ist auch der Aufbau eines betriebswirtschaftlichen Informationssystems zu beurteilen: Er ist nur dann gerechtfertigt, wenn die Entscheidungsträger auch hinreichenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die Verwertung der

---

25 Vgl. Hoffmann, H., Wagenführ, A. (1993), Ansatzpunkte eines Finanzcontrollings. Von der kameralistischen Haushaltsführung zum betrieblichen Rechnungswesen für Kommunen - ein Problemaufriß, in: Hardt, U. (Hrsg.), Controlling im kommunalen Bereich, NIW-Vortragsreihe Bd. 9, Hannover, S. 99 ff.

26 Vgl. Gornas, J. (1989), Verwaltungskameralistik, in: Chmielewicz, K., Eichhorn, P. (Hrsg.), a.a.O., Sp. 1656.

27 Vgl. Fuchs, M. (1989), Betriebskameralistik, in: Chmielewicz, K., Eichhorn, P. (Hrsg.), a.a.O., Sp. 132 ff.

28 Blumentritt, U. (1984), a.a.O., S. 156

29 Vgl. KGSt (1991), Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell, Bericht Nr. 12/1991, Köln; sowie dieselbe (1993), Das Neue Steuerungsmodell, Bericht Nr. 5/1993, Köln.

Daten bzw. die Umsetzung gewonnener Erkenntnisse besitzen. Dies gilt ebenso bezüglich Marketingkonzepten und Anstrengungen zur Erweiterung wirtschaftlicher Aktivitäten.

Die Entscheidungsbefugnisse und die Handlungsfreiheit der Einrichtungsleitung sind aber z.T. durch die Einordnung in den Instanzenzug der öffentlichen Verwaltung eingeschränkt. So setzt die Finanzierung von Projekten in der Regel ein umfangreiches Antrags-, Bewilligungs- und Kontrollverfahren in Gang. Hinzu kommen detaillierte Verwendungsauflagen, Förderungsregeln, Fristenwahrung und andere administrative Schwierigkeiten, die die Anpassungsflexibilität behindern.<sup>30</sup>

Weitere Organisationsprobleme können sich ergeben, wenn verschiedene Aufgaben von Querschnittsämtern durchgeführt werden (z.B. Liegenschafts- und Personalverwaltung oder Beschaffung). Dies führt zwar einerseits zu einer Entlastung der Museumsorganisation und bei dem Träger zu den Vorteilen einer zentralen Aufgabenerfüllung (economies of scale), andererseits erhöht sich der Abstimmungsaufwand zwischen Museum und Querschnittsverwaltung, was insbesondere dann, wenn in der Querschnittsverwaltung keine detaillierten Kenntnisse der betriebsspezifischen Besonderheiten vorhanden sind, zu Reibungsverlusten und zeitlichen Verzögerungen betriebsnotwendiger Entscheidungen führen kann.

Unabhängig von der Rechtsform des Museumsbetriebs stellen die Personalausgaben in der Regel den größten Aufwandsposten dar. Eine effiziente Personalwirtschaft ist daher angesichts der hohen Personalintensität eine wichtige Voraussetzung für eine insgesamt wirtschaftliche Führung der Einrichtung.

Aus der Vielfalt der Aufgabenbereiche von Museen ergibt sich die Notwendigkeit, eine nach Funktionen differenzierte Personalpolitik zu betreiben. Während in Bereichen wie der Forschung nur geringe Schwankungen der Auslastung auftreten müssen, sind vor allem in den unmittelbar besucherorientierten Bereichen erhebliche Unterschiede in der Kapazitätsauslastung nur schwer zu vermeiden (z.B. bei Sonderausstellungen, saisonalen, wochentäglichen oder tageszeitlichen Schwankungen). Da die Qualität der besucherorientierten Dienstleistungen in engem Zusammenhang zur Höhe des eingesetzten Personals steht, sind die Einrichtungen gezwungen, sich beispielsweise bei Führungs- oder Bewachungspersonal auf Spitzenbelastungen einzustellen, um Engpässe zu vermeiden.

Vielfach wird bemängelt, daß die Entlohnungssysteme und das öffentliche Dienstrecht den funktionalen Anforderungen wirtschaftlicher Betriebsführung nicht entsprechen.<sup>31</sup> Für größere Kultureinrichtungen im Museumsbereich wirken sich vor allem die beschränkten Nutzungsmöglichkeiten von Teilzeitarbeit, Saisonarbeitskräften und geringfügig Beschäftigten aus, die angesichts der Schwankungen in der Auslastung der dispositiven Personalwirtschaft Grenzen setzen. Daneben behindern auch die enge Bindung an den Stellenplan, die geringe Leistungsorientierung von Entlohnung und Beförderungen und Abstimmungsprobleme mit der Querschnittsverwaltung die Flexibilität der Einrichtungen.<sup>32</sup>

Da von den Einrichtungsleitungen aller öffentlich finanzierter Museen immer stärker die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung eingefordert wird, steigen auch die Anforderungen an die Professionalisierung im Kulturmanagement.<sup>33</sup> Ausgefeilte Planungstechniken,

---

30 Vgl. Blumentritt, U. (1984), a.a.O., S. 47.

31 Vgl. Mühlenkamp, H. (1994), Öffentliche Unternehmen, München 1994, S. 84 ff; Hauser, W. (1987), Die Wahl der Organisationsform kommunaler Einrichtungen. Kriterien für die Wahl privatrechtlicher und öffentlich-rechtlicher Organisationsformen, Köln, S. 19 ff.

32 Zu diesen und weiteren Problemen der Personalwirtschaft vgl. auch KGSt (1986), Kommunale Beteiligungen III: Verselbständigung kommunaler Einrichtungen ? (Entscheidungshilfen), Bericht Nr. 7/1986, 17 f, Köln.

33 Vgl. Heinrich, W. (1993), Einführung in das Kulturmanagement, Darmstadt, S. 63.



Verbesserungen der Ablauforganisation, Controlling oder Marketingkonzepte können von der museumswissenschaftlich ausgebildeten Museumsleitung oftmals nur unter Hinzuziehung betriebswirtschaftlichen Fachpersonals geleistet werden.

So stehen Einrichtungen bei der Umsetzung von Marketingstrategien vor dem Problem, daß eine langfristige Verbesserung der Finanzierungssituation in vielen Fällen zunächst Investitionen erfordert. Aufgrund der Personalknappheit sind sie jedoch oftmals nicht in der Lage ausreichende Ressourcen für die Öffentlichkeitsarbeit einzusetzen, geschweige denn neue Mitarbeiter mit speziellem Know-How anzuwerben. Die zukunftsgerichtete Entwicklung von Konzepten zur Erhöhung der Besucherorientierung oder beispielsweise auch der Akquisition von Sponsoren muß daher unterbleiben, obwohl sie in langfristiger Perspektive zu einer Verbesserung der Finanzierungssituation beitragen könnte.

### 3.3.2 Erfahrungen und Strategien der untersuchten Museen

Den untersuchten Museen – und nicht nur diesen – ist eine Erhöhung ihrer wirtschaftlichen Flexibilität ein wichtiges Anliegen. Dafür stehen grundsätzlich verschiedene Maßnahmen und Strategien zur Verfügung. Handlungsspielräume werden durch eine stärkere Anwendung von Deckungs- und Übertragbarkeitsvermerken erweitert. Eine weitergehende Lösung ist die Zuschußplafondierung oder auch Budgetierung: Der Träger sagt dem Museum für mehrere Jahre einen bestimmten Zuschußbetrag für zu definierende Leistungsziele zu. Gleichzeitig kann das Museum eigenverantwortlich und längerfristig wirtschaften. Einige Museen wollen durch eine rechtliche Verselbständigung eine größere fachliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit erreichen.<sup>34</sup>

#### 3.3.2.1 Erfahrungen der rechtlich selbständigen Museen

Im Kreis der untersuchten Museen sind einige Einrichtungen rechtlich selbständig. Das sind die Stiftung Preußischer Kulturbesitz, die Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland sowie die Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland und das Deutsche Historische Museum, die beide in der Rechtsform einer GmbH geführt werden.

In einer Studie zu Finanzierungsproblemen von Kultureinrichtungen hat das ifo Institut festgestellt, daß mit der rechtlichen Verselbständigung, in diesem Fall mit der Errichtung einer Stiftung, günstige Rahmenbedingungen für eine organisatorisch und wirtschaftlich flexible Führung des Museums geschaffen werden können.<sup>35</sup> Die Ausgliederung aus der unmittelbaren Staatsverwaltung und das Fehlen einer Unterordnung der geschäftsführenden Stiftungsorgane im Sinne dienstlicher Nachordnung kann eine hohe Unabhängigkeit und Eigenverantwortlichkeit bei der Zielerfüllung ermöglichen. Darüber hinaus läßt sich die Kooperation mehrerer öffentlicher Träger durch eine Stiftungslösung gut verwirklichen. Außerdem kann die Verselbständigung die Finanzierungsbeteiligung Dritter, insbesondere die weitgehende Einbindung privater Geldgeber erheblich vereinfachen. Wie hoch die wirtschaftliche Flexibilität dann tatsächlich ist, hängt von den Zugeständnissen des öffentlichen Finanzgebers an die Einrichtung ab.

Die **Stiftung Preußischer Kulturbesitz** ist ebenso an Haushaltsordnung und öffentliches Dienstrecht gebunden wie jede andere öffentliche Institution. Das Kernproblem ist

---

34 Die untersuchten Hamburger Museen und das Deutsche Hygiene Museum in Dresden streben die Rechtsform der Stiftung an.

35 Vgl. Saul (1995), C., a.a.O., S. 95f.

nach Angaben des Generaldirektors der Staatlichen Museen zu Berlin die ungenügende zeitliche Übertragbarkeit von Haushaltsresten. Hilfreich sei allerdings, daß seit zwei Jahren die Titel für Ausstellungen und Erwerbungen von der Jährlichkeit ausgenommen sind. Die gegenseitige Deckungsfähigkeit von Haushaltstiteln ist de facto jedoch höher als bei vielen anderen öffentlich finanzierten Einrichtungen. Bei Abweichungen von den Haushaltsansätzen wird am Ende des Jahres durch einen Nachtragshaushalt der Haushaltsplan der tatsächlichen Haushaltswirtschaft angepaßt, wobei sich das gesamte Haushaltsvolumen nicht erhöhen darf. Mehrausgaben müssen demnach durch Minderausgaben an anderer Stelle ausgeglichen werden. Daß die Stiftung mehrere Träger (Bund und alle Länder) hat, muß nicht zwangsläufig zu langwierigen Entscheidungsprozessen führen. Insbesondere seit die Länder ihren Finanzierungsbeitrag in Form eines jährlichen Festbetrags entrichten (seit 1993), ist die Entscheidungsfindung im Stiftungsrat beschleunigt worden.

Die Stiftung selbst verfügt über einen geschlossenen Haushalt, der gemäß den Grundsätzen der öffentlichen Haushaltsführung geführt wird. Damit ist finanzielle Transparenz gegeben. Aus ihrem Budget finanziert sie sechs verschiedene Bereiche, neben den Staatlichen Museen zu Berlin die Hauptverwaltung, die Staatsbibliothek zu Berlin, das Geheime Staatsarchiv, das Ibero-Amerikanische Institut sowie das Staatliche Institut für Musikforschung. Die Hauptverwaltung ist für die übergreifende Verwaltung der Stiftung verantwortlich, z.B. für die Personalverwaltung. Dennoch ist es möglich, den größten Teil ihrer Haushaltsmittel den einzelnen Bereichen zuzuordnen. Innerhalb der Staatlichen Museen selbst ist eine solche weitgehende Zurechnung auf die einzelnen Museen jedoch nur bedingt möglich. Durch die Zweistufigkeit der Verwaltung (Hauptverwaltung und fünf zugeordnete Dienststellen) ergeben sich eine Reihe aufwendiger Abstimmungserfordernisse für die Museen und die übrigen Einrichtungen. Das kann etwa im Bereich der Personalverwaltung zur Folge haben, daß ein doppelter Aufwand entsteht.

Für das **Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland** hat sich nach Angaben des Direktors die Rechtsform der Stiftung bewährt. Als wichtige Vorteile für die Entscheidungsfreiheit stellte er heraus, daß das Museum eine eigene Verwaltung hat, und daß das Museum die Inhalte seiner Arbeit weitgehend selbst bestimmen kann, weil die Stiftung selbst über die Fachaufsicht verfügt. Gegenüber dem Finanzgeber, dem Bund, hat das Haus der Geschichte eine hohe gegenseitige Deckungsfähigkeit seiner Haushaltstitel durchgesetzt. Ein weiterer Vorteil ist nach Angaben der Museumsleitung, daß das Museum in Kernbereichen seiner Arbeit selbständig wirtschaften kann. Denn die operativen Mittel, das sind die Mittel für Ausstellungen und Veranstaltungen, sind zeitlich übertragbar. Dies sind klare Vorteile gegenüber der Situation der Staatlichen Museen zu Berlin.

Das **Deutsche Historische Museum** ist eine vom Bund finanzierte gemeinnützige GmbH. Wegen der Bindung an die Bundeshaushaltsordnung und den Bundesangestelltentarif bringt die privatwirtschaftliche Rechtsform nach Angaben des Generaldirektors nicht genügend Vorteile hinsichtlich der wirtschaftlichen Dispositionsmöglichkeiten. Sie wurde u.a. deshalb gewählt, weil man eine GmbH schneller gründen kann als eine Stiftung des öffentlichen Rechts. Außerdem besitzt der einzige Finanzgeber des Museums, der Bund, keine Kulturhoheit für die Pflege des Geschichtsbewußtseins. Somit war der rechtlichen Status einer nachgeordneten Behörde ohnehin ausgeschlossen.

Vorteile der rechtlichen Selbständigkeit bestehen in zeitlicher Hinsicht. Wegen der umfassenden Ressourcenverantwortung können Verwaltungsvorgänge schneller abgewickelt werden. Außerdem hat das Museum bei seiner Gründung eine hohe gegenseitige Deckungsfähigkeit seiner Haushaltstitel erreicht. Das Museum ist beispielsweise seine eigene Vergabestelle, d.h. es zahlt seine Aufträge unter Beachtung der Vergaberichtlinien des

Bundes selbst. Außerdem ist es seine eigene Staatshauptkasse, kann also selbst Auszahlungen vornehmen. Andererseits verursacht eine öffentlich finanzierte GmbH auch zusätzlichen Aufwand, weil kameralistisch und kaufmännisch zu buchen ist. Im Gegensatz zu einer privat finanzierten GmbH kann das Deutsche Historische Museum jedoch keine Rücklagen bilden oder seinen Mitarbeitern außertarifliche Gehälter bezahlen.

Die Zusammenarbeit mit der Staatsverwaltung funktioniert nach Angaben des Generaldirektors reibungslos und zeitsparend. Zweimal im Jahr tagt der Aufsichtsrat, der aus Vertretern des Bundes, des Landes Berlin und vier Vertretern der Kultusministerkonferenz besteht. Die Sitzungen werden im Vorfeld detailliert vorbereitet, was eine effiziente Entscheidungsfindung ermöglicht. Die Gestaltungsmöglichkeiten des Museums seien größer als bei einem Museum, das nachgeordnete Behörde ist. Zum Beispiel führe in einem kommunalen Museum der enge Kontakt zu den zuständigen Referaten häufig zu Reibungsverlusten.

Positiv zur wirtschaftlichen Flexibilität einer GmbH äußerte sich ebenfalls der Direktor der **Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland**. Sie ist eine vom Bund finanzierte Einrichtung. Der Aufsichtsrat, in dem Vertreter des Bundes und der Länder sitzen, bestimmt die Grundzüge der Arbeit mit. Die Ausstellungshalle kann jedoch in weiten Teilen wirtschaftlich selbständig handeln. Eventuell auftretende Probleme mit der kameralistischen Haushaltsführung werden nach Angaben des Direktors in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium des Innern flexibel gelöst.

Die Gespräche mit den Museumsdirektoren ließen den Eindruck entstehen, daß den selbständigen Museen mehr wirtschaftliche Flexibilität zugestanden wird als den Regiebetrieben (mit Ausnahme der budgetierten Museen), obwohl sie ebenfalls kameralistischen Grundsätzen unterliegen. So waren sie eher in der Lage, Deckungs- und Übertragbarkeitsvermerke durchzusetzen. Das kann damit zusammenhängen, daß sie entweder mehrere Träger oder den Bund als alleinigen Träger haben. Damit ist das Verhältnis zur Trägerkörperschaft bzw. den Trägerkörperschaften durch eine größere Ferne geprägt. In der Regel wird vor Beginn des Haushaltsjahres der Wirtschaftsplan ausgehandelt, den der öffentliche Finanzgeber nach Einnahmen- und Ausgabenarten prüft. Während des Haushaltsjahres arbeiten die Museen ohne ständige Abstimmung mit dem Träger weitgehend unabhängig, bevor sie am Ende des Haushaltsjahres vom Bundesrechnungshof geprüft werden. Sie können insgesamt unabhängiger handeln als Museen, die unmittelbar in die Kommunalverwaltung oder in die Verwaltung des Landes eingebunden sind, in dem sie ihren Sitz haben.

### **3.3.2.2 Erfahrungen der budgetierten Museen**

Vier der untersuchten Museen sind seit 1. Januar 1996 budgetiert. Es handelt sich um die untersuchten Kölner Museen, das Wallraf-Richartz-Museum, das Museum Ludwig und das Römisch-Germanische Museum sowie um das Bonner Kunstmuseum. Alle vier Museen sind Regiebetriebe der jeweiligen Kommunalverwaltungen. Dieser Status hat sich auch durch die Budgetierung nicht geändert. Wesentlich größer geworden sind dagegen die wirtschaftlichen Freiheiten und der Anreiz zu effizientem Verhalten.

Die Budgetierung oder Zuschußplafondierung bedeutet die Zuteilung eines festen Budgets über mehrere Jahre hinweg. Damit geht eine weitgehende wirtschaftliche Flexibilität des Museums einher, d.h. die Titel des Verwaltungshaushaltes sind gegenseitig deckungsfähig, Haushaltsreste (Gewinne und Defizite) können in das nächste Jahr übertragen werden, und Einnahmen verbleiben dem Museum und fließen nicht in den allgemeinen Haushalt. Entsprechend dem „Neuen Steuerungsmodell“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle

für Verwaltungsvereinfachung (KGSt), das insbesondere für Kommunalverwaltungen entwickelt wurde, muß damit die Etablierung einer dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur einhergehen.<sup>36</sup> Das bedeutet im wesentlichen eine klare Abgrenzung zwischen Politik und Verwaltung, eine Verlagerung der Ressourcenverantwortung von den Querschnitts- zu den Fachämtern, eine Führung durch Leistungsabsprache und nicht durch Einzeleingriff (Kontraktmanagement) und eine Steuerung von der Leistungsseite her (Outputsteuerung) statt einer Steuerung des Inputs. Die bisherigen Erfahrungen der untersuchten Museen mit der Budgetierung sind positiv. Sie begrüßen die Zunahme von wirtschaftlicher Verantwortung und Freiheit. Die Motivation, sich wirtschaftlich effizient zu verhalten, habe stark zugenommen.

Die Lage der untersuchten **Kölner Museen** war bis 1995 durch ein hohes Maß an wirtschaftlicher Unselbständigkeit und finanzieller Undurchsichtigkeit geprägt. Alle von der Stadt Köln verwalteten Museen wurden vor dem 1. Januar 1996 im Haushaltsplan der Stadt gemeinsam veranschlagt (hundertprozentige Querschnittsverwaltung). Die einzelnen Museen kannten durch interne Zurechnungen nur einen Teil ihres Budgets, d.h. keines der Museen war über seine eigenen Einnahmen und Ausgaben tatsächlich informiert. Im Gegenteil bestand die Möglichkeit, „in der Masse unterzugehen“, d.h. unter Vernachlässigung wirtschaftlicher Aspekte zu handeln, ohne daß es sichtbar wurde.

Seit Januar 1996 verfügt jedes der Kölner Museen über ein eigenes Budget hinsichtlich des Verwaltungshaushaltes. Der Vermögenshaushalt wird weiterhin zentral betreut. Für Investitionen müssen deshalb Anträge gestellt werden. Innerhalb des Verwaltungshaushaltes sind alle Titel gegenseitig deckungsfähig. Die kameralistische Buchhaltung wird beibehalten. Eine interne Kostenrechnung ist im Aufbau. Nach bisherigen Erfahrungen ist die klassische Kostenrechnung jedoch nicht ohne weiteres übertragbar. Es sei schwer, Kennziffern vor dem Hintergrund des kulturpolitischen Auftrags der Museen zu definieren. Mit der Budgetierung ging eine Abschaffung der Generaldirektion einher. Seitdem verläuft nach Ansicht der Museen die Zusammenarbeit mit dem Kulturdezernat noch reibungsloser und vor allem zeitsparender. Die Kompetenzen der zentralen Museumsverwaltung, wie z.B. das Personalwesen, sind auf die Verwaltungsleiter der Museen übertragen worden.

Daß Transparenz und Eigenverantwortung der einzelnen Museen gestiegen sind, wirkt motivierend. Das Museum Ludwig setzte beispielsweise eine Arbeitsgruppe ein, die Einnahmenspielräume ausloten soll. Der Direktor des Museums kritisiert jedoch, daß mit der Budgetierung keine vollkommene wirtschaftliche Flexibilität des Museums einhergeht. Weiterhin kann das Museum Eintrittspreise und Öffnungszeiten nicht autonom bestimmen. Entscheidungen dazu trifft der Rat und sie gelten für alle Kölner Museen. Außerdem bemängelt er, wie alle anderen Interviewpartner auch, Einschränkungen durch das öffentliche Dienstrecht, die eine eigenständige Personalpolitik unmöglich machten.

Ab Herbst 1996 sind die Kölner Museen nicht nur budgetiert sondern auch Leistungszentren. Für das **Bonner Kunstmuseum** gilt dies bereits seit dem 1. Januar 1996. Das heißt, daß es nicht nur über die neuen dezentralen Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen verfügt, sondern daß es andererseits mit dem Erhalt der öffentlichen Mittel bestimmte Zielvorgaben erfüllen muß. Für jedes Jahr schließen der Stadtkämmerer und der Kulturdezernent einen Kontrakt über Leistungen und Ressourcenausstattung ab. Das Budget wird auf der Grundlage von Produkten ermittelt. Die Steuerung des Leistungszentrums erfolgt über ein Controllingssystem mit Berichtswesen. Die festgelegten Kennzahlen sind

---

36 Vgl. z.B. KGSt (1993), a.a.O.

vierteljährlich aufzubereiten und fortzuschreiben. Abweichungen bei den Kennzahlen sind der Führungsebene zu berichten.

Produkte des Kunstmuseums sind die Präsentation der ständigen Sammlung, die Wechselausstellungen und die Durchführung von Veranstaltungen. Das Museum ist bei der Herstellung der Produkte an Leistungsziele gebunden wie die Durchführung einer bestimmten Anzahl von Wechselausstellungen, die Pflege und den Aufbau des Sammlungsbestandes und das Erreichen einer jährlichen Mindestbesucherzahl. Gleichzeitig gelten Finanzziele wie die Erhöhung des Kostendeckungsgrades, die Reduzierung verschiedener Kostenarten, die Stabilisierung oder Steigerung bestimmter Einnahmenarten und die Verstärkung des Sponsorings. Als Finanzkennzahlen dienen neben aufgegliederten Einnahmen und Ausgaben auch der Kostendeckungsgrad, der Anschaffungsetat, der Zuschuß je Einwohner und der Zuschuß je Besucher. Mit dem „Verkauf“ seiner Produkte verpflichtet sich das Museum u.a. ein international kulturelles Renommee zu schaffen und eine hohe Umwegrentabilität zu erzielen.

### 3.3.3 Fazit

Die Untersuchung macht deutlich, daß die wirtschaftliche Flexibilität von den Zugeständnissen des öffentlichen Finanzgebers an die Einrichtung abhängt, vor allem davon, inwieweit ein Museum Deckungs- und Übertragbarkeitsvermerke anwenden darf. Ob ein Museum rechtlich selbständig ist oder nicht, muß für die wirtschaftliche Flexibilität nicht unbedingt wesentlich sein. Es entsteht jedoch der Eindruck, daß die Verhandlungsposition rechtlich selbständiger Museen stärker ist, und daß sie in höherem Maße wirtschaftliche Freiheiten durchzusetzen vermögen. Doch die Budgetierung rechtlich unselbständiger Museen, bisher vor allem im kommunalen Bereich, zeigt, daß auch Regiebetriebe der öffentlichen Verwaltung ihre wirtschaftlichen Handlungsspielräume stark erweitern können. Die Budgetierung ermöglicht Museen die bisher weitestgehende wirtschaftliche Eigenständigkeit und kann nicht nur auf rechtlich unselbständige sondern auch auf rechtlich selbständige Museen angewendet werden.

### 3.4 Maßnahmen zur Verbesserung der finanziellen Situation

Die angespannte Situation der öffentlichen Haushalte beschleunigt Überlegungen, wie Museen wirtschaftlicher handeln können. Sie werden aufgefordert, eigene Finanzierungspotentiale zu mobilisieren und die erhaltenen Mittel effizient einzusetzen. Diese Forderung wurde von allen befragten Museumsdirektoren unterstützt.

Die Museen können verschiedene Maßnahmen ergreifen, um ihre finanzielle Situation zu verbessern. Sie können versuchen, höhere Einnahmen durch eine andere Eintrittspreisgestaltung, durch den Auf- und Ausbau wirtschaftlicher Aktivitäten sowie durch das Erwerben von Drittmitteln zu erzielen. Ebenso können sie Maßnahmen ergreifen, die eine Verringerung ihrer Kosten bewirken. Wie groß der Anreiz ist, dieses auch zu tun, hängt in hohem Maße von ihrer wirtschaftlichen Flexibilität ab (vgl. Abschnitt 3.3). Den Museen ist es ein besonderes Anliegen, daß zusätzlich erwirtschaftete Einnahmen dem Museum zugute kommen und nicht in den allgemeinen Haushalt fließen oder die Zuschüsse der öffentlichen Hand verringern. Das ifo Institut befragte die Direktoren der untersuchten Museen nach Erfahrungen und Strategien diese Maßnahmen betreffend. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Erzielung von Einnahmen durch Eintrittsentgelte.

Zu beachten ist, daß zwischen der Erhebung von Eintrittspreisen und der Erzielung von Einnahmen in anderen wirtschaftlichen Bereichen des Museums durchaus Wechselwirkungen bestehen können. So kann ein starker Rückgang der Besuchszahlen in Folge einer Eintrittspreiserhöhung einen Rückgang der Einnahmen der anderen wirtschaftlichen Aktivitäten bewirken. Oder umgekehrt können höhere Besuchszahlen infolge einer Herabsetzung des Eintrittspreises die Einnahmen der anderen wirtschaftlichen Bereiche des Museums erhöhen.

#### 3.4.1 Eintrittspreisgestaltung

Ausgangspunkt der Untersuchung ist, daß die Staatlichen Museen zu Berlin unter Wahrung ihres kulturpolitischen Auftrags ihre Eintrittspreise neu gestalten wollen und bereits damit begonnen haben. Das ist schon allein deshalb notwendig geworden, weil der Besucherschwund infolge der erstmaligen Erhebung (Westberlin) bzw. deutlichen Erhöhung (Ostberlin) von Eintrittspreisen größer war als es die Haushaltsverantwortlichen erwartet hatten. Zahlreiche Besucher blieben den Museen fern oder besuchten sie an den eintrittsfreien Sonntagen. Die Staatlichen Museen sehen sich seitdem mit einem Einnahmensoll konfrontiert, das sie nicht erfüllen können. Das Einnahmendefizit durch Verminderung der Ausgaben auszugleichen ist kaum möglich. Als operative Mittel stehen lediglich die Etats für Ausstellungen und Erwerbungen zur Verfügung, die ohnehin knapp bemessen sind. Die Personalausgaben und die allgemeinen Verwaltungsausgaben können mittelfristig kaum verringert werden. Deshalb hat sich die Stiftung entschieden, die Einnahmen durch eine andere Ausgestaltung der Eintrittspreise in besucherverträglicher Weise zu erhöhen. Dabei können neben der Besucherbefragung (s.u.) die Erfahrungen der Vergleichsmuseen mit Eintrittspreisänderungen und die Eintrittspreispolitik dieser Museen hilfreich sein. Aufschlußreich und exemplarisch sind die Erfahrungen der folgenden Museen:

- Die Staatlichen Kunstsammlungen in Dresden erhöhten 1992 den Eintrittspreis von 2,50 auf 7 DM. Die Besuchszahlen gingen nur wenig zurück, was nach Angaben des Generaldirektors damit zusammenhängt, daß die ortsnahen Besucher für 30 DM eine günstige Jahreskarte erstehen können und daß die Staatlichen Kunstsammlungen zu den wichtigsten touristischen Attraktionen in Dresden gehören.

- Das Deutsche Hygiene Museum in Dresden hat nach der „Wende“ die Eintrittspreise in moderater Weise an das kontinuierlich verbesserte Angebot angepaßt. Zum Beispiel hat man die Eintrittspreise anlässlich einer sehr öffentlichkeitswirksamen und zielgruppengerichteten Ausstellung hochgesetzt. Damit konnte ein Rückgang der Besuchszahlen weitgehend verhindert werden.
- Das Staatliche Museum für Naturkunde Karlsruhe setzte 1995 zum ersten Mal einen Eintrittspreis von 4,- DM fest. Ergebnis war ein starker Rückgang der Besuchszahlen auf 25 % der Besucher des Jahres 1994. Hauptursache für diesen Einbruch bei den Besuchszahlen war nach Angaben des Museumsdirektors die fehlende Zahlungsbereitschaft der Besucher, die im Vergleich zu Besuchern von Kunstmuseen finanziell schlechter gestellt seien (mehr Rentner und Schüler, weniger Akademiker). Außerdem habe das Museum einen hohen Anteil an ortsnahen Besuchern, die stärker als Touristen eine kostenlose Bereitstellung des lokalen Museumsangebots erwarteten. Daß als Zeitpunkt der Einführung eine allgemeine wirtschaftliche Tieflage gewählt wurde, habe die negativen Wirkungen noch verstärkt. Die erstmalige Erhebung von Eintrittsstoße auf seiten der Besucher natürlich immer auf besondere Widerstände. Versäumt wurde, so der Museumsdirektor, die Besucher auf die Eintrittspreiserhebung durch entsprechende Werbung vorzubereiten.
- Wallraf-Richartz-Museum/Museum Ludwig in Köln erhöhten 1993 den Eintrittspreis von 5,- DM zuerst auf 8,- DM, später auf 10,- DM, was mittelfristig einen spürbaren Rückgang der Besuchszahlen bewirkte. Nach Angaben des Museumsdirektors war es sehr ungeschickt, die Eintrittspreise zu erhöhen und gleichzeitig die Öffnungszeiten zu verkürzen. Auch hätte eine Verbesserung des Angebots die negative Besucherreaktion abschwächen können. Sie sei jedoch ausgeblieben.
- Das Deutsche Historische Museum in Berlin setzte 1991 einen Eintrittspreis von 4,- DM fest. Man stellte jedoch fest, daß von den 400 000 Personen, die die Halle jährlich betreten, nur 150 000 das Museum besuchen. Daraufhin beschloß man, zumindest in der momentanen Aufbausituation den Eintritt frei zu geben. Die Besuchszahlen sind seitdem erheblich gestiegen. Den Verlust bei den Eintrittseinnahmen will der Museumsdirektor durch höhere Einnahmen anderer wirtschaftlicher Aktivitäten wie den Verkauf von Museums-Shop-Artikeln überkompensieren.

Die Museen bezeichneten ihren Einfluß auf die Eintrittspreisgestaltung als groß. In der Regel schließt sich die Trägerkörperschaft den Vorstellungen der Museen an. Bei den städtischen Museen werden die Eintrittspreise jedoch in der Regel zentral festgelegt, d.h. für alle Museen einer Stadt. Das kann, gerade wenn die Museen mehr wirtschaftliche Flexibilität erhalten, ihre Handlungsspielräume wieder einengen.

Wirtschaftliche Kriterien spielen bei der Kalkulation der Eintrittspreise, zumindest für die Dauerausstellung, eine geringe Rolle. Auf Eintrittspreise verzichten will der Großteil der befragten Museen jedoch nicht. Entweder halten sie es für notwendig, einen Teil ihrer Ausgaben auf diese Weise selbst zu erwirtschaften, in einigen Fällen auf Drängen der Trägerkörperschaft, und/oder sie handeln nach dem Grundsatz „Was nichts kostet, ist nichts wert.“ Bei Sonderausstellungen spielen wirtschaftliche Notwendigkeiten eine größere Rolle. Die Museen müssen Sonderausstellungen in hohem Maße selbst finanzieren und verlangen entsprechende Preise. Die Höhe des Eintritts ist in der Regel jedoch nicht das Ergebnis einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung, sondern der einfachen Verwaltungskameralistik.

Dagegen spielen nach Angaben der Gesprächspartner bei der Kalkulation der Eintrittspreise kulturpolitischer Auftrag, Zielpublikum und tatsächliche Besucherstrukturen eine wichtige Rolle. Dabei neigen Museen mit einem hohen Anteil an lokalen Besuchern, an

jungen Besuchern und einer breiten Streuung ihrer Besucher durch alle Bevölkerungsschichten zu niedrigeren Eintrittspreisen. Zu berücksichtigen ist jedoch, daß jedes Museum zumindest anstrebt, Besucher aus allen Bevölkerungsschichten zu erreichen, unabhängig davon, ob es sich um ein naturkundliches Museum oder ein Kunstmuseum handelt.

Die Museen halten die Eintrittspreisdifferenzierungen, die sie nach Personengruppen vornehmen, in der Regel für ausreichend. Sozial schwachen Personengruppen soll so der Museumsbesuch ermöglicht werden. Darüber hinaus sollen über eine entsprechende Ausgestaltung der Eintrittspreise ortsnahe Besucher sowie Kinder und Jugendliche an das Museum gebunden werden. Zur Erreichung dieser Ziele setzen die Museen individuelle Ermäßigungen (bis hin zum freien Eintritt), Jahreskarten, Familienkarten und eintrittsfreie Tage ein. Eine Differenzierung des Eintritts nach Tageszeiten lehnt der überwiegende Teil der befragten Museen ab. Das würde die Besucher nur verwirren.

Über den Nutzen einer Abendöffnung sind die Meinungen sehr geteilt. Sie reichen von „bringt keine zusätzlichen Besucher“ über „man sollte anderen Kultureinrichtungen am Abend keine Konkurrenz machen“ bis hin zu „unbedingt notwendig, um das Angebot attraktiver zu machen“. Für einige Museen ist nicht die Abendöffnung das Hauptthema, sondern die Frage, wie man den Tag besser ausschöpft. Sie müssen abends schon sehr früh schließen oder öffnen am Wochenende erst sehr spät. Das ist in einigen Fällen die Folge davon, daß Personalkosten eingespart werden mußten. Der Besucherattraktivität wurde dabei nach Angaben von Gesprächspartnern nicht immer genügend Aufmerksamkeit geschenkt.

Einhellig ist die Meinung darüber, daß eine Verbesserung der Serviceleistungen ständige Aufgabe der Museen ist. Sie könne unabdingbar werden, wenn damit negative Besucherreaktionen auf Eintrittspreis erhöhungen abgewendet werden sollen.

Die meisten der befragten Museen bieten Inhabern eines Kombitickets freien oder ermäßigten Eintritt. Kombitickets berechtigen in der Regel zum Besuch mehrerer Museen einer Stadt und zur Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs, in einigen Fällen beinhalten sie darüber hinaus Stadtrundfahrten. Die Direktoren der betroffenen Museen beurteilten die Kombitickets zurückhaltend. Grundsätzlich sei ein attraktives Angebot an Kombikarten begrüßenswert. Bei der Ausgestaltung sei der Phantasie keine Grenzen gesetzt (z.B. Zusammenarbeit mit Kultureinrichtungen anderer Sparten und gastronomischen Betrieben). Bisher, so der Eindruck der Interviewpartner, führten die Tickets aber ein Schattendasein, seien zu wenig bekannt und nicht überall verfügbar. Außerdem komme es bei der Aufteilung der Einnahmen auf die beteiligten Einrichtungen häufig zu Abgrenzungsproblemen.

Erfolgreich ist nach Meinung einiger Gesprächspartner das Angebot an internen Kombinationskarten; d.h. man kann durch den Kauf eines Tickets verschiedene Leistungen und Produkte des Museums erwerben. Beispiele sind Tickets, die den Besuch der Dauerausstellung, der Sonderausstellung und den Erwerb eines Katalogs beinhalten, und dabei einen Preisnachlaß gewähren. Ein anderes Beispiel ist eine Eintrittskarte, die gleichzeitig zu einer Tonbandführung berechtigt.

### 3.4.2 Auf- und Ausbau wirtschaftlicher Aktivitäten

Einnahmen erzielen die Museen durch wirtschaftliche Aktivitäten. Dazu zählen vor allem Catering- und Verkaufsaktivitäten und die Vermietung von Räumlichkeiten. Darüber hinaus können Museen ihre Einnahmen durch Sonderveranstaltungen erhöhen (z.B. Kino, Vorträge, Konzerte). Das Niveau der wirtschaftlichen Aktivitäten des Museums strahlt auch auf die Eintrittspreis einnahmen aus. Sie können die Attraktivität eines Museums ver-



bessern und so die Besuchszahlen erhöhen. Gleichzeitig kann die Zahlungsbereitschaft der Besucher steigen.

**Verkaufsaktivitäten:** Alle befragten Museen erzielen durch den Verkauf von selbst produzierten Dingen wie Katalogen, Postkarten und Plakaten Einnahmen. In den meisten Fällen verkauft sie ein Museumsshop, der verpachtet ist. In seltenen Fällen betreibt das Museum den Shop selbst. In manchen Museen existiert beides, ein durch das Museum betriebener Verkaufsstand mit museumseigenen Produkten und eine private Buchhandlung. Im Falle der Verpachtung an einen Händler reicht das Sortiment weit über die museumseigenen Publikationen hinaus. Die Museen bestimmen den Preis ihrer Produkte selbst und haben einen Einfluß auf das Angebot des Museumsshops. Sie partizipieren an den Einnahmen des Shops durch eine umsatzabhängige Pacht. Einige Museumsdirektoren haben die Erfahrung gemacht, daß die Verkaufszahlen nach oben gegangen sind, seit sie den Shop nicht mehr selbst betreiben, sondern einen externen Händler damit betraut haben. Viele Gesprächspartner äußerten sich skeptisch gegenüber der Durchführung von wirtschaftlichen Aktivitäten durch die öffentliche Hand. Ein entsprechend qualifiziertes Personal stehe häufig nicht zur Verfügung.

Wenige Museen beschreiten einen anderen Weg. Nach Meinung eines Interviewpartners müsse ein Museum seinen Shop selbst betreiben, wenn es damit Geld verdienen will. Er empfiehlt, möglichst viele selbst produzierte Gegenstände zu verkaufen, die mit den bildungspolitischen Inhalten des Museums vereinbar sind.<sup>37</sup> Bei der Produktpalette sei der Phantasie keine Grenzen gesetzt.

Wichtigste Voraussetzung, um möglichst hohe Einnahmen durch Verkaufsaktivitäten zu erzielen, ist eine hohe Attraktivität des Angebots. Das gilt unabhängig davon, ob der Shop selbst betrieben oder umsatzabhängig verpachtet wird. Manche Museen räumten hier noch Nachholbedarf ein. Entweder stünden keine geeigneten Räumlichkeiten und/oder genügend Personal zur Verfügung.

**Catering-Aktivitäten:** Für den finanziellen Erfolg der Gastronomie ist ebenfalls eine hohe Attraktivität des Angebots entscheidend. Diese Ansicht äußerten die meisten Museumsdirektoren. Ein Restaurant oder Café gibt es in den meisten der untersuchten Museen. In allen Fällen sind sie verpachtet. Das hängt nach Angaben der Gesprächspartner damit zusammen, daß in einem Museum nicht genügend Fachkenntnisse vorhanden sind, um eine Gastronomie in professioneller Weise selbst zu betreiben. Ein Gesprächspartner drückte es so aus: Es gibt keine Planstellen für Restaurantfachleute. Die Gastronomie spielt in den verschiedenen Museen eine unterschiedliche Rolle. In manchen Museen kommt ihr eine große Bedeutung zu. Sie hat Eigendynamik entfaltet. Sie zieht über die Besucher des Museums hinaus Kunden an. Manche Restaurants sind sogar am Abend geöffnet und bieten eigene Veranstaltungen (z.B. Konzerte) an. In anderen Museen kommt der Gastronomie eine Nebenrolle zu, und sie wird ausschließlich von Museumsbesuchern genutzt. Darunter leide in einigen Fällen auch die Qualität, räumten Museumsdirektoren ein. Wenige Museen sind ohne gastronomisches Angebot. Sie machen geltend, daß entweder keine Räumlichkeiten vorhanden sind oder daß keine Finanzmittel für die Errichtung eines Restaurants oder Cafés vorgesehen sind. Zwei Museen verwiesen auf die starke Konkurrenz in der näheren Umgebung des Museums. Ein eigenes gastronomisches Angebot sei deshalb nicht lohnend.

---

<sup>37</sup> Ansonsten wird das Museum mit Einnahmen aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb steuerpflichtig. Es existiert allerdings eine Freigrenze von 60.000 DM für gemeinnützige Körperschaften.

**Vermietung von Räumlichkeiten:** Ein Teil der Museen vermieten ihre Räume an externe Nutzer. Für die Vermietung eignen sich nicht nur eigens dafür vorgesehen Räume wie Seminarräume, sondern auch Ausstellungsräume und Foyer. Die Angebotspalette reicht dabei von kleinen Festen auf Spendenbasis bis hin zur offensiven Vermarktung von Räumlichkeiten. Geeignete Kunden sind z.B. Unternehmen, die die exklusive Atmosphäre des Museums für eigene Veranstaltungen nutzen wollen. In einigen Museen hält der Direktor gegen eine entsprechende Spende eine Rede oder führt die Veranstaltungsteilnehmer durch die Sammlung. Eines der untersuchten Museen, das die Vermietung seiner Veranstaltungsräume in professioneller Weise durchführt, gab an, damit nicht nur Einnahmen zu erzielen, sondern auch die Inhalte des Hauses zu fördern. Einige Gesprächspartner plädierten dafür, die Ausstellungsräume selbst nicht zu häufig zu vermieten, nicht nur aus konservatorischen Gründen, sondern auch um eine gewisse Exklusivität zu wahren. Außerdem sprachen sich die Museumsdirektoren dafür aus, daß die Veranstaltungen mit den Zielen und dem Anspruch des Museums vereinbar sein müssen. In einem der untersuchten Museen gibt es Überlegungen, das Kongreß- und Veranstaltungszentrum in der Rechtsform einer GmbH auszugliedern. Man will so auf wirtschaftlich flexible Weise und auf der Grundlage einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung möglichst hohe Einnahmen erzielen.

### 3.4.3 Private Finanzierungsmittel

Für viele Museen sind private Drittmittel unbedingt notwendig geworden, um wesentliche Aktivitäten aufrecht erhalten zu können. Wegen der angespannten Lage der öffentlichen Haushalte sind die Etats für Ausstellungen, den Ankauf von Sammlungsgegenständen und die Unterhaltung der Sammlungen zum Teil drastisch gekürzt worden. Vor allem in diesen Bereichen werden private Mittel eingesetzt. Mäzene und Fördervereine spielen traditionell eine wichtige Rolle für die Museen. Das Sponsoring durch Unternehmen gewinnt in den vergangenen Jahren an Bedeutung. Ein Großteil der befragten Museumsdirektoren steht ihm offen gegenüber.

Die Museumsdirektoren betonen, daß der Anreiz zum Einwerben privater Mittel dann am höchsten ist, wenn sie dem Museum verbleiben, d.h. wenn sie Zusätzliches ermöglichen. Einige befürchten, daß die privaten Mittel die öffentlichen Mittel ersetzen sollen. Manche Museen nehmen private Mittel – am bürokratischen Apparat vorbei – über den Förderverein ein. Guthaben werden so verzinst. Überschüssige Mittel verfallen am Ende des Jahres nicht, falls die Trägerkörperschaft den Antrag auf Restmittelbildung ablehnt.

Mäzene sind für alle Museen wichtig. Für manche haben sie sogar eine herausragende Bedeutung. Das gilt insbesondere für das Wallraf-Richartz-Museum und Museum Ludwig in Köln, deren wichtigste Geldgeber und Förderer sich in den Namen der Museen widerspiegeln. Mäzenatentum hat in Köln eine lange Tradition. Die großen Kölner Familien beteiligen sich schon seit 1824 an der Finanzierung des Wallraf-Richartz-Museums, aus dem die anderen Kölner Museen hervorgegangen sind.

Fördervereine sind in den einzelnen Museen unterschiedlich wichtig. Manche Museen haben Fördervereine mit einer langen Tradition, in anderen Einrichtungen befinden sie sich erst im Aufbau. Einige Gesprächspartner betonten, daß die positive Rolle der Fördervereine zunimmt, wenn sie in der Wirtschaft verankert sind. Insgesamt schätzen die Museumsdirektoren die positiven Wirkungen der Fördervereine.<sup>38</sup> Ihre Jahresbeiträge sind kalkulierbar, sie greifen nicht in die fachliche Museumsarbeit ein. Außerdem sind sie wichtige Mul-

---

38 Vgl. auch KGSt: Museen und Wirtschaftlichkeit, a.a.O., S. 54f.

tiplikatoren, Anreger und Berater. Oft bilden sie ein notwendiges Gegengewicht zu den Sponsoren. In einigen Museen kommt den Fördervereinen eine besondere Rolle zu. Sie sind verantwortlich für die Durchführung von Sonderausstellungen. Das wird vor allem dann nötig, wenn zur Finanzierung einer großen Ausstellung Summen benötigt werden, die der Haushaltsplan nicht vorsieht.

Dem Sponsoring durch Unternehmen stehen die meisten Museen offen gegenüber. Einige Museen treten sehr offensiv an potentielle Sponsoren heran. Gleichzeitig gaben die Gesprächspartner zu bedenken, daß die Mittel sehr begrenzt sind. In der momentanen wirtschaftlichen Lage schränken die Unternehmen ihre Sponsoring-Aktivitäten eher ein. Außerdem sei die grundsätzliche Bereitschaft der Unternehmen, sich durch Sponsoring zu engagieren, geringer als etwa in den USA, wo es eine aufgeschlosseneren Haltung gegenüber der privaten Finanzierung kultureller Aktivitäten gebe, auch wegen der geringeren steuerlichen Belastung der Unternehmen. Sponsoring stößt nach Ansicht einiger Interviewpartner auch an steuerliche Hindernisse.<sup>39</sup> Für die die Finanzmittel empfangenden Einrichtungen ist es u.U. steuerlich vorteilhafter, eine Spende zu erhalten. Gleichzeitig kann das Interesse der Unternehmen an Sponsoring höher sein als an einer Spende, weil Spenden nur bis zu einer bestimmten Höhe steuerlich abzugsfähig sind. Außerdem kann man mit Sponsoring-Aktivitäten aktiv werben. Die Befürchtung, daß Sponsoren in die Museumsarbeit eingreifen würden, teilten nur wenige Museumsdirektoren. Das mag auch damit zusammenhängen, daß der Prozentsatz der Sponsoringmittel am Gesamtetat der Museen, wie der privaten Mittel insgesamt, bisher eher gering ist.

#### 3.4.4 Reduzierung der Ausgaben

Ihre wirtschaftliche Situation können die Museen auch durch eine Reduzierung der Ausgaben verbessern. Weil das öffentliche Dienstrecht einen flexiblen Personaleinsatz erschwert, sind Einsparungen bei den Personalkosten Grenzen gesetzt. Spielräume bei den investiven Ausgaben sind nach Angaben der Museen kaum mehr gegeben. Um den Starrheiten des öffentlichen Dienstrechtes zu entgehen und Kosten zu reduzieren, gliedern die Museen Aktivitätsbereiche aus. Dazu gehört bei den meisten Museen die Vergabe des Aufsichtsdienstes, der Reinigung und der Garderobenbewachung an private Gesellschaften.

Manche Museen plädieren dafür, alle besucherorientierten Bereiche auszugliedern. Die Ausgliederung dieser Bereiche, z.B. in Form einer Betriebsgesellschaft in privater Rechtsform kann kostengünstiger sein, weil diese Gesellschaften wirtschaftlich flexibler agieren können und Größenvorteile der Leistungserstellung (economies of scale) realisieren können. Ein Beispiel für eine solche Betriebsgesellschaft ist die Rheinland-Verlag- und Betriebsgesellschaft mbH.<sup>40</sup> Sie nimmt für Museen alle Aufgaben wahr, die im Zusammenhang mit Besuchern auftreten oder der Erschließung neuer Besuchergruppen dienen.<sup>41</sup> Dazu gehören Werbemaßnahmen, Auf- und Ausbau von Besucherinformations- und Leitsystemen, der Verkauf von Eintrittskarten, die Bereitstellung des Kassen-, Bewachungs- und Reinigungspersonals, die Abwicklung der Führungsdienste, die Durchführung von besucherwirksamen Veranstaltungen sowie die Verkaufs- und Catering-Aktivitäten.

---

39 Vgl. dazu auch Hummel, M. (1995), Kulturfinanzierung durch Unternehmen in Zeiten verschärfter ökonomischer Sachzwänge, ifo Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 16, München, S. 76ff.

40 Vgl. Saul C. (1995), a.a.O., S. 84 ff.

41 Der Museumsshop des Hauses der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland wird beispielsweise durch die Rheinland-Verlag- und Betriebsgesellschaft mbH betrieben.

Kosten sparen alle Museen durch Kooperationen bei Sonderausstellungen. Sie werden gemeinsam mit anderen Museen konzipiert und organisiert und anschließend in allen beteiligten Museen gezeigt. Außerdem werden auch Ausstellungen an andere Einrichtungen „verkauft“.

### 3.5 Erste Schlußfolgerungen

Die Finanznot der öffentlichen Haushalte trifft die Museen. Die Zuwachsraten der öffentlichen Förderung sind rückläufig, in ungünstigen Fällen werden die öffentlichen Ausgaben sogar absolut zurückgeführt. Das macht eine Erhöhung der Einnahmen um so dringlicher. Daß die Erhöhung eigener Einnahmen eine wichtige Strategie der Museen ist, erkennen sie jedoch schon seit längerem an, nicht erst seitdem die öffentlichen Zuschüsse zurückgehen. Seit den achtziger Jahren findet ein Umschwung im Denken statt. Die Museen verstehen sich immer stärker als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen und fordern eine angemessene Gegenleistung der Besucher.

Die Interviews mit den Museumsdirektoren machten deutlich, daß den Museen in den neunziger Jahren weniger öffentliche Finanzmittel zur Verfügung stehen als in den Jahren davor. Ein Zuwachs wie in den achtziger Jahren ist nach Einschätzung aller Gesprächspartner nicht mehr zu erwarten. Die Museen sind von allgemeinen Kürzungen und Haushaltsperren betroffen. Viele gaben an, gerade bei den Investitionsmitteln sparen zu müssen, d.h. bei den Mitteln, die in hohem Maße die Besucherattraktivität mitbestimmen. Die Etats für Ankäufe und Ausstellungen sind z.T. drastisch zurückgegangen. Diese Aktivitäten können nur noch durch die Erhöhung der eigenen Einnahmen und das Einwerben von Drittmitteln aufrecht erhalten werden. Deshalb haben die Museen ihre wirtschaftlichen Aktivitäten verstärkt. Nicht nur über eine effizientere Ausgestaltung der Eintrittspreise sondern auch über einen Auf- und Ausbau wirtschaftlicher Aktivitäten (Verkauf, Vermietung und Verpachtung) wollen sie ihre Einnahmen erhöhen. Gleichzeitig bemühen sie sich um Drittmittel. Private Mittel spielen dabei eine besondere Rolle. Man ist darum bemüht, Mäzene und Sponsoren zu gewinnen und das Potential von Fördervereinen verstärkt zu nutzen.

Die Wahrscheinlichkeit, daß Museen sich wirtschaftlich verhalten, d.h. eine Erhöhung ihrer Einnahmen bzw. eine Reduzierung ihrer Ausgaben verwirklichen, steigt mit der Erweiterung ihrer rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Spielräume. Die Untersuchung hat gezeigt, daß die wirtschaftliche Flexibilität weniger davon abhängt, in welcher Rechtsform ein Museum geführt wird, sondern vielmehr davon, zu welchen Zugeständnissen der bzw. die öffentlichen Finanzgeber bereit sind. Die Erfahrungen der untersuchten Museen legen nahe, daß sich Museen um so wirtschaftlicher verhalten, je flexibler sie die sachliche und zeitliche Bindung ihrer Haushaltspläne gestalten können. Sehr wichtig ist, daß zusätzlich erwirtschaftete Einnahmen dem Museum verbleiben und nicht in den allgemeinen Haushalt fließen. Zu einer solchen Strategie gehört auch, daß jedes Museum über seine Angebotsmerkmale wie Eintrittspreise und Öffnungszeiten selbst bestimmen kann.

Es entstand der Eindruck, daß die Verhandlungsposition rechtlich selbständiger Museen stärker ist, und sie in höherem Maße wirtschaftliche Freiheiten durchzusetzen vermögen. Doch die Budgetierung rechtlich unselbständiger Museen, bisher vor allem im kommunalen Bereich, zeigt, daß auch Regiebetriebe der öffentlichen Verwaltung ihre wirtschaftlichen Handlungsspielräume sehr erweitern können. Die Budgetierung ermöglicht Museen die bisher weitestgehende wirtschaftliche Eigenständigkeit und kann nicht nur auf rechtlich unselbständige sondern auch auf rechtlich selbständige Museen angewendet werden.

Eine wichtige Strategie zur Erhöhung der Einnahmen kann eine Erhöhung der Eintrittspreise bzw. eine andere Ausgestaltung sein. Trifft eine Eintrittspreiserhöhung jedoch in ungünstiger Weise auf starre kameralistische Grundsätze, dann kann sie die Handlungsspielräume eines Museums stark einschränken und im ungünstigsten Fall eine Entwicklung nach unten in Gang setzen: Werden die Besuchszahlenrückgänge infolge eines höheren Eintrittspreises unterschätzt oder wider die Erfahrungen bewußt ignoriert, dann kann das Einnahmensoll nicht erreicht werden. Das Defizit muß mit Einsparungen an anderer Stelle ausgeglichen werden. Da häufig nur die operativen Mittel kurzfristig veränderbar sind, d.h. die Mittel für Ausstellungen und den Unterhalt der Sammlungen, kann eine Einsparung an dieser Stelle die Besucherattraktivität des Museums weiter mindern und das Defizit bei den Eintrittsgeldern noch stärker nach oben treiben.

Außerdem sind Wechselwirkungen zwischen Eintrittspreiseinnahmen und anderen Einnahmen zu berücksichtigen. So kann ein starker Besuchsrückgang infolge einer Eintrittspreiserhöhung einen Rückgang der Einnahmen des Museumsshops, des Cafés usw. bewirken. Ziel sollte es sein, möglichst hohe Gesamteinnahmen zu erzielen.

Eine wichtige Aufgabe der Museen ist die Besucherorientierung im Sinne einer Erhöhung der Besucherattraktivität. Sie dient zwei Zielen: Zum einen wird der kulturpolitische Auftrag besser erfüllt, der in allen Museen hohe Besuchszahlen und eine hohe Verweildauer beinhaltet. Über eine Erhöhung der Besuchszahlen wiederum verbessert sich die wirtschaftliche Situation des Museums. Eine Erhöhung der Besucherattraktivität kann z.B. dann unumgänglich werden, wenn sie einen Rückgang der Besuchszahlen infolge einer Erhöhung der Eintrittspreise zumindest teilweise auffangen soll. In den Interviews wurden zahlreiche Ansatzpunkte genannt:

- Ausbau der Ausstellungsaktivitäten in qualitativer und quantitativer Hinsicht;
- Erhöhung der Attraktivität der Service-Einrichtungen wie Café, Restaurant, Shop, Buchhandlung;
- Erhöhung der Attraktivität und Übersichtlichkeit des Empfangsbereichs, der nach Angaben der Museumsdirektoren ein besonders sensibler Teil des Museums ist (Sitzgelegenheiten, Kasse, Toiletten, Garderoben etc.);
- Ausbau der museumspädagogischen Aktivitäten; besonderes Augenmerk verdienen die Kinder und Jugendlichen, weil sie auch die Besucher der Zukunft sind;
- Ausbau von Sonderveranstaltungen wie Vorträgen, Filmvorführungen, Festen usw.;
- stärkere Anpassung der Öffnungszeiten an die Bedürfnisse der Besucher;
- Bindung ortsnaher Besucher an das Museum (z.B. durch Sonderveranstaltungen für Mitglieder von Fördervereinen oder durch Jahreskarten); der Aufbau eines Stammbesucherpotentials kann die allgemeine Akzeptanz des Museums in der Region erhöhen, was auch für die Bewilligung öffentlicher Mittel bedeutsam sein kann;
- Voraussetzung für die Erhöhung der Besucherfreundlichkeit sind Besucheranalysen sowie eine effiziente Werbung und Öffentlichkeitsarbeit.



## 4 Besucherstrukturanalyse

Im November 1995 und im März/April 1996 wurden in den siebzehn ausgewählten Museen (vgl. Kap. 2.3 und 3.1) jeweils 14 Tage lang Besucherbefragungen durchgeführt. Insgesamt wurden in diesen beiden Befragungswellen 12.227 Besucher befragt (6.633 im November 1995, 5.594 in der Osterzeit 1996).

Mit der Befragung in verschiedenen deutschen Großstädten und an Museen mit unterschiedlichen Sammlungsschwerpunkten wurde die Absicht verbunden, ein breites Spektrum an Publikum zu erreichen und repräsentative Aussagen zu den Besucherstrukturen der ausgewählten Einrichtungen zu erhalten. Der Fragebogen war so aufgebaut, daß mit ihm darüber hinaus Auskunft erhalten werden konnte über Besucherverhalten und -einstellungen, ein besonderer Schwerpunkt lag auf ökonomischen Fragen. Insbesondere das Ausgabeverhalten und die persönliche Beitragsbereitschaft zur Kulturfinanzierung unterschiedlicher sozialer Gruppen sollte erfaßt und eingeschätzt werden.

Methodische Grundlage lieferten z.B. die Studien von H.-J. Klein, die dieser teils im Auftrag, teils in Kooperation mit dem Institut für Museumskunde erstellt hat. So wurde bereits 1984 in der Reihe „Materialien aus dem Institut für Museumskunde“ als Heft 9 eine „Analyse der Besucherstrukturen an ausgewählten Museen in der Bundesrepublik Deutschland und in Berlin (West)“ veröffentlicht. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde ein Erhebungsbogen zur Strukturanalyse des Museumspublikums entwickelt, der – mit Variationen und Verbesserungen – noch immer die Grundlage für Besucherstrukturanalysen in Museen ist. Dieser Erhebungsbogen wurde für eine Eingangsbefragung (d.h. vor dem Museumsbesuch) konzipiert und enthielt damit keine Einschätzungs- und Beurteilungsfragen. Er wurde aber bei einer Vielzahl nachfolgender Studien im Sinne eines „Mastercodes“ verwendet. Somit können gewisse, immer gleich oder ähnlich abgefragte Strukturmerkmale, wie z.B. Alter, Geschlecht, Bildung und Sozialstatus von aktuellen Studien mit den Erhebungsdaten früherer Museumsbefragungen verglichen werden. Eine Weiterentwicklung des Fragebogens erfolgte insbesondere bei der Trendanalyse von Besucherstrukturen, die Klein in der Zeit von 1984 bis 1987 schwerpunktmäßig in Nordrhein-Westfalen und in Berlin an etwa 40 Museen kontinuierlich vorgenommen hat.<sup>42</sup> Bei dieser umfassenden Strukturanalyse wurden über einen Zeitraum von drei Jahren in drei zeitgleichen Erhebungswellen von ca. 2 - 3 Wochen pro Jahr insgesamt über 50.000 Besucher befragt. Diese Untersuchung lieferte Strukturdaten für verschiedene Museumsarten und ermöglicht damit Vergleichsdaten zu Interessensschwerpunkten, Besuchssituation, Strukturmerkmalen und Kulturverhalten der Museumsbesucher. Bei der Beurteilung der nachfolgend dargestellten Erhebungsergebnisse der aktuellen Befragung wird darauf wieder Bezug genommen.

Neben diesen Beispielen grundlegender Besucherforschung gab es gezielte, anwendungsorientierte Einzeluntersuchungen, die sich im Sinne einer Akzeptanzanalyse von Einzelaspekten der Museumsangebote mit Öffnungszeiten, einschließlich Abendöffnungen<sup>43</sup> oder mit der Wirkung von Museen und Ausstellungen insgesamt<sup>44</sup> beschäftigt haben. Im

---

42 Hans-Joachim Klein: Der gläserne Besucher: Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft. Berliner Schriften zur Museumskunde. Bd. 8. Berlin 1990.

43 Gutachten zur Änderung der Öffnungszeiten an den Staatlichen Museen Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Erstellt von Hans-Joachim Klein. Materialien aus dem Institut für Museumskunde. Heft 17. Berlin 1986.

44 vgl. u.a. Bernhard Graf, Heiner Treinen: Besucher im Technischen Museum. Zum Besucherverhalten im Deutschen Museum München. Berliner Schriften zur Museumskunde. Bd. 4. Berlin 1983. Institut für Museumskunde: Ergebnisse der Begleituntersuchung zur Sonderausstellung „Pharaonendämmerung“ (unveröffentlichtes Manuskript). Berlin 1993.

Rahmen der Untersuchungen „Besucher im Technischen Museum“ und „Ergebnisse der Begleituntersuchung der Sonderausstellung Pharaonendämmerung“ wurden Ausgangsbefragungen durchgeführt. Der Standardfragenkatalog der Strukturanalysen wurde dabei um Bewertungsfragen u.a. zur Akzeptanz der eingesetzten Medien erweitert. Dem Problem, daß Besucher bei Beurteilungsfragen im Museum offensichtlich in hohem Maße zu Positivantworten neigen, und man nicht unkritisch von den Antworten auf das tatsächliche Verhalten schließen kann, wurde bei diesen Studien durch Koppelung der Ausgangsbefragung mit entsprechender Verhaltensbeobachtung und – teilweise – mit einer Inhaltsanalyse begegnet. Diese Methode hat sich zwar bei der Beurteilung der Wirkung von Ausstellungen bewährt, sie läßt sich aber nicht bei der Analyse der Akzeptanz fiktiver Preisvorgaben für den Museumseintritt anwenden. Hierzu mußte eine andere Methode gefunden werden, mit der – in Kombination mit einer Strukturanalyse – die möglichen Effekte im Sinne eines methodischen Konstrukts vermieden werden können. Das bedeutet, daß man einerseits scheinbar sozial erwünschte Besucherantworten vermeiden muß (z.B.: Eintrittspreise spielen für mich keine Rolle. Mein Interesse an Kunst etc. ist so stark, daß ich auch den doppelten Preis zahlen würde.), andererseits muß auch versucht werden zu vermeiden, daß sich Besucher bei ihren Antworten taktisch verhalten (z.B.: Wenn ich einen niedrigeren Preis oder freien Eintritt ankreuze, brauche ich vielleicht später weniger Museumseintritt zu bezahlen.). Im Rahmen dieser Untersuchung wurde ein eigenes methodisches Konzept entwickelt, das auf dem Discrete Choice Modell basiert (vgl. Kap 5). Für die Untersuchung wurden unterschiedliche Erhebungsbögen mit variierten Preismodellen erstellt und nach dem Zufallsprinzip an die befragten Besucher ausgegeben. So weiß die befragte Person nicht, daß andere Erhebungsteilnehmer zu anderen Preisvorgaben befragt wurden.

## 4.1 Zum Aufbau des Erhebungsbogens

Für jedes Haus wurde – ausgehend von den aktuell gültigen Eintrittspreisen – ein Fragebogen entwickelt, der in vier verschiedenen Eintrittspreis-Varianten (variierte Preisniveau-Fragen) erstellt wurde<sup>45</sup>. Eine Reihe von Fragen, z.B. zu den Vermittlungs- und Serviceangeboten der einzelnen Museen, wurde an die individuellen Gegebenheiten der einzelnen Häuser angepaßt. Ein Muster eines Erhebungsbogens ist als Anlage beigefügt. Insgesamt enthielten die Erhebungsbögen Fragen zu den folgenden Bereichen: soziodemographische Angaben, Besuchssituation, Besuchsanregung, Motivation und Interesse(n) des Museumsbesuches, Fragen zur Beurteilung von Informations- und Vermittlungsangeboten sowie Service-Einrichtungen, Erwartungen an den Museumsbesuch, Besuchshäufigkeit von Museen, Akzeptanz der Eintrittspreise sowie Kenntnis von Jahreskarten, Touristenpässen o.ä. Eine Erläuterung der einzelnen Fragen folgt in Abschnitt 4.2.

### 4.1.1 Zur Stichprobe

Ausgehend von den umfangreichen Erfahrungen mit derartigen Untersuchungen wurde für die Strukturanalyse eine numerische Zufalls-Stichprobe festgelegt, d.h. jeder n-te Besucher über 14 Jahre wurde vor Verlassen des Museums angesprochen und darum gebeten, den Fragebogen auszufüllen. Der Ansprechtakt konnte je nach Besucherandrang kontrolliert verändert werden und lag zwischen jedem dritten bis jedem dreißigsten. Der Takt wurde für jedes der untersuchten Häuser individuell festgelegt.

---

45 vgl. Kapitel 5; vgl. auch Musterfragebogen im Anhang.



Die Erhebungsbögen wurden nach einer entsprechenden Einführung durch die Interviewer an die stichprobenartig ausgewählten Besucher ausgegeben und von diesen selbst ohne Zeitdruck ausgefüllt. Dabei erwies sich die Tatsache, daß die Erhebungsbögen in einer in jedem Museumsfoyer eigens eingerichteten Sitzgruppe (Tisch und Stühle) ausgefüllt wurden, als sehr hilfreich. Dadurch hatte wenigstens ein Teil der Besucher Gelegenheit, die in Museen so oft vermißten Sitzgelegenheiten zum Ausruhen nach einem oft langen Museumsbesuch zu genießen. In allen Museen lagen Erhebungsbögen in deutscher, englischer und französischer Sprache vor.

Gründe für die Verweigerung einzelner Besucher, sich an der Befragung überhaupt zu beteiligen, oder Gründe, den Fragebogen nicht vollständig auszufüllen, wurden von den Interviewern ebenso erfaßt wie der Wochentag, die Zeit der Befragung, das jeweilige Wetter und besondere Umstände (z.B. Schließung bestimmter Räume etc.).

Bei Museumskomplexen mit mehreren Eingangsbereichen wurde zusätzlich der Ort der Befragung variiert.

Die im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführte empirische Erhebung umfaßte eine Befragung von insgesamt 12.227 Museumsbesuchern an 17 Häusern in sechs deutschen Städten. Die Ergebnisse werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

## 4.2 Befragungsergebnisse und Analyse

Die nachfolgende Tabelle 8 zeigt die Verteilung der befragten Besucher auf die einzelnen Museen und die beiden Befragungswellen.

Aufgrund des Untersuchungskonzeptes, der gewählten Zufallsstichprobe und der hohen Anzahl der Befragten sowie der nur geringen Ausfälle ohne Anzeichen systematischer Verzerrungen, können die Ergebnisse als repräsentativ betrachtet werden. Einschränkend ist jedoch nochmals festzustellen, daß lediglich Individualbesucher ab 15 Jahre befragt wurden, so daß für Gruppen keine zuverlässigen und für Kinder unter 15 Jahren keine Aussagen getroffen werden können.

Die Unterschiede zwischen der ersten und der zweiten Befragungswelle (jeweils die gleiche Anzahl von Befragungstagen im Herbst/Winter 1995 und Frühjahr 1996), die in den einzelnen Häusern festzustellen sind, sind bedingt durch die Stichprobenauswahl und durch die unterschiedliche Besuchsfrequenz in den einzelnen Häusern. Vorgabe war, jeden n-ten Besucher anzusprechen, wobei der Ansprechtakt für jedes Museum nach Rücksprache mit den einzelnen Museen über die zu erwartenden Besucher im Befragungszeitraum festgelegt wurde. Praktisch erwiesen sich diese Vorgaben nicht immer als zutreffend, so daß nach Rücksprache die Taktziffer verändert wurde. Zusätzlich mußte jedoch die Taktzahl z.B. wegen Überlastung der Interviewer, d.h. plötzlich sehr hohem Besucheraufkommen, hochgesetzt werden. Darüber hinaus wirkten sich aber auch spezielle Angebote der Museen wie z.B. zum Zeitpunkt der Befragung laufende Sonderausstellungen oder auch spezielle Veranstaltungen aus. So hatte beispielsweise im November 1995 das Museum Alexander Koenig in Bonn durch die Sonderausstellung „Die Welt der Wale“ eine deutlich höhere Besucherresonanz als im Frühjahr 1996, gleiches war für die Kunst- und Ausstellungshalle in Bonn zu beobachten, die z.B. ab November 1995 die Sonderausstellung „Marlene Dietrich“ zeigte.

Im folgenden werden die Ergebnisse der gesamten Untersuchung überblicksartig tabellarisch dargestellt. Starke Abweichungen in einzelnen Häusern sowie von Befragungswelle zu Befragungswelle werden beschrieben.

**Tabelle 8: Befragte Besucher in den einzelnen Museen 1./2. Welle**

	1. Welle	2. Welle	Gesamt
Museum Alexander Koenig, Bonn	436 3,6%	252 2,1%	688 5,6%
Kunstmuseum Bonn	388 3,2%	258 2,1%	646 5,3%
Museumskomplex Pergamonmuseum, Staatl. Museen zu Berlin	403 3,3%	434 3,5%	837 6,8%
Wallraf-Richartz-Museum, Museum Ludwig, Köln	615 5,0%	257 2,1%	872 7,1%
Museumskomplex Albertinum, Dresden	497 4,1%	584 4,8%	1081 8,8%
Staatl. Museum für Naturkunde Karlsruhe	209 1,7%	310 2,5%	519 4,2%
Kunst- und Ausstellungshalle der BRD, Bonn	402 3,3%	272 2,2%	674 5,5%
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	243 2,0%	383 3,1%	626 5,1%
Hamburger Kunsthalle	358 2,9%	336 2,7%	694 5,7%
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	470 3,8%	413 3,4%	883 7,2%
Museumskomplex Dahlem, Staatl. Museen zu Berlin	516 4,2%	472 3,9%	988 8,1%
Neue Nationalgalerie, Staatl. Museen zu Berlin	416 3,4%	249 2,0%	665 5,4%
Römisch-Germanisches Museum der Stadt Köln	468 3,8%	259 2,1%	727 5,9%
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	300 2,5%	249 2,0%	549 4,5%
Museum für Hamburgische Geschichte	297 2,4%	208 1,7%	505 4,1%
Haus der Geschichte der BRD, Bonn	269 2,2%	258 2,1%	527 4,3%
Deutsches Historisches Museum, Berlin	346 2,8%	400 3,3%	746 6,1%
Gesamt	6633 54,2%	5594 45,8%	12227 100%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

#### 4.2.1 Soziodemographische Merkmale

Die Fragen nach Geschlecht, Alter, Wohnort, Bildungsabschluß und Berufstätigkeit wurden gemäß der üblichen und in früheren Untersuchungen des Instituts<sup>46</sup> verwendeten Kategorien formuliert.

##### **Geschlecht**

Die folgende Tabelle gibt Aufschluß über den Anteil von befragten Frauen und Männern. Insgesamt zeigt sich, daß die Anteile fast ausgeglichen sind. Bei individueller Betrachtung der einzelnen Museen zeigen sich jedoch auch davon deutlich abweichende Präferenzen (vgl. Tabelle 10).

**Tabelle 9: Geschlecht**

Geschlecht	Anzahl	in %
weiblich	6175	50,5%
männlich	5810	47,5%
keine Angabe	242	2,0%
Gesamt	12227	100%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Den höchsten Anteil an weiblichen Besuchern hat das Hamburgische Museum für Völkerkunde mit 63,2 %, den höchsten Anteil an männlichen Besuchern das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn mit 59,2 %.

Hohe Anteile an weiblichem Publikum haben die beiden kulturgeschichtlichen Museen, das Deutsche Hygiene Museum in Dresden und – wie bereits erwähnt – das Hamburgische Museum für Völkerkunde.<sup>47</sup> Auch waren es in den Museen, die zeitgenössische Kunst ausstellen, mehr Besucherinnen als Besucher, z.B. in der Kunsthalle Hamburg oder in der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland, Bonn. Eine Ausnahme bildete die Neue Nationalgalerie der Staatlichen Museen zu Berlin.

Das männliche Publikum bevorzugte die Museen mit geschichtlichen Sammlungsschwerpunkten: Das Museum für Hamburgische Geschichte (53,1 %), das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn (59,2 %) und das Deutsche Historische Museum in Berlin (56,8 %). Die Vermutung, daß die beiden naturkundlichen Museen häufiger von Männern aufgesucht wurden, hat sich nur für das Staatliche Museum für Natur-

46 vgl. z.B. Methodik von Befragungen im Kulturbereich, Hrsg. Deutscher Städtetag, Köln 1994.

47 Dies entspricht z.B. den Ergebnissen der Untersuchung von E. Nuissl, U. Paatsch etc.: Bildung im Museum: Zur Realisierung des Bildungsauftrages in Museen und Kunstvereinen, Heidelberg 1987, S. 62 und weicht etwas ab von den Ergebnissen von Klein, H.-J.: Der gläserne Besucher, a.a.O. S. 142 ff.

kunde Karlsruhe bestätigt. Im Museum Alexander Koenig, Bonn, war das Verhältnis von männlichem und weiblichem Publikum annähernd ausgeglichen.

**Tabelle 10: Geschlechtsverteilung in den untersuchten Museen**

	weibl.	männl.	keine Angabe	Gesamt
Museum Alexander Koenig, Bonn	341 49,6%	333 48,4%	14 2%	688 100%
Kunstmuseum Bonn	314 48,6%	317 49,1%	15 2,3%	646 100%
Pergamonmuseum, Staatl. Museen zu Berlin	435 52,0%	392 46,8%	10 1,2%	837 100%
Wallraf-Richartz-Museum, Museum Ludwig, Köln	441 50,6%	409 46,9%	22 2,5%	872 100%
Museumskomplex Albertinum, Dresden	528 48,8%	538 49,8%	15 1,4%	1081 100%
Staatl. Museum für Naturkunde Karlsruhe	224 43,2%	287 55,3%	8 1,5%	519 100%
Kunst- und Ausstellungshalle der BRD,	379 56,2%	284 42,2%	11 1,6%	674 100%
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	336 53,7%	267 42,6%	23 3,7%	626 100%
Hamburger Kunsthalle	406 58,5%	280 40,3%	8 1,2%	694 100%
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	475 53,8%	385 43,6%	23 2,6%	883 100%
Museumskomplex Dahlem, Staatl. Museen zu Berlin	554 56,1%	415 42,0%	19 1,9%	988 100%
Neue Nationalgalerie, Staatl. Museen zu Berlin	324 48,7%	330 49,6%	11 1,7%	665 100%
Römisch-Germanisches Museum der Stadt Köln	328 45,1%	376 51,7%	23 3,2%	727 100%
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	347 63,2%	193 35,2%	9 1,6%	549 100%
Museum für Hamburgische Geschichte	225 44,6%	268 53,1%	12 2,4%	505 100%
Haus der Geschichte der BRD, Bonn	211 40,0%	312 59,2%	4 0,8%	527 100%
Deutsches Historisches Museum, Berlin	307 41,2%	424 56,8%	15 2,0%	746 100%

	weibl.	männl.	keine Angabe	Gesamt
Gesamt	6175 50,5%	5810 47,5%	242 2,0%	12227 100%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

## Alter

In den Untersuchungen von Klein und Nuissl/Paatsch<sup>48</sup> wurde beobachtet, daß sich Unterschiede in der Altersverteilung von Museumsbesuchern in Großstädten und im ländlichen Raum nachweisen lassen: Das großstädtische Publikum zeichnete sich als wesentlich jünger aus.

**Tabelle 11: Gruppierung der befragten Besucher in Altersklassen**

Alter	Anzahl	in %
15-20	1163	9,5%
20-29	3089	25,3%
30-39	2771	22,7%
40-49	2028	16,6%
50-59	1625	13,3%
60 Jahre und mehr	1281	10,5%
keine Angabe	270	2,2%
Gesamt	12227	100%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Tabelle 11 zeigt, daß fast 60 % der befragten Besucher unter 40 Jahre alt sind. Da Kinder bis 14 Jahre nicht befragt wurden, geht aus den Angaben nicht hervor, wieviele Kinder bis zu dieser Altersgrenze die Museen besucht haben. Etwa 10 % der Befragten waren zwischen 15 und 19 Jahre alt. Auch in dieser Untersuchung zeigt sich also, daß die Gruppe der Museumsbesucher über 60 Jahre mit 10 % die am geringsten vertretene ist.

Für die einzelnen Museen zeigen sich jedoch recht unterschiedliche Verteilungen:

Einen überdurchschnittlich hohen Anteil an jungen Besuchern unter 20 Jahren haben das Deutsche Hygiene Museum in Dresden und das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn (25,6 % bzw. 20,5 %). Es überrascht daher auch nicht, daß diese beiden Museen den höchsten Anteil (je 17,1 %) an Gruppenbesuchen durch Schulklassen hatten.

48 Nuissl, E./Paatsch, U. a.a.O., Klein, H.-J., Der gläserne Besucher, a.a.O.

Im Staatlichen Museum für Naturkunde in Karlsruhe liegt besonders der Anteil der 30-39jährigen mit 40 % deutlich über dem Durchschnitt. Betrachtet man die Begleitung der Besucher in diesem Museum, so zeigt sich, daß hier mit Abstand die meisten Besucher in Begleitung von Kindern kommen, es sich also um ein ausgeprägtes Familien-Museum handelt (vgl. Tabelle 20).

Insgesamt gilt, daß einen im Vergleich höheren Anteil an Besuchern über 60 Jahre die Gruppe der Kunstmuseen sowie die der Museumskomplexe haben.

**Tabelle 12: Altersgruppierung der Befragten in den einzelnen Museen**

Museum \ Alter	keine Angabe	bis 19 J.	20-29 J.	30-39 J.	40-49 J.	50-59 J.	60 J. und älter	Gesamt
Museum Alexander Koenig, Bonn	10 1,5%	58 8,4%	149 21,7%	210 30,5%	150 21,8%	44 6,4%	67 9,7%	688 100%
Kunstmuseum Bonn	16 2,5%	31 4,8%	176 27,2%	156 24,1%	118 18,3%	103 15,9%	46 7,1%	646 100%
Museumskomplex Pergamonmuseum	17 2,0%	89 10,6%	198 23,7%	163 19,5%	155 18,5%	121 14,5%	94 11,2%	837 100%
Wallraf-Richartz-M./ M. Ludwig, Köln	28 3,2%	61 7,0%	234 26,8%	158 18,1%	139 15,9%	142 16,3%	110 12,6%	872 100%
Museumskomplex Albertinum, Dresden	24 2,2%	87 8,0%	231 21,4%	235 21,7%	199 18,4%	191 17,7%	114 10,5%	1081 100%
Staatl. Museum für Naturkunde Karlsruhe	10 1,9%	45 8,7%	126 24,3%	208 40,1%	81 15,6%	26 5,0%	23 4,4%	519 100%
Kunst- und Ausstellungsh. d. BRD, Bonn	10 1,5%	35 5,2%	199 29,5%	169 25,1%	97 14,4%	91 13,5%	73 10,8%	674 100%
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	18 2,9%	160 25,6%	190 30,4%	109 17,4%	71 11,3%	37 5,9%	41 6,5%	626 100%
Hamburger Kunsthalle	7 1,0%	30 4,3%	190 27,4%	120 17,3%	118 17,0%	123 17,7%	106 15,3%	694 100%
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	25 2,8%	67 7,6%	222 25,1%	166 18,8%	153 17,3%	147 16,6%	103 11,7%	883 100%
Museumskomplex Dahlem, SMB	28 2,8%	94 9,5%	203 20,5%	234 23,7%	137 13,9%	147 14,9%	145 14,7%	988 100%
Neue Nationalgalerie SMB	20 3,0%	40 6,0%	172 25,9%	161 24,2%	120 18,0%	89 13,4%	63 9,5%	665 100%
Röm.- Germ. Museum der Stadt Köln	20 2,8%	74 10,2%	216 29,7%	170 23,4%	125 17,2%	69 9,5%	53 7,3%	727 100%
Hamburgisches M. für Völkerkunde	11 2,0%	38 6,9%	119 21,7%	147 26,8%	81 14,8%	78 14,2%	75 13,7%	549 100%
Museum f. Hamburg. Geschichte	11 2,2%	48 9,5%	119 23,6%	114 22,6%	91 18,0%	54 10,7%	68 13,5%	505 100%
Haus der Geschichte der BRD, Bonn	2 0,4%	108 20,5%	135 25,6%	105 19,9%	80 15,2%	64 12,1%	33 6,3%	527 100%
Deutsches Histor. Museum, Berlin	13 1,7%	98 13,1%	210 28,2%	146 19,6%	113 15,1%	99 13,3%	67 9,0%	746 100%
Gesamt	270 2,2%	1163 9,5%	3089 25,3%	2771 22,7%	2028 16,6%	1625 13,3%	1281 10,5%	12227 100%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

## Wohnort / Einzugsgebiet

Informationen über das Einzugsgebiet der Museen sind Schlüsselinformationen für eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit. Laut Klein „verteilt sich die Besuchsdichte trichterförmig um den Museumsstandort, d.h. mit wachsender Entfernung nimmt die Publikumsfrequenz ab, wobei allerdings Gradientenverläufe sehr unterschiedlich ausfallen können.“<sup>49</sup> Da bei den hier untersuchten Museen eine Reihe von Häusern war, die durch ihre Lage und ihren Ruf verstärkt ein auswärtiges Publikum anzieht, war es für diese Untersuchung von Interesse, die unterschiedlichen Einstellungen und Erwartungen von ortsansässigen und angereisten Besuchern kennenzulernen.

**Tabelle 13: Einzugsgebiet der Museen insgesamt und aufgeschlüsselt in 1./2. Welle**

Wohnort der Besucher	Anzahl		Anzahl		Anzahl	
	gesamt	in %	1.Welle	in %	2.Welle	in %
am Ort des Museums	3620	29,6 %	2244	33,8 %	1376	24,6 %
im Umland	1656	13,5 %	895	13,5 %	761	13,6 %
im übrigen Deutschland	5156	42,2 %	2543	38,3 %	2613	46,7 %
im Ausland	1564	12,8 %	824	12,4 %	740	13,2 %
keine Angabe	231	1,9 %	127	1,9 %	104	1,9 %
<b>Gesamt</b>	<b>12227</b>	<b>100 %</b>	<b>6633</b>	<b>100 %</b>	<b>5594</b>	<b>100 %</b>

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Während im November in vielen Museen eher lokale Besucher die Museen besuchten, waren es in der Zeit der Osterferien verstärkt Urlauber (vgl. Tabelle 13). Viele der in der ersten Welle (November) befragten Besucher werden zu ihrem Museumsbesuch durch den Besuch von Freunden, durch berufliche Vorhaben in der Stadt des Museums oder durch die mögliche Verbindung mit dem Besuch anderer kultureller Veranstaltungen bzw. Einrichtungen veranlaßt (vgl. Tabelle 45).

Bei differenzierterer Betrachtung der Einzugsgebiete zeigt sich, daß zwischen den einzelnen Museen große Unterschiede bestehen: Die untersuchten Museumskomplexe, die Historischen und Archäologischen Museen sowie die Kunstmuseen haben einen vergleichsweise hohen Anteil an touristischen Besuchern (aus der weiteren Bundesrepublik und dem Ausland). Zu nennen sind hier der Museumskomplex Pergamonmuseum der Staatlichen Museen zu Berlin und die beiden untersuchten Einrichtungen der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden, die Gemäldegalerie Alte Meister sowie der Museumskomplex Albertinum.

Insbesondere die Naturkundemuseen haben einen hohen Anteil an Ortsansässigen bzw. Umland-Besuchern und kaum Besucher aus dem Ausland. Auch für das Deutsche Hygiene Museum in Dresden und das Hamburgische Museum für Völkerkunde gilt, daß sie einen geringen Anteil an im Ausland lebenden Besuchern haben. Während das Hamburgische Museum für Völkerkunde jedoch einen ausgesprochen hohen Anteil an ortsansässigen Be-

49 Klein, H.-J., Der gläserne Besucher, a.a.O. S. 190.



suchen hat, kommen mehr als die Hälfte der Besucher des Deutschen Hygiene Museums in Dresden aus der weiteren Bundesrepublik.

**Tabelle 14: Einzugsgebiete der Museen**

Wohnort Museum	Orts- ansässig	Umland	restl. BRD	Ausland	keine Angabe	Gesamt
Museum Alexander Koenig, Bonn	152 22,1%	300 43,6%	207 30,1%	16 2,3%	13 1,9%	688 100%
Kunstmuseum Bonn	140 21,7%	135 20,9	266 41,2%	95 14,7%	10 1,5%	646 100%
Museumskomplex Pergamonmuseum, Staatl. Museen zu Berlin	162 19,4%	19 2,3%	472 56,4%	171 20,4%	13 1,6%	837 100%
Wallraf-Richartz-Museum, Museum Ludwig, Köln	199 22,8%	135 15,5%	340 39,0%	180 20,6%	18 2,1%	872 100%
Museumskomplex Albertinum, Dresden	163 15,1%	58 5,4%	753 69,7%	89 8,2%	18 1,7%	1081 100%
Staatl. Museum für Naturkunde Karlsruhe	178 34,3%	233 44,9%	86 16,6%	11 2,1%	11 2,1%	519 100%
Kunst- und Ausstellungshalle der BRD, Bonn	205 30,4%	170 25,2%	234 34,7%	51 7,6%	14 2,1%	674 100%
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	160 25,6%	83 13,3%	353 56,4%	17 2,7	13 2,1%	626 100%
Hamburger Kunsthalle	304 43,8	69 9,9%	267 38,5%	47 6,8%	7 1,0%	694 100%
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	119 13,5%	46 5,2%	598 67,7%	95 10,8%	25 2,8	883 100%
Museumskomplex Dahlem, Staatl. Museen zu Berlin	535 54,1%	15 1,5%	247 25,0%	163 16,5%	28 2,8%	988 100%
Neue Nationalgalerie, Staatl. Museen zu Berlin	316 47,5%	4 0,6%	144 21,7%	184 27,7%	17 2,6%	665 100%
Römisch-Germanisches Museum der Stadt Köln	82 11,3%	99 13,6%	348 47,9%	185 25,4%	13 1,8%	727 100%
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	342 62,3%	76 13,8%	98 17,9%	23 4,2%	10 1,8%	549 100%
Museum für Hamburgische Geschichte	216 42,8%	53 10,5%	171 33,9%	58 11,5%	7 1,4%	505 100%
Haus der Geschichte der BRD, Bonn	73 13,9%	152 28,8%	276 52,4%	25 4,7%	1 0,2%	527 100%
Deutsches Historisches Museum, Berlin	274 36,7%	9 1,2%	296 39,7%	154 20,6%	13 1,7%	746 100%
Gesamt	3620 29,6%	1656 13,5%	5156 42,2%	1564 12,8%	231 1,9%	12227 100%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Auch die drei untersuchten Hamburger Museen, insbesondere das – oben bereits erwähnte – Hamburgische Museum für Völkerkunde (62,3 %) haben einen deutlich überdurchschnittlichen Anteil an ortsansässigen Besuchern sowie der Museumskomplex Dahlem der Staatlichen Museen zu Berlin (54,1 %) und die Neue Nationalgalerie der Staatlichen Museen zu Berlin (47,5%). Ausgesprochen wenig Besucher aus dem Umland verzeichnen insbesondere alle untersuchten Berliner Museen. Prozentual die meisten Umland-Besucher hat das Staatliche Museum für Naturkunde in Karlsruhe (44,9%). Überdurchschnittlich viele Besucher mit Wohnsitz im Ausland kamen in die Neue Nationalgalerie der Staatlichen Museen zu Berlin (27,7 %) und in das Römisch-Germanische Museum in Köln (25,4 %). Das Museum Alexander Koenig in Bonn hatte im befragten Zeitraum mit 2,3 % den geringsten Anteil an im Ausland lebenden Besuchern.

## Bildung

Bei der Frage nach der Bildung wurden die Schul- bzw. Berufsbildung sowie die Stellung im Berufsleben berücksichtigt. Eine allgemeine Annahme zum Bildungsstand des Museumspublikums ist, daß mit wachsendem Bildungsstand auch das Interesse an Museen zunimmt.

Die folgende Tabelle gibt Aufschluß über Bildungsabschlüsse der befragten Besucher.

**Tabelle 15: Bildung**

Bildungsabschluß	Anzahl	in %
Volks- bzw. Hauptschulabschluß	737	6,0%
Realschulabschluß	1906	15,6%
Abitur	3226	26,4%
Studium Natur- und Ingenieurwissenschaften	1954	16,0%
Studium Sozial- und Geisteswissenschaften	3568	29,2%
keine Angabe	836	6,8%
Gesamt	12227	100%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Insgesamt zeigt sich, daß Besucher mit Volks- bzw. Hauptschulabschluß anteilmäßig in allen befragten Häusern am geringsten vertreten sind.

Wie aus früheren Untersuchungen bekannt ist<sup>50</sup>, entspricht die im Rahmen dieser Untersuchung ermittelte Verteilung der Bildungsabschlüsse der Besucher einer typischen Verteilung von Besuchern großstädtischer Museen.

Aber auch hier gibt es zwischen den einzelnen Museen deutliche Unterschiede:

Es bestätigte sich wieder, daß Kunstmuseen einen relativ geringen Anteil an Besuchern mit Volks-/ Hauptschulabschluß (etwa 3 %) und einen eher hohen Anteil an Besuchern mit sozial- bzw. geisteswissenschaftlichen Universitätsabschlüssen (z.B.: Neue Nationalgalerie SMB 42 %) aufweisen. Lediglich die Gemäldegalerie Alte Meister der Staatlichen Kunstsammlungen in Dresden hat im Gegensatz zu den anderen Kunstmuseen eine Gruppierung

50 vgl. Institut für Museumskunde, Ergebnisse der Begleituntersuchung zur Sonderausstellung „Pharaoendämmerung“ (unveröffentlichtes Manuskript). Berlin 1993. Nuissl/Paatsch a.a.O.S. 64.

von Bildungsabschlüssen, die etwa dem Durchschnitt aller 12227 Befragten entspricht. Sie hat gleichzeitig einen ausgesprochen hohen Anteil an touristischen Besuchern.

**Tabelle 16: Bildung der befragten Besucher (aufgeschlüsselt nach Museen)**

Bildung Museum	Volks- bzw. Haupt- schul- abschluß	Real- schul- abschluß	Abitur	Studium Natur- und Ing- wissen- schaften	Studium Sozial- und Gei- tes- wissen- schaften	keine Angabe	Gesamt
Museum Alexander Koenig, Bonn	67 9,7%	163 23,7%	192 27,9%	100 14,5%	130 18,9%	36 5,2%	688 100%
Kunstmuseum Bonn	18 2,8%	53 8,2%	167 25,9%	112 17,3%	258 39,9%	38 5,9%	646 100%
Museumskomplex Pergamon- museum SMB, Berlin	85 10,2%	149 17,8%	221 26,4%	134 16,0%	209 25,0%	39 4,7%	837 100%
Wallraf-Richartz-M./ M. Ludwig, Köln	25 2,9%	97 11,1%	212 24,3%	126 14,4%	335 38,4%	77 8,8%	872 100%
Museumskomplex Albertinum, Dresden	51 4,7%	169 15,6%	302 27,9%	217 20,1%	285 26,4%	57 5,3%	1081 100%
Staatl. Museum für Naturkunde Karlsruhe	89 17,1%	122 23,5%	117 22,5%	104 20,0%	59 11,4%	28 5,4%	519 100%
Kunst- und Ausstellungshalle der BRD, Bonn	22 3,3%	68 10,1%	187 27,7%	81 12,0%	279 41,4%	37 5,5%	674 100%
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	46 7,3%	137 21,9%	176 28,1%	116 18,5%	75 12,0%	76 12,1%	626 100%
Hamburger Kunsthalle	22 3,2%	104 15,0%	209 30,1%	92 13,3%	238 34,3%	29 4,2%	694 100%
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	49 5,5%	135 15,3%	214 24,2%	169 19,1%	257 29,1%	59 6,7%	883 100%
Museumskomplex Dahlem, Staatl. Museen zu Berlin	34 3,4%	110 11,1%	222 22,5%	164 16,6%	351 35,5%	107 10,8%	988 100%
Neue Nationalgalerie, Staatl. Museen zu Berlin	14 2,1%	47 7,1%	161 24,2%	114 17,1%	279 42,0%	50 7,5%	665 100%
Römisch-Germanisches Museum der Stadt Köln	43 5,9%	116 16,0%	195 26,8%	105 14,4%	215 29,6%	53 7,3%	727 100%
Hamburgisches Museum für Völ- kerkunde	22 4,0%	114 20,8%	164 29,9%	68 12,4%	143 26,0%	38 6,9%	549 100%
Museum für Hamburgische Ge- schichte	65 12,9%	99 19,6%	135 26,7%	76 15,0%	98 19,4%	32 6,3%	505 100%
Haus der Geschichte der BRD, Bonn	41 7,8%	113 21,4%	170 32,3%	62 11,8%	116 22,0%	25 4,7%	527 100%
Deutsches Historisches Museum, Berlin	44 5,9%	110 14,7%	182 24,4%	114 15,3%	241 32,3%	55 7,4%	746 100%
Gesamt	737 6,0%	1906 15,6%	3226 26,4%	1954 16,0%	3568 29,2%	836 6,8%	12227 100%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

In vielen der befragten Museen gab der größte Anteil der Besucher an, einen Bildungsabschluß im sozial- und geisteswissenschaftlichen Bereich zu haben. Einen geringen Anteil an Besuchern mit diesem Bildungsabschluß hatten das Museum Alexander Koenig, das Deutsche Hygiene Museum und ganz besonders das Staatliche Museum für Naturkunde in Karlsruhe. Den prozentual höchsten Anteil an Besuchern mit Volks-/ Hauptschulabschluß hat mit 17,1 % das Staatliche Museum für Naturkunde Karlsruhe (vgl. Tabelle 16). Ebenfalls höhere Anteile an Besuchern mit Volks- und Hauptschulabschluß hatten das Museum für Hamburgische Geschichte, der Museumskomplex Pergamonmuseum in Berlin sowie das Museum Alexander Koenig in Bonn.

### **Berufsgruppen**

Wie auch die Antworten auf die Frage nach dem Bildungsabschluß, so entsprechen auch die Antworten auf die Frage nach den Berufsgruppen durchaus dem in vergleichbaren Untersuchungen gewonnenen Bild eines großstädtischen Museumspublikums.

**Tabelle 17: Berufsgruppen**

Berufsgruppen	Anzahl	in % aller Befragten
leitende Berufe (Selbständige, Führungskräfte)	1452	11,9 %
akademische Berufe (Freie Berufe, Lehrer, Wissenschaftler)	3215	26,3 %
andere Angestellte und Beamte	2274	18,6 %
Facharbeiter, selbständige Handwerker	455	3,7 %
andere Arbeiter	109	0,9 %
Rentner/Pensionäre, im Vorruhestand	747	6,1 %
Hausfrauen/Hausmänner	531	4,3 %
Studenten/Schüler	2581	21,1 %
andere Auszubildende	191	1,6 %
Wehr- und Zivildienstleistende	78	0,6 %
bin zur Zeit ohne Arbeit	254	2,1 %
keine Angabe	340	2,8 %
<b>Gesamt</b>	<b>12227</b>	<b>100 %</b>

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Insgesamt zeigten sich bei der Verteilung der Berufsgruppen der Besucher deutliche Unterschiede zwischen den Museumsarten. In den Kunstmuseen sind verstärkt Besucher aus akademischen oder leitenden Berufsgruppen zu finden, während im Staatlichen Museum für Naturkunde in Karlsruhe z.B. eher andere Angestellte und Beamte, Facharbeiter, selbständige Handwerker und Hausfrauen/Hausmänner anzutreffen sind. Dies ist beispielsweise ein Indiz dafür, daß eine generelle Eintrittspreisregelung für unterschiedliche Museen bzw. Häuser wenig sinnvoll erscheint und die Akzeptanz höherer Preise eher in

Kunstmuseen – insbesondere in den vom Tourismus besonders beachteten Häusern – eher zu erwarten ist als in Naturkunde- oder (auch) Technikmuseen.

#### 4.2.2 Besuchssituation

Über die soziodemographischen Merkmale hinaus lassen sich an den Antworten auf die Frage nach der Sozialsituation des Museumsbesuches („Kommen Sie heute allein oder in Begleitung in das Museum?“) weitere Informationen über Zielgruppen gewinnen. Die Kenntnis, ob ein Museum mehr von Gruppen oder Individualpersonen aufgesucht wird, wie hoch die Anteile der Besucher sind, die alleine oder im Familienkreis kommen, erlaubt den einzelnen Museen nicht nur, ihr Publikum besser einzuschätzen und zielgruppenorientiert zu arbeiten, sondern unterstützt in diesem Fall auch die Kalkulation der Eintrittspreise.

**Tabelle 18: Begleitung**

allein oder in Begleitung	Anzahl	in %
allein	2578	21,1 %
in Begleitung	9649	78,9 %
Gesamt	12227	100 %

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Die Antwortverteilung auf diese Frage bestätigt erneut<sup>51</sup>, daß Museumsbesuche eher in Begleitung vorgenommen werden: Für vier von fünf Besuchern ist der Museumsbesuch also ein gemeinsames Erlebnis mit anderen, mit dem Partner/der Partnerin, mit Kindern und/oder weiteren Familienangehörigen oder auch Freunden/Bekanntem und Kollegen. Dieser Aspekt des Museumsbesuches, der sich in einer ganzen Reihe von Untersuchungen gezeigt hat und auch diesmal wieder bestätigt wird, sollte in Zukunft stärker von den Museen in ihren Angeboten berücksichtigt werden. Bisher richten viele Museen ihre Angebote überwiegend an Einzelbesucher.

---

51 vgl. Klein, H.-J., Der gläserne Besucher, a.a.O. S. 231 ff.

**Tabelle 19: Art der Begleitung** (Mehrfachnennungen möglich)

Art der Begleitung	Anzahl	in % aller Befragten
(Ehe-) Partner(in)	4866	39,8 %
Eltern/Kind(er)	1809	14,8 %
sonstige Familienangehörige	1018	8,3 %
Kollege(in)/Bekannte	1585	13,0 %
Schulklasse*	924	7,6 %
sonstige organisierte Gruppe	513	4,2 %
* (mit Schülern über 14 Jahren)		

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.



**Tabelle 20: Art der Begleitung in den einzelnen Museen (Mehrfachnennungen möglich)**

Begleitung Museum	allein	(Ehe-) Partner/in	Eltern/ Kind(er)	sonstige Familien- an- gehörige	Kolle- ge/inbzw. Bekannte	Schul- klasse	sonstige org. Gruppe
Museum Alexander Koenig, Bonn	56 8,1%	237 34,4%	303 44,0%	98 14,2%	63 9,2%	43 6,3%	32 4,7%
Kunstmuseum Bonn	147 22,8%	274 42,4%	61 9,4%	43 6,7	112 17,3%	38 5,9%	24 3,7%
Pergamonmuseum, Staatl. Museen zu Berlin	166 19,8%	341 40,7%	121 14,5%	95 11,4%	95 11,4%	65 7,8%	42 5,0%
Wallraf-Richartz-M./ M. Ludwig, Köln	270 31,0%	305 35,0%	47 5,4%	45 5,2%	109 12,5%	91 10,4%	38 4,4%
Museumskomplex Albertinum, Dresden	154 14,2	535 49,5%	182 16,8%	120 11,1%	148 13,7%	27 2,5%	50 4,6%
Staatl. Museum für Naturkunde Karlsruhe	23 4,4%	167 32,2%	265 51,1%	68 13,1%	64 12,3%	38 7,3%	10 1,9%
Kunst- und Ausstellungshalle der BRD, Bonn	157 23,3%	295 43,8%	54 8,0%	43 6,4%	131 19,4%	23 3,4%	7 1,0%
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	61 9,7%	260 41,5%	119 19,0%	46 7,3%	82 13,1%	107 17,1%	19 3,0%
Hamburger Kunsthalle	271 39,0%	238 34,3%	37 5,3%	25 3,6%	78 11,2%	25 3,6%	39 5,6%
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	174 19,7%	439 49,7%	77 8,7%	70 7,9%	111 12,6%	33 3,7%	39 4,4%
Museumskomplex Dahlem, Staatl. Museen zu Berlin	287 29,0%	365 36,9%	72 7,3%	56 5,7%	99 10,0%	100 10,1%	46 4,7%
Neue Nationalgalerie, Staatl. Museen zu Berlin	226 34,0%	244 36,7%	33 5,0%	34 5,1%	83 12,5%	49 7,4%	27 4,1%
Römisch-Germanisches Museum der Stadt Köln	143 19,7%	269 37,0%	100 13,8%	69 9,5%	103 14,2%	53 7,3%	37 5,1%
Hamburgisches Museum für Völ- kerkunde	135 24,6%	183 33,3%	104 18,9%	54 9,8%	60 10,9%	41 7,5%	12 2,2%
Museum für Hamburgische Ge- schichte	76 15,0%	219 43,4%	82 16,2%	48 9,5%	51 10,1%	49 9,7%	21 4,2%
Haus der Geschichte der BRD, Bonn	54 10,2%	184 34,9%	85 16,1%	55 10,4%	95 18,0%	90 17,1%	40 7,6%
Deutsches Historisches Museum, Berlin	178 23,9%	311 41,7%	67 9,0%	49 6,6%	101 13,5%	52 7,0%	30 4,0%
Gesamt	2578 21,1%	4866 39,8%	1809 14,8%	1018 8,3%	1585 13,0%	924 7,6%	513 4,2%

Quelle: ifo/IfM-Museums Umfrage.

Etwa 20 % der Besucher kamen allein, 40 % dagegen besuchten die Museen in Begleitung des Partners oder der Partnerin (40 %). Ausnahmen bildeten das Museum Alexander Koenig und das Staatliche Museum für Naturkunde Karlsruhe. Beide Museen haben ein ausgeprägtes (wie durch den Sammlungsschwerpunkt zu erwartendes) Familienpublikum. Damit ist verständlich, daß die Akzeptanz von höheren Eintrittspreisen in naturkundlichen oder allgemeiner in Nicht-Kunstmuseen besonders gering ist.

Die höchsten Anteile an alleinkommenden Besuchern haben die Kunstmuseen. In der Hamburger Kunsthalle war dies mit einem Ergebnis von 39 % der befragten Besucher der höchste Anteil. Museen, die häufiger von Schulklassen besucht wurden, waren zum Beispiel das Deutsche Hygiene Museum in Dresden, das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn, der Komplex Wallraf-Richartz Museum/Museum Ludwig, Köln und der Museumskomplex Dahlem.

### 4.2.3 Besuchsanregung

Die Frage zum Informationsverhalten in Bezug auf das gerade besuchte Museum („Wie sind Sie auf dieses Museum/diese Ausstellung aufmerksam geworden?“) mußte individuell für jedes der untersuchten Museen und Museumskomplexe angepaßt werden. In Bezug auf die Möglichkeit, auf die Museen in den verschiedenen Medien aufmerksam zu werden, ergaben sich zwischen den einzelnen Museen wenig Unterschiede, so daß die Antworten einheitlich ausgewertet werden konnten.

**Tabelle 21: Besuchsanregung**

Art der Besuchsanregung	Anzahl	in % aller Befragten
Berichte oder Anzeigen in Zeitungen	1872	15,3 %
Berichte im Radio oder Fernsehen	823	6,7 %
Veranstaltungsprogramme	829	6,8 %
Prospekte/Touristeninformationen	1065	8,7 %
Hinweis in Reise-, Kunst-, Museumsführer	1447	11,8 %
Plakate	980	8,0 %
Hinweis- oder Eingangsschild	584	4,8 %
Anregung durch Freunde, Verwandte, Bekannte oder Arbeitskollegen	3671	30,0 %
frühere Besuche im Museum	2971	24,3 %
sonstige	1600	13,1 %

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Durch Berichte oder Anzeigen in Zeitungen sind besonders die Besucher der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland, Bonn (38,4 %) , der Hamburger Kunsthalle (28,7 %) sowie des Kunstmuseums Bonn (27,9 %) auf die Museen/Ausstellungen aufmerksam geworden. Hierbei ist hervorzuheben, daß im Vergleich zur 1. Befragung im November 1995 in der 2. Befragung im März/April 1996 diese Zahlen deutlich angestiegen sind. Von den Besuchern des Staatlichen Museums für Naturkunde Karlsruhe gaben lediglich 3,1 % der Befragten an, durch Zeitungen zu einem Museumsbesuch angeregt worden zu sein. Auch für Angaben zu einer Besuchsankündigung durch Berichte im Radio oder Fernsehen gilt, daß sie besonders häufig von Besuchern von Kunstmuseen genannt werden.

Durch Veranstaltungsprogramme sind insbesondere die Besucher der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland, Bonn (16,0 %) aufmerksam geworden.

Hinweise in Reise-, Kunst-, oder Museumsführern haben überwiegend die Besucher der Museen mit hohem touristischem Anteil, wie dem Museumskomplex Pergamonmuseum der Staatlichen Museen zu Berlin (20,5 %), dem Museumskomplex Albertinum (20,8 %) sowie der Gemäldegalerie Alte Meister der Staatlichen Kunstsammlungen, Dresden (22,3 %) zu den Ausstellungen geführt. Führer als Informationsmittel gaben Besucher der Neuen Nationalgalerie der Staatlichen Museen zu Berlin bei der 2. Befragungswelle (März/April 1996) weitaus häufiger (25,3 %) als Besuchsankündigung an als bei der 1. Befragungswelle im November 1995 (11,5 %). Allerdings war auch der Anteil der touristischen Besucher an Ostern deutlich höher als in der ersten Befragungswelle im November 1995.

Durch Plakate sind vor allem die Besucher des Museums Alexander Koenig, Bonn (28,0 %) – während der 1. Befragungswelle wurde die publikumswirksame Ausstellung „Die Welt der Wale“ gezeigt – und die Besucher des Kunstmuseums, Bonn (20,5 %) sowie der Hamburger Kunsthalle (20,8 %) bei der 2. Befragungswelle auf die Museen/Ausstellungen aufmerksam geworden.

Für die Besucher des Deutschen Historischen Museums, Berlin gilt, daß ein großer Teil von ihnen (insgesamt 18,9 % – bei der 2. Befragungswelle sogar 26 %) durch Hinweis- oder Eingangsschild aufmerksam wurden. Wenn man allerdings die Lage „Unter den Linden“ und die Unterbringung dieses Museums in einem historischen Gebäude, dem Zeughaus, bedenkt und berücksichtigt, daß etwa 60 % der Besucher auswärtige Besucher sind, so kann man davon ausgehen, daß hierunter sicherlich eine ganze Reihe die Möglichkeit des kostenlosen Museumsbesuchs spontan nutzen.

Die Anregung durch Freunde hat den überwiegenden Teil der Besucher in das Staatliche Museum für Naturkunde Karlsruhe (41,4 %) und in das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn (45,7 %) geführt. Frühere Besuche des Museums haben besonders die Besucher des Staatlichen Museums für Naturkunde Karlsruhe (47,6 %) zu weiteren Besuchen angeregt.

Bei der Beantwortung der Frage nach der Besuchsankündigung waren Mehrfachnennungen möglich, so daß die Angaben nicht zu 100 % addiert werden können.

Zusammenfassend läßt sich feststellen: Die Besucher der Kunstmuseen in Dresden und des Museumskomplexes Pergamonmuseum in Berlin informieren sich über die traditionellen Reise-, Kunst- und Museumsführer. Für die Häuser, die sich verstärkt durch Sonderausstellungen definieren, ist das Plakat in Verbindung mit Beiträgen in Presse, Funk und Fernsehen ein besonders wichtiges Informationsmedium. Museen mit typischem Familienpublikum profitieren in hohem Maße von Mund-zu-Mund-Propaganda.

#### 4.2.4 Motivation und Interesse(n) des Museumsbesuchs

Für diese Erhebung wurden lediglich die Fragen aufgenommen, die sich auf einige generelle Aspekte des jeweiligen Museums mit seiner speziellen Museumsart und seinem spezifischen Ausstellungsangebot beziehen. Bei allen vorhergehenden Museumsbefragungen haben sich Interessens-, Einstellungs- und Wissensfragen als problematisch erwiesen. In früheren Jahren wurde sogar der Versuch unternommen, einen möglichen Bildungseffekt im Sinne eines Wissenszuwachses nach dem Museumsbesuch zu ermitteln. Daß dies nicht möglich und auch nicht sehr sinnvoll ist, liegt am eher assoziativ geprägten Wahrnehmungsverhalten der Museumsbesucher, das eher einer massenmedialen Rezeption, als einem zielgerichteten Studien- oder Lernverhalten entspricht<sup>52</sup>. In Rahmen der aktuellen Untersuchung wurde zunächst in den Häusern, in denen sowohl Sonder- als auch Dauerausstellungen zum Zeitpunkt der Befragung gezeigt wurden, danach gefragt, ob die Besucher eher wegen der Dauer- oder wegen der Sonderausstellung(en) gekommen sind („Besuchen Sie das Museum hauptsächlich wegen der ständigen Ausstellung(en) oder wegen der Sonderausstellung(en)?“), und welche Motive für ihren Besuch in dem gerade besuchten Museum ausschlaggebend waren („Welche Motive waren für Ihren heutigen Besuch in diesem Museum ausschlaggebend?“). Hier gab es zum Beispiel Antwortalternativen wie Schaulust, Neugier, Wissensbestätigung und -erweiterung, Sammlungsschwerpunkt des Museums / einzelne Museumsobjekte oder zufälliger Besuch.

Die beiden Fragen nach dem Besuchsanlaß wurden ergänzt durch eine weitere Einschätzungsfrage zum Vorwissen der Besucher in Bezug auf dieses Museum („Wie gut sind Ihre Vorkenntnisse über das Museum und seine Sammelgebiete?“).

Alle drei Einschätzungsfragen wurden in jedem der untersuchten 17 Häuser – bis auf eine zusätzliche Antwortkategorie in den Staatlichen Kunstsammlung in Dresden – gleichlautend gestellt. Damit war eine relativ gute vergleichende Charakterisierung nach Interessens- und Vorwissens-Einschätzungen für die einzelnen Häuser möglich.

**Tabelle 22: Besuchsziel: die ständige(n) Ausstellung(en) und/oder Sonderausstellung(en)**

ständige Ausstellung/Sonderausstellung	Anzahl	in % aller Befragten
wegen der ständigen Ausstellung(en)	3082	25,2 %
wegen der Sonderausstellung(en)	1742	14,2 %
sowohl als auch	3981	32,6 %
keine Angabe	136	1,1 %
entfällt *	3286	26,9 %
<b>Gesamt</b>	<b>12227</b>	<b>100 %</b>
* Wurde in den folgenden Museen nicht abgefragt, da dort zum Zeitpunkt der Befragung keine Sonderausstellungen gezeigt wurden: Römisch-Germanisches Museum, Köln, Gemäldegalerie Alte Meister, Dres-		

52 vgl. Bernhard Graf, Heiner Treinen: Besucher im Technischen Museum. Zum Besucherverhalten im Deutschen Museum München. Berliner Schriften zur Museumskunde. Bd. 4. Berlin 1983

den, Museum für Hamburgische Geschichte, Museumskomplex Albertinum, Dresden (1. Befragung Nov. 1995). Die Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland verfügt über keine Dauerausstellung, sondern zeigt ausschließlich Sonderausstellungen.

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Der Museumskomplex Pergamonmuseum sowie der Museumskomplex Albertinum in Dresden werden von fast drei Viertel der Besucher wegen ihrer Dauerausstellungen besucht. Auch im Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn und im Museumskomplex Dahlem erfolgt der Besuch schwerpunktmäßig mit dem Ziel, die ständige Sammlung zu sehen.

Großes Interesse an den Sonderausstellungen zeigten die Besucher des Museums Alexander Koenig in Bonn, sowie der Hamburger Kunsthalle. Im Museum Alexander Koenig wurde im November die publikumswirksame Ausstellung „Die Welt der Wale“ gezeigt. In der Hamburger Kunsthalle konnten die Besucher im März/April 1996 die Ausstellung „Turner in Deutschland“ sowie „Egon Schiele – Die Wiener Sammlung Leopold“ sehen.

**Tabelle 23: Motivation zum Museumsbesuch** (Mehrfachnennungen möglich)

Ausschlaggebende Motive	Anzahl	in % aller Befragten
Schaulust, Neugier	3232	26,4 %
Erbauung und Entspannung	2674	21,9 %
Wissensbestätigung und -erweiterung	4685	38,3 %
Sammelschwerpunkt des Museums/ einzelne Museumsobjekte	1169	10,1 %
berufliches oder schulisches Interesse	1901	15,5 %
gemeinsames Kulturerlebnis	3636	29,7 %
zufälliger Besuch	646	5,3 %
sonstige Gründe	718	5,9 %

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Schaulust, Neugier als Motiv für den Museumsbesuch wurde häufiger von Besuchern des Deutschen Hygiene Museum in Dresden und vom Hamburgischen Museum für Völkerkunde genannt, am seltensten benannten Besucher des Museumskomplexes Dahlem in Berlin dieses Motiv.

Während 31,3 % der Besucher der Gemäldegalerie Alte Meister in Dresden Erbauung, Entspannung als ein Besuchsmotiv benannten, gaben lediglich 9,9 % der Besucher des Hauses der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland dieses als eines ihrer Motive an, das Museum zu besuchen.

Interesse für den Sammlungsschwerpunkt des Museums bzw. an einzelnen Museumsobjekten als Besuchsmotiv wurde im Vergleich der einzelnen Museen untereinander am häufigsten von Besuchern des Museumskomplexes Dahlem in Berlin genannt.

Die Benennung von beruflichem oder schulischem Interesse als ein ausschlaggebendes Motiv liegt im Schnitt bei 15,5 %. Betrachtet man die Museen jeweils einzeln, dann weichen am meisten die beiden Dresdner Museen, Museumskomplex Albertinum (7,5 %) und das Deutsche Hygiene Museum (23,6 %) ab.

**Tabelle 24: Motivation zum Museumsbesuch in den einzelnen Museen** (Mehrfachnennungen möglich)

Museum \ Motiv	Schau- lust, Neu- gier	Erbauung und Ent- span- nung	Wissens- bestäti- gung und -erweite- rung	Sammel- schwer- punkt/ einzelne Museums- objekte	berufl. oder schul. Interesse	gemein- sames Kultur- erlebnis	zufälliger Besuch
Museum Alexander Koenig, Bonn	203 29,5%	96 14,0%	304 44,2%	45 6,5%	73 10,6%	187 27,2%	29 4,2%
Kunstmuseum Bonn	206 31,9%	169 26,2%	204 31,6%	64 9,9%	128 19,8%	180 27,9%	40 6,2%
Museumskomplex Pergamonmuseum, Berlin	192 22,9%	149 17,8%	336 40,1%	112 13,4%	97 11,6%	296 35,4%	33 3,9%
Wallraf-Richartz-M./ M. Ludwig, Köln	196 22,5%	227 26,0%	309 35,4%	70 8,0%	193 22,1%	239 27,4%	36 4,1%
Museumskomplex Albertinum, Dresden	234 21,6%	289 26,7%	381 35,2%	145 13,4%	81 7,5%	458 42,4%	53 4,9%
Staatl. Museum für Naturkunde Karlsruhe	143 27,6%	141 27,2%	151 29,1%	31 6,0%	60 11,6%	165 31,8%	47 9,1%
Kunst- und Ausstellungshalle der BRD, Bonn	233 34,6%	187 27,7%	175 26,0%	entfällt	95 14,1%	180 26,7%	27 4,0%
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	226 36,1%	64 10,2%	274 43,8%	40 6,4%	148 23,6%	160 25,6%	33 5,3%
Hamburger Kunsthalle	164 23,6%	195 28,1%	302 43,5%	72 10,4%	112 16,1%	206 29,7%	19 2,7%
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	181 20,5%	276 31,3%	375 42,5%	124 14,0%	97 11,0%	341 38,6%	37 4,2%
Museumskomplex Dahlem, Staatliche Museen zu Berlin	186 18,8%	219 22,2%	400 40,5%	188 19,0%	193 19,5%	240 24,3%	29 2,9%
Neue Nationalgalerie, Staatl. Museen zu Berlin	195 29,3%	174 26,2%	219 32,9%	52 7,8%	144 21,7%	167 25,1%	30 4,5%
Römisch-Germanisches Museum der Stadt Köln	178 24,5%	114 15,7%	259 35,6%	66 9,1%	110 15,1%	205 28,2%	63 8,7%
Hamburgisches Museum für Völ- kerkunde	194 35,3%	137 25,0%	175 31,9%	55 10,0%	78 14,2%	128 23,3%	27 4,9%
Museum für Hamburgische Ge- schichte	142 28,1%	80 15,8%	241 47,7%	43 8,5%	63 12,5%	155 30,7%	19 3,8%
Haus der Geschichte der BRD, Bonn	139 26,4%	52 9,9%	233 44,2%	16 3,0%	120 22,8%	139 26,4%	36 6,8%
Deutsches Historisches Museum, Berlin	220 29,5%	105 14,1%	347 46,5%	46 6,2%	109 14,6%	190 25,5%	88 11,8%
Gesamt	3232 26,4%	2674 21,9%	4685 38,3%	1169 10,1%	1901 15,5%	3636 29,7%	646 5,3%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Beinahe jeder 2. Besucher des Museumskomplexes Albertinum in Dresden benennt als Motiv „gemeinsames Kulturerlebnis“.

Das Museum mit der größten Gruppe von spontan entschlossenen Besuchern ist das Deutsche Historische Museum in Berlin. Hier gaben viele Besucher an, durch das Eingangsschild auf das Museum aufmerksam geworden zu sein. Da dieses Haus als Baudenkmal in Berlins Flanier-Allee „Unter den Linden“ liegt, zieht das Zeughaus, in dem das Deutsche Historische Museum untergebracht ist, als architektonisches Juwel viele Besucher an, die eigentlich gar nicht wissen, um welches Gebäude es sich handelt. Da dieses Haus ohne Eintrittsgeld zu besichtigen ist, kehren viele Zufallsbesucher nicht mehr im Foyer um, sondern besichtigen auch die Ausstellungen des Deutschen Historischen Museums.

**Tabelle 25: Vorkenntnisse**

Vorkenntnisse über das Museum und seine Sammelgebiete	Anzahl	in % aller Befragten
sehr gut	908	7,4 %
gut	4495	36,8 %
gering	5019	41,0 %
keine	1738	14,2 %
keine Angabe	67	0,5 %
Gesamt	12227	100 %

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Das Haus der Geschichte in Bonn hat den höchsten Anteil an Besuchern, die ihre Vorkenntnisse über das Museum bzw. seine Sammelgebiete als „sehr gut“ und „gut“ einschätzen. Dies ist bei der Thematik dieses Hauses und bei seiner besucherorientierten Präsentationsform gut nachzuvollziehen. Im Museum für Hamburgische Geschichte und im Römisch-Germanischen Museum in Köln sowie im Kunstmuseum Bonn schätzen zwei Drittel aller Besucher ihre Vorkenntnisse als „gering“ oder „keine“ ein. Gründe hierfür können nicht nur im Vorwissen der Besucher, sondern auch in Art und Präsentation der gesehenen Ausstellungsinhalte liegen.

Da es sich bei dieser Erhebung um eine Ausgangsbefragung handelte, beeinflusste das gerade Gesehene die Einschätzung der eigenen Vorkenntnisse, und zwar nicht nur intrinsisch (inhaltsbezogen), sondern auch extrinsisch (bezogen auf die Darstellung, die Atmosphäre etc.). Im Vergleich der beiden Kampagnen Herbst 1995 und Frühjahr 1996 zeigen sich keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der Beantwortung dieser Frage.

#### 4.2.5 Vorbesuche und Aufenthaltsdauer in den Museen

Um individuelle zielgruppenbezogene Angebote offerieren zu können, ist es für Museen wichtig, genauere Kenntnisse über ihr Publikum zu haben. Hierzu gehören z.B. auch die



Kenntnis des Anteils an Erst- und Stammbesuchern. Um besuchergerechte Vermittlungsangebote, wie Tonbandführungen und ähnliches entwickeln zu können, muß das Museum z.B. wissen, wie lange sich die Besucher dort aufhalten.

Neben der Kenntnis darüber, welches Einzugsgebiet das Museum hat, ist der Anteil an Wiederholungsbesuchern, also Stammbesuchern der eigenen Einrichtung, bedeutsam. Die Besucher wurden daher danach befragt, ob dies ihr erster Besuch in diesem Museum sei oder ob sie das Museum auch schon früher besucht hätten. Tabelle 26 zeigt, daß etwa die Hälfte der befragten Besucher Erstbesucher des jeweiligen Museums waren. So unterscheiden sich nicht nur die Informationsinteressen von Erstbesuchern (eher überblickshaft und assoziativ) und Wiederholungsbesuchern (eher spezifisch und aktualitätsbezogen). Auch die Art der genutzten Informationsmedien und das Rezeptionsverhalten weisen deutliche Unterschiede auf.

**Tabelle 26: Erst- und Wiederholungsbesuche im jeweiligen Museum**

Besuchshäufigkeit im befragten Museum	Anzahl	in %
zum ersten Mal da	5808	47,5 %
schon ein- bis dreimal hiergewesen	3011	24,6 %
schon viermal oder öfter hiergewesen	3396	27,8 %
keine Angabe	12	0,1 %
Gesamt	12227	100 %

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Da die Anteile an Stamm- bzw. mehr touristischem Publikum bei den untersuchten Museen sehr unterschiedlich sind, werden diese in einer eigenen Aufstellung dargestellt (Tabelle 27).

Mehr als 60 % Erstbesucher haben jeweils der Museumskomplex Pergamonmuseum und das Deutsche Historische Museum in Berlin, das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn, das erst 1994 eröffnet worden ist, sowie touristische Highlights wie die Gemäldegalerie Alte Meister der Staatlichen Kunstsammlungen in Dresden und das Römisch-Germanische Museum in Köln. Zu den elf Museen, die einen höheren Anteil an Erstbesuchern als an Wiederholungsbesuchern hatten, gehören alle hier untersuchten Museen, die auf dem Gebiet der ehemaligen DDR liegen.

Von besonderer Bedeutung für jedes Museum ist der Anteil an Wiederholungsbesuchern: Ein ausgesprochenes Stammpublikum mit mehr als drei Besuchen pro Jahr sind zudem in der Neuen Nationalgalerie der Staatlichen Museen in Berlin, der Hamburger Kunsthalle sowie dem Wallraf-Richartz-Museum/Museum Ludwig in Köln zu finden. Es ist anzunehmen, daß gerade die großen Sonderausstellungen einen hohen Anteil an Wiederholungsbesuchern fördern. Für das Wallraf-Richartz-Museum/Museum Ludwig ist noch hervorzuheben, daß dieses Haus mit 43,8 % einen hohen Anteil an Wiederholungsbesuchern hat, obwohl 59,6 % der Besucher dem Einzugsgebiet nach Touristen waren.

Ein ausgesprochenes Stammpublikum mit mehr als drei Besuchen pro Jahr haben außerdem das Hamburgische Museum für Völkerkunde und das Staatliche Museum für Naturkunde in Karlsruhe.

**Tabelle 27: Erst- und Wiederholungsbesucher nach Museum**

Häufigkeit Museum	zum ersten Mal hier	schon ein- bis dreimal hier gewesen	schon vier- mal od. öfter hiergewesen	keine Angabe	Gesamt
Museum Alexander Koenig, Bonn	291 42,3%	239 34,7%	157 22,8%	1 0,1%	688 100%
Kunstmuseum Bonn	351 54,3%	151 23,4%	144 22,3%	0 0,0%	646 100%
Museumskomplex Pergamonmuseum SMB, Berlin	510 60,9%	254 30,3%	73 8,7%	0 0,0%	837 100%
Wallraf-Richartz-Museum/ Museum Ludwig, Köln	297 34,1%	192 22,0%	382 43,8%	1 0,1%	872 100%
Museumskomplex Albertinum, Dresden	555 51,3%	326 30,2%	200 18,5%	0 0,0%	1081 100%
Staatl. Museum für Naturkunde Karlsruhe	143 27,6%	150 28,9%	225 43,4%	1 0,2%	519 100%
Kunst- und Ausstellungshalle der BRD, Bonn	242 35,9%	171 25,4%	261 38,7%	0 0,0%	674 100%
Deutsches Hygiene Museum, Dres- den	337 53,8%	166 26,5%	123 19,6%	0 0,0%	626 100%
Hamburger Kunsthalle	174 25,1%	124 17,9%	394 56,8%	2 0,3%	694 100%
Gemäldegalerie Alte Meister, Dres- den	538 60,9%	203 23,0%	142 16,1%	0 0,0%	883 100%
Museumskomplex Dahlem, Staatl. Museen zu Berlin	386 39,1%	218 22,1%	381 38,6%	3 0,3%	988 100%
Neue Nationalgalerie, Staatl. Museen zu Berlin	233 35,0%	102 15,3%	327 49,2%	3 0,5%	665 100%
Römisch-Germanisches Museum der Stadt Köln	477 65,6%	181 24,9%	69 9,5%	0 0,0%	727 100%
Hamburgisches Museum für Völker- kunde	175 31,9%	131 23,9%	242 44,1%	1 0,2%	549 100%
Museum für Hamburgische Ge- schichte	263 52,1%	122 24,2%	120 23,8%	0 0,0%	505 100%
Haus der Geschichte der BRD, Bonn	366 69,4%	121 23,0%	40 7,6%	0 0,0%	527 100%
Deutsches Historisches Museum, Berlin	470 63,0%	160 21,4%	116 15,5%	0 0,0%	746 100%
Gesamt	5808 47,5%	3011 24,6%	3396 27,8%	12 0,1%	12227 100%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

**Tabelle 28: Aufenthaltsdauer**

Wie lange haben Sie sich insgesamt im Museumsgebäude aufgehalten?	Anzahl	in % aller Befragten
bis zu einer halben Stunde	132	1,1 %
½ bis 1 Stunde	1526	12,5 %
1 bis 1 ½ Stunden	3705	30,3 %
1 ½ bis 2 Stunden	3583	29,3 %
2 bis 3 Stunden	2456	20,1 %
über 3 Stunden	701	5,7 %
keine Angabe	124	1,0 %
<b>Gesamt</b>	<b>12227</b>	<b>100%</b>

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Die Antworten zu dieser Frage spiegeln in gewisser Weise die unterschiedlichen Angebotsfaktoren: So sind die Größe und Bedeutung des Museums, seine didaktischen Angebote und seine Serviceangebote als angebotsorientierte Faktoren von besonderer Bedeutung. Auf der Nachfrageseite, also aus der Sicht der Besucher, sind der Besuchsanlaß, die Besuchssituation, das individuelle Zeitbudget und die Art der museumsspezifischen Interessen entscheidende Faktoren für die Dauer des Museumsbesuchs.

Trotz der genannten zahlreichen Einflußfaktoren auf die Aufenthaltsdauer läßt sich bei einem Vergleich der einzelnen Museen feststellen, daß es eine Kernzeit der Aufenthaltsdauer gibt. Unabhängig vom Museumstyp und der Ausstellungsfläche lag der am häufigsten genannte Zeitraum zwischen sechzig und hundertzwanzig Minuten. Zwar gibt es in einigen größeren Museen und Museumskomplexen eine Tendenz zu einer längeren Aufenthaltsdauer, aber die am häufigsten genannte Aufenthaltsdauer entspricht dennoch der, die auch von den Befragten in anderen Museen angegeben wurden.

Eher kurz fielen die Museumsbesuche in der Neuen Nationalgalerie der Staatlichen Museen zu Berlin, im Kunstmuseum Bonn und im Deutschen Historischen Museum in Berlin sowie im Römisch-Germanischen Museum in Köln aus.

Daß ein Museum, das Eintritt erhebt, dadurch eine längere durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Besucher erreicht, läßt sich hier nicht erkennen. Die beiden Geschichtsmuseen in Bonn und Berlin, die beide keinen Eintritt erheben, fallen in der Aufenthaltsdauer den anderen Museen gegenüber nicht ab. Im Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, das mit seinen interaktiven und medial gestützten Präsentationen die Besuchsdauer positiv beeinflussen kann, zeigen die Besucher sogar eine ausgesprochene Tendenz zu längeren Verweilzeiten (vgl. Tabelle 29).

**Tabelle 29: Aufenthaltsdauer – Angaben bezogen auf die einzelnen Museen**

Aufenthaltsdauer Museum	bis zu einer ½ Stunde	½ bis 1 Stunden	1 bis 1 ½ Stunden	1 ½ bis 2 Stunden	2 bis 3 Stunden	über 3 Stunden	keine Angabe	Gesamt
	Museum Alexander Koenig, Bonn	3 0,4%	50 7,3%	199 28,9%	237 34,4%	162 23,5%	32 4,7%	5 0,7%
Kunstmuseum Bonn	10 1,5%	117 18,1%	235 36,4%	173 26,8%	81 12,5%	26 4,0%	4 0,6%	646 100%
Museumskomplex Pergamonmuseum	14 1,7%	136 16,2%	251 30,0%	217 25,9%	178 21,3%	33 3,9%	8 1,0%	837 100%
Wallraf-Richartz-M./ M. Ludwig, Köln	5 0,6%	75 8,6%	221 25,3%	248 28,4%	232 26,6%	84 9,6%	7 0,8%	872 100%
Museumskomplex Alberti- num, Dresden	8 0,7%	123 11,4%	359 33,2%	301 27,8%	222 20,5%	60 5,6%	8 0,7%	1081 100%
Staatl. Museum für Natur- kunde Karlsruhe	3 0,6%	56 10,8%	183 35,3%	187 36,0%	80 15,4%	6 1,2%	4 0,8%	519 100%
Kunst- und Ausstellungsh. der BRD, Bonn	11 1,6%	96 14,2%	233 34,6%	188 27,9%	122 18,1%	21 3,1%	3 0,4%	674 100%
Deutsches Hygiene Muse- um, Dresden	5 0,8%	92 14,7%	181 28,9%	217 34,7%	98 15,7%	19 3,0%	14 2,2%	626 100%
Hamburger Kunsthalle	9 1,3%	73 10,5%	224 32,3%	210 30,3%	135 19,5%	38 5,5%	5 0,7	694 100%
Gemäldegalerie Alte Mei- ster, Dresden	2 0,2%	67 7,6%	218 24,7%	305 34,5%	219 24,8%	58 6,6%	14 1,6%	883 100%
Museumskomplex Dahlem, Staatliche Museen zu Berlin	10 1,0%	76 7,7%	217 22,0%	259 26,2%	256 25,9%	158 16,0%	12 1,2%	988 100%
Neue Nationalgalerie, Staatl. Museen zu Berlin	16 2,4%	131 19,7%	256 38,5%	164 24,7%	77 11,6%	10 1,5%	11 1,7%	665 100%
Römisch-Germanisches Mu- seum der Stadt Köln	14 1,9%	164 22,6%	287 39,5%	178 24,5%	67 9,2%	9 1,2%	8 1,1%	727 100%
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	6 1,1%	64 11,7	167 30,4%	164 29,9%	115 20,9%	29 5,3%	4 0,7%	549 100%
Museum für Hamburgische Geschichte	1 0,2%	46 9,1%	143 28,3%	167 33,1%	118 23,4%	24 4,8%	6 1,2%	505 100%
Haus der Geschichte der BRD, Bonn	5 0,9%	38 7,2%	90 17,1%	161 30,6%	167 31,7%	64 12,1%	2 0,4%	527 100%
Deutsches Historisches Mu- seum, Berlin	10 1,3%	122 16,4%	241 32,3%	207 27,7%	127 17,0%	30 4,0%	9 1,2%	746 100%
Gesamt	132 1,1%	1526 12,5%	3705 30,3%	3583 29,3%	2456 20,1%	701 5,7%	124 1,0%	12227 100%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Die folgende Frage „Wie oft kommen Sie im Jahr dazu, ein Museum oder eine Ausstellung zu besuchen?“ bezog sich auf die Einschätzung der Bedeutung von Museumsbesuchen allgemein als kulturelle Aktivität für die jeweils befragten Besucher, unabhängig von dem gerade besuchten Museum. Die vorgegebenen Antwortkategorien wurden wie folgt festgelegt: „höchstens einmal“ und „zwei- bis dreimal“ für Gelegenheitsbesucher, „vier bis fünfmal“ für museumsinteressierte Besucher, für die Museen und Ausstellungen durchaus zu den regelmäßigen Anziehungspunkten gehören, und „sechs- bis zehnmal“ oder „öfter“ für die Stammesbesucher, die Museen und ihre Ausstellungen aus unterschiedlichen, privat oder beruflich motivierten, Gründen regelmäßig und häufig aufsuchen. Diese Frage diene insbesondere zur Korrelation mit den Einschätzungs- und Bewertungsfragen.

**Tabelle 30: Häufigkeit von Museumsbesuchen allgemein**

Museumsbesuche pro Jahr	Anzahl	in %
höchstens einmal	843	6,9 %
zwei- bis dreimal	3681	30,1 %
vier- bis fünfmal	2905	23,8 %
sechs- bis zehnmal	2104	17,2 %
öfter	2524	20,6 %
keine Angabe	170	1,4 %
Gesamt	12227	100 %

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Neben der Tatsache, ob ein Besucher erstmals im jeweiligen Museum war oder zu dessen Stammpublikum zu rechnen ist, ist von Bedeutung, ob es sich um einen typischen Museumsgänger handelt, d.h. wie oft der- bzw. diejenige überhaupt im Jahr Museen besucht. Die Antworten der Befragten hierzu sind in der Tabelle 30 dargestellt, wobei sich diese Frage auf den Museumsbesuch insgesamt, also nicht nur auf den Besuch in den Museen bezog, in denen die Besucher gerade befragt wurden. Daraus läßt sich ableiten, welchen Stellenwert Museumsbesuche für das kulturell orientierte Freizeitverhalten der Museumsbesucher haben.

So kann ein gutes Drittel der befragten Besucher als gelegentliche Museumsgänger eingestuft werden („einmal“, „zwei- bis dreimal“), ein Viertel kann als regelmäßige Museumsbesucher betrachtet werden und ein weiteres Drittel mit „sechs bis zehnmal“ oder „öfter“ gehört zu der Gruppe von Menschen, für die Museumsbesuche zu den regelmäßigen Kulturaktivitäten zählen. Die Antworten von häufigen Museumsgängern können genauso wie die der Wiederholungsbesucher als besonders informativ gewertet werden. Häufige Museumsgänger können durch die Kenntnis anderer Museen einen wichtigen Beitrag zum Vergleich leisten.

Den höchsten Anteil an Besuchern, die mehr als zehnmals im Jahr ein Museum besuchen, hat der Museumskomplex Dahlem (hier sind es 30,7 % der befragten Besucher). Die geringsten Anteile haben die beiden naturkundlichen Museen, das Museum Alexander König mit 7,3 % und das Staatliche Museum für Naturkunde in Karlsruhe mit 9,6 %.

#### 4.2.6 Erwartungen an den Museumsbesuch

Mit der folgenden Frage wurde Auskunft darüber erbeten, wie hoch die Zufriedenheit mit dem gerade beendeten Museumsbesuch insgesamt war („Hat der Museumsbesuch insgesamt ihren Erwartungen entsprochen?“). Daß die Museumsbesucher dazu neigen würden, das gerade Erlebte eher positiv zu bewerten, war erwartet worden. Trotzdem war diese Frage als Einstieg auf die für die zentrale Fragestellung nach der Akzeptanz von höheren Eintrittspreisen wichtig.

**Tabelle 31: Erwartungen an den Museumsbesuch**

Hat der Museumsbesuch insgesamt Ihren Erwartungen entsprochen?	Anzahl	in % aller Befragten
ja, voll und ganz	5410	44,2 %
ja, größtenteils	5522	45,2 %
nein, wenig	470	3,8 %
nein, überhaupt nicht	84	0,7 %
ich hatte keine Erwartungen	596	4,9 %
keine Angabe	145	1,2 %
Gesamt	12227	100 %

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Dieses Ergebnis deckt sich mit den meisten früheren Museumsbefragungen.<sup>53</sup>

Die Verteilung der Positiv-Antworten zeigt die generelle Zufriedenheit der Besucher mit der Institution Museum. Mit der Einschränkung, daß Museumsbesucher zu Positiv-Antworten neigen, ist trotzdem zu vermuten, daß der Museumsbesuch als Gesamterlebnis empfunden und ganzheitlich positiv beurteilt wird.

Da sich deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Museen zeigen, wird in der folgenden Tabelle 32 die Antwortverteilung detailliert dargestellt.

Die Gemäldegalerie Alte Meister der Staatlichen Kunstsammlungen in Dresden (61,8 %) und der Museumskomplex Pergamonmuseum der Staatlichen Museen zu Berlin (58,2 %) entsprachen den Erwartungen der überwiegenden Mehrheit der Besucher „voll und ganz“. Beide Museen werden touristisch besonders frequentiert.

53 vgl. z.B. Institut für Museumkunde: Ergebnisse der Begleituntersuchung der Sonderausstellung „Pharaonendämmerung“ (unveröffentlichtes Manuskript). Berlin 1993. Hans-Joachim Klein: Der Besuch völkercundlicher Museen und Ausstellungen in Berlin. Karlsruhe 1995.

Weniger den Erwartungen entsprochen haben das Kunstmuseum Bonn und die Neue Nationalgalerie der Staatlichen Museen zu Berlin. Bei beiden lagen die Anteile derjenigen niedriger, die ihre Erwartungen „voll und ganz“ oder „größtenteils“ erfüllt sahen, als bei den anderen Museen. 8,9 % der Besucher der Neuen Nationalgalerie sahen ihre Erwartungen „wenig“ oder „überhaupt nicht“ erfüllt, im Kunstmuseum Bonn waren es sogar 10,6 %.



**Tabelle 32: Erwartungen an den Museumsbesuch (aufgeschlüsselt nach Museen)**

Wurde die Erwartung an den Besuch erfüllt?	ja, voll und ganz	ja, größ-ten-teils	nein, wenig	nein, überhaupt nicht	ich hatte keine Erwartungen	keine Angabe	Gesamt
Museum Alexander Koenig, Bonn	253 36,8%	347 50,4%	51 7,4%	10 1,5%	20 2,9%	7 1,0%	688 100%
Kunstmuseum Bonn	212 32,8%	300 46,4%	56 8,7%	12 1,9%	63 9,8%	3 0,5%	646 100%
Museumskomplex Pergamonmuseum, Berlin	487 58,2%	290 34,6%	12 1,4%	1 0,1%	40 4,8%	7 0,8% <sup>00</sup>	837 100%
Wallraf-Richartz-M./ M. Ludwig, Köln	398 45,6%	392 45,0%	32 3,7%	4 0,5%	37 4,2%	9 1,0%	872 100%
Museumskomplex Albertinum, Dresden	543 50,2%	479 44,3%	18 1,7%	4 0,4%	27 2,5%	10 0,9%	1081 100%
Staatl. Museum für Naturkunde Karlsruhe	255 49,1%	240 46,2%	6 1,2%	0 0,0%	14 2,7%	4 0,8%	519 100%
Kunst- und Ausstellungshalle der BRD, Bonn	247 36,6%	325 48,2%	40 5,9%	8 1,2%	49 7,3%	5 0,7%	674 100%
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	200 31,9%	344 55,0%	41 6,5%	2 0,3%	26 4,2%	13 2,1%	626 100%
Hamburger Kunsthalle	322 46,4%	310 44,7%	22 3,2%	3 0,4%	28 4,0%	9 1,3%	694 100%
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	546 61,8%	290 32,8%	9 1,0%	0 0,0%	29 3,3%	9 1,0%	883 100%
Museumskomplex Dahlem, Staatl. Museen zu Berlin	511 51,7%	389 39,4%	25 2,5%	4 0,4%	43 4,4%	16 1,6%	988 100%
Neue Nationalgalerie, Staatl. Museen zu Berlin	245 36,8%	291 43,8%	45 6,8%	13 2,0%	52 7,8%	19 2,9%	665 100%
Römisch-Germanisches Museum der Stadt Köln	221 30,4%	403 55,4%	36 5,0%	10 1,4%	50 6,9%	7 1,0%	727 100%
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	213 38,8%	264 48,1%	35 6,4%	6 1,1%	22 4,0%	9 1,6%	549 100%
Museum für Hamburgische Geschichte	215 42,6%	241 47,7%	20 4,0%	2 0,4%	22 4,4%	5 1,0%	505 100%
Haus der Geschichte der BRD, Bonn	268 50,9%	224 42,5%	4 0,8%	2 0,4%	25 4,7%	4 0,8%	527 100%
Deutsches Historisches Museum, Berlin	274 36,7%	393 52,7%	18 2,4%	3 0,4%	49 6,6%	9 1,2%	746 100%
Gesamt	5410 44,2%	5522 45,2%	470 3,8%	84 0,7%	596 4,9%	145 1,2%	12227 100%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

#### 4.2.7 Informations- und Vermittlungsangeboten sowie Service-Einrichtungen und ihre Beurteilung

Mit Eintrittsgeld und insbesondere mit seiner Höhe verbinden viele Besucher auch eine konkrete Erwartung an das Angebot des Museums. Dabei bewerten die Besucher nicht nur die Sammlung des Museums, sondern auch die Art und Qualität der Vermittlungsangebote und Service-Leistungen. Ein Museum mit einem breiten und gut gewählten Spektrum an Vermittlungs- und Service-Angeboten hat nicht nur die Chance, in der öffentlichen Meinung positiv dazustehen, sondern baut den Kreis des Stammpublikums aus.

Die Fragen wurden aufgeteilt in Fragen zu inhaltsbezogenen Vermittlungsangeboten und Fragen zu Service-Einrichtungen der Museen. Unter Vermittlungsangeboten wurden aufgeführt: Führungen, Ausstellungsführer (Katalog, Kurzführer), Textblätter, Diaschau, Tonbandführungen, Filmveranstaltungen, Beschriftung der Ausstellungsstücke, Informationstafeln usw., die Fragen zu Service-Einrichtungen umfaßten Angebote der Cafeteria, des Museumsshops, der Bibliothek usw. Die vorgegebenen Antwortkategorien wurden der jeweiligen Angebotssituation in den 17 untersuchten Häusern angepaßt.

Für jedes der aufgeführten, d.h. im jeweiligen Museum vorhandene Angebot und für jede Service-Einrichtung waren die Antwortkategorie „nicht genutzt“ bzw. „genutzt“ vorgegeben. Damit war die Möglichkeit gegeben, das persönliche Informationsverhalten der jeweils befragten Besucher in den Museumsausstellungen und die Nutzung der angebotenen Service-Einrichtungen mit den individuellen Merkmalen wie Besuchsanlaß, Besuchssituation und Sozialstruktur in Beziehung zu setzen.

In Verbindung mit der anschließenden Bewertung der genutzten Angebote und Einrichtungen nach einer vorgegebenen Fünferskala (sehr positiv bis sehr negativ) konnten für die einzelnen Häuser gezielte Hinweise zur Akzeptanz der besucherorientierten Informations- und Service-Angebote ermittelt werden.

Die Auswertungen dieser komplexen Fragen wurden ergänzt durch Hinweise der Besucher, welche sonstigen Informations- und Service-Angebote sie gerne darüber hinaus nutzen würden („Welche weiteren Informations- oder Vermittlungsangebote würden Sie gerne zusätzlich nutzen?“ bzw. „Welche zusätzlichen Service-Einrichtungen sollten im Museum vorhanden sein?“). Bei den hier vorgegebenen Antwortvorschlägen wurden die Kategorien aufgenommen, die in anderen Häusern vorhanden sind, so daß ein Kernprogramm an Vermittlungs- und Serviceangeboten auf allen Fragebögen gleichermaßen benannt wurde: entweder als im Museum vorhanden, verbunden mit der Frage, ob es genutzt wurde und wie man es beurteilt. Oder es wurde als Antwortkategorie aufgeführt bei der Frage danach, ob ein solches Angebot in dem gerade besuchten Museum gewünscht wird.

In der Hamburger Kunsthalle und im Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland wurde auf Wunsch der Museen nicht nach Beschriftungen der Ausstellungsstücke gefragt.

Die Ergebnisse weisen eine starke Differenzierung nach Museums- und Ausstellungsart und entsprechend dem für das jeweilige Museum charakteristischen Publikum auf.

Dies stützt die These, daß Informations- und Service-Angebote individuell auf einzelne Häuser und dessen Publikum bezogen konzipiert und nicht für eine komplexe Museumsorganisation oder gar für Museen einer ganzen Gebietskörperschaft pauschal und uniform „verordnet“ werden sollten.

Neben der folgenden generellen Darstellung wurden für die einzelnen Häuser individuelle Einzelauswertungen in Tabellenform erstellt, die diesen nach Publikation dieses Gesamtberichtes zur Verfügung gestellt werden. Daraus können die jeweils Verantwortlichen

die Akzeptanz ihrer spezifischen Museumsangebote abschätzen und Verbesserungen gezielt vornehmen.

**Tabelle 33: Vermittlungsangebote**

Vermittlungsangebote	Anzahl der Museen
Führungen	17
Ausstellungsführer (Katalog, Kurzführer)	16
Beschriftung der Ausstellungsstücke	15
Informationstafeln	13
Vorträge	12
Textblätter	9
Kurse/Arbeitsgemeinschaften	8
Diaschau	6
Videofilme in der Ausstellung	6
Tonbandführungen	5
Computer-Informationen, Multimedia	4

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

In Tabelle 33 sind die Vermittlungsangebote der untersuchten Häuser in der Rangordnung ihrer Häufigkeit dargestellt. So gab es in allen der befragten Museen Führungen, wogegen nur vier Häuser ihren Besuchern Computerinformationen bzw. Multimedia-Angebote bieten. Neben den aufgeführten Standard-Angeboten, die für die anschließenden Bewertungsfragen besonders relevant waren, gab es eine Reihe spezifischer Angebote in den jeweiligen Häusern, die jedoch nicht tabellarisch erfaßt sind. Dazu zählten z.B. die „Museumsgespräche“, „Märkte“, „Familienaktionstage“ usw.

Durch diese vielfältigen individuellen Unterschiede sieht die Auswertung dieser Frage für jedes Museum anders aus. Es wird daher in diesem Gesamtbericht von einer ins Einzelne gehenden Darstellung abgesehen. Stattdessen werden den Museen die sie betreffenden Tabellen zur Verfügung gestellt.

Insgesamt ist jedoch interessant, wie die angebotenen Vermittlungsformen der unterschiedlichen Museen von den Besuchern bewertet wurden. Hieraus lassen sich nicht nur Informationspräferenzen für einzelne didaktische Angebote ableiten, sondern auch graduelle Unterschiede in der Kritik an der Qualität der angebotenen Medien und Inhalte ableiten.

**Tabelle 34: Beurteilung der Vermittlungsangebote**

Vermittlungsangebot	Anzahl der Nutzer	Beurteilung					
		sehr positiv	positiv	teils-teils	negativ	sehr negativ	keine Angabe
Führungen	820	324 39,5%	309 37,7%	78 9,5%	15 1,8%	4 0,5%	90 11,0%
Ausstellungsführer	1663	245 14,7%	953 57,3%	218 13,1%	25 1,5%	8 0,5%	214 12,9%
Textblätter	1685	337 20,0%	926 55,0%	225 13,3%	21 1,2%	5 0,3%	171 10,1%
Diaschau	662	103 15,6%	325 49,1%	126 19,0%	23 3,5%	16 2,4%	69 10,4%
Tonbandführungen	622	255 41,0%	254 40,8%	76 12,2%	2 0,3%	1 0,2%	34 5,5%
Beschriftungen	8058	1368 17,0%	4090 50,8%	1643 20,4%	306 3,8%	80 1,0%	571 7,1%
Informationstafeln	6200	1199 19,3%	3364 54,3%	1012 16,3%	126 2,0%	36 0,6%	463 7,5%
Kurse/AG's	125	36 28,8%	39 31,2%	13 10,4%	–	–	37 29,6%
Videofilme	1451	313 21,6%	769 53,0%	253 17,4%	24 1,7%	7 0,5%	85 5,9%
Computer-Info	523	130 24,9%	245 46,8%	88 16,8%	11 2,1%	3 0,6%	46 8,8%
Vorträge	364	107 29,4%	138 37,9%	41 11,3%	2 0,5%	–	76 20,9%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Die Tabelle zeigt, daß auch bei Berücksichtigung einer generellen Tendenz von Besuchern, bei derartigen Befragungen ihren gerade abgeschlossenen Museumsbesuch insgesamt sehr positiv zu bewerten, doch deutliche Unterschiede in der Zufriedenheit mit Einzelangeboten formuliert werden. Die Angaben zu Angeboten über die „Neuen Medien“ wie Video oder „Computerinformationen“ belegen ein grundsätzliches Interesse der Besucher an dieser Art der Information. Sie zeigen aber auch, daß sich viele nicht uneingeschränkt positiv äußern, sondern sich für die Antwort „teils-teils“ oder gar für eine negative Beurteilung entschieden.

Besonders positiv beurteilten die Befragten das Angebot von Führungen, ganz besonders von Tonbandführungen. Die Befragung zeigte auch, daß die angebotenen Diaschauen eher kritisch beurteilt werden. Eine weitergehende Analyse muß jedoch für jedes untersuchte Museum individuell erstellt werden.

Trotz der generellen Tendenz der Besucher zu Positiveinschätzungen zeigt sich bei der Beurteilung der Vermittlungsangebote, daß offenbar in einigen Häusern ein Veränderungsbedarf zu konstatieren ist.

In Tabelle 35 werden die Serviceangebote dargestellt, die in den meisten untersuchten Häusern vorhanden waren.

**Tabelle 35: Serviceangebote**

Serviceangebote	Anzahl der Museen
Cafeteria	14
Museumsshop/Verkaufscounter:	
Katalog/Führer	17
Plakate/Postkarten	17
Video/CD /MC	11
Souvenirs/Repliken	11
Bibliothek	11
Sitzgelegenheiten/Ruhebereich	16

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

So gab es in den Museumsshops bzw. Verkaufscountern aller befragten Museen Kataloge/Kurzführer und Plakate/Poster. Sitzgelegenheiten waren in 16 der befragten 17 Häusern vorhanden. Über eine Cafeteria verfügten zum Zeitpunkt der Befragung 14 Häuser. 11 Museen boten ihren Besuchern Videos/CD's/Musikkassetten bzw. Souvenirs/Repliken an.

**Tabelle 36: Beurteilung der Serviceangebote**

Serviceangebot	Anzahl der Nutzer	Beurteilung					
		sehr positiv	positiv	teils-teils	negativ	sehr negativ	keine Angabe
Cafeteria	2948	468 15,9%	1400 47,5%	581 19,7%	108 5,7%	7,3 2,5%	258 8,8%
Katalog/Führer	1709	378 22,1%	820 48,0%	146 8,5%	12 0,7%	10 0,6%	343 20,1%
Plakate, Postkarten	2249	493 21,9%	1037 46,1%	235 10,5%	44 1,9%	6 0,3%	434 19,3%
Video/MC/CD	163	35 2,5%	63 38,7%	15 9,2%	1 0,6%	2 1,2%	47 28,2%
Souvenirs	333	55 16,5%	147 44,1%	47 14,1%	9 2,7%	2 0,6%	73 21,9%
Bibliothek	212	50 23,6%	72 34,0%	24 11,3%	4 1,9%	1 0,5%	61 28,8%
Sitzgelegenheiten	5391	1401 26,0%	2319 43,0%	791 14,7%	196 3,6%	37 0,7%	647 12,0%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Die sehr unterschiedlichen Bewertungen weisen darauf hin, daß es innerhalb der einzelnen Angebote erhebliche Qualitätsunterschiede geben muß (z.B. Cafeteria). Die Frage, wieviele Besucher das jeweilige Serviceangebot tatsächlich genutzt bzw. die angebotenen Produkte gekauft haben, kann wieder nur sinnvoll für das einzelne Haus ausgewertet werden. Daher werden die Antworten in den individuellen Kurzberichten für die einzelnen Einrichtungen dargestellt.

Die Fragen danach, welche weiteren Vermittlungs- und Serviceangebote sich der Besucher wünscht, wurden jeweils museumsspezifisch formuliert, so daß die Ergebnisse nur in den Einzelberichten dargestellt werden.

#### 4.2.8 Eintrittspreise der Museen

Für die Beurteilung der Akzeptanz von Preisgruppen, aber auch für die Ermittlung notwendiger Ermäßigungen ist insbesondere das Ausgangsniveau der Eintrittspreise von besonderer Bedeutung. In drei Museen gab es Preisunterschiede zwischen der ersten und zweiten Welle. In allen drei Fällen ist der niedrigere Preis der reguläre Eintrittspreis, der höhere wurde in Verbindung mit größeren Sonderausstellungen erhoben. Z.B. wurde im Kunstmuseum Bonn im Frühjahr 1996 während der Sonderausstellung „Moderne Kunst aus China“ der reguläre Eintrittspreis von fünf auf zwölf DM angehoben.

**Tabelle 37: Eintrittspreise für die einzelnen Museen zum Zeitpunkt der beiden Erhebungswellen (ohne Angabe der Ermäßigungen)**

	1. Welle	2. Welle
Museumskomplex Pergamonmuseum SMB	4,-	4,-
Museumskomplex Dahlem SMB	4,-	4,-
Neue Nationalgalerie SMB	4,-	4,-
Deutsches Historisches Museum, Berlin	-	-
Kunst- und Ausstellungshalle der BRD, Bonn	8,-	8,-
Haus der Geschichte der BRD, Bonn	-	-
Museum Alexander Koenig, Bonn	12,-	4,-
Kunstmuseum Bonn	5,-	12,-
Museumskomplex Albertinum, Dresden	7,-	7,-
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	7,-	7,-
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	5,-	5,-
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	8,-	8,-
Museum für Hamburgische Geschichte	6,-	6,-
Hamburger Kunsthalle	8,-	12,-
Staatl. Museum für Naturkunde Karlsruhe	4,-	4,-
Wallraf-Richartz-Museum, Museum Ludwig Köln	10,-	10,-
Römisch-Germanisches Museum der Stadt Köln	5,-	5,-

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage und Besucherordnungen.

Über die in der folgenden Tabelle aufgeführten Ermäßigungsregelungen hinaus gibt es weitere individuelle Ermäßigungen. Ermäßigten Eintritt erhalten häufig Gruppen, Schüler- und Studentengruppen etc., freier Eintritt wird in der Regel ICOM-Mitgliedern, Mitgliedern von Fördervereinen, lokalen bzw. regionalen Schulklassen und Studentengruppen gewährt.

Touristenkarten, die ermäßigten bzw. freien Eintritt in Museen ermöglichen, werden – bis auf Karlsruhe – in allen von uns untersuchten Städten angeboten.

**Tabelle 38: Ermäßigungsberechtigte Besuchergruppen in ausgewählten Museen**

Name	Kinder bis 6 Jahre	Schüler	Studenten	Auszubildende	Rentner	Behinderte	Sozialhilfe	Arbeitslose	Bund/Zivil
Museumskomplex Pergamonmuseum, Berlin	● <sup>2</sup>	●	●			● <sup>1</sup>	● <sup>5</sup>	●	●
Museumskomplex Dahlem, Berlin	● <sup>2</sup>	●	●			● <sup>1</sup>	● <sup>5</sup>	●	●
Neue Nationalgalerie, Berlin	● <sup>2</sup>	●	●			● <sup>1</sup>	● <sup>5</sup>	●	●

Name	Kinder bis 6 Jahre	Schüler	Studenten	Auszubildende	Rentner	Behinderte	Sozialhilfe	Arbeitslose	Bund/Zivil
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	• <sup>2</sup>	•	•	•	•	• <sup>1</sup>	•	•	
Museumskomplex Albertinum, Dresden	• <sup>2</sup>	•	•	•	•	• <sup>1</sup>	•	•	
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	• <sup>2</sup>	•	•		•	•	•	•	•
Staatliches Museum für Naturkunde Karlsruhe	• <sup>2</sup>	•	•	•		• <sup>4</sup>	•		
Museum Alexander Koenig, Bonn	• <sup>2</sup>	•	•	•	•	•	•		• <sup>2</sup>
Kunst- und Ausstellungshalle der BRD, Bonn	• <sup>2</sup>	•	•			• <sup>1</sup>		•	•
Kunstmuseum Bonn	• <sup>2</sup>	•	•	•		•			•
Museum f. Hamburgische Geschichte	• <sup>2</sup>	•	•	•	•	• <sup>1</sup>	•	•	•
Kunsthalle Hamburg	• <sup>2</sup>	•	•	•	•	• <sup>1</sup>	•	•	•
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	• <sup>2</sup>	•	•	•	•	• <sup>1</sup>	•	•	•
Wallraf-Richartz-Museum /Museum Ludwig, Köln	• <sup>2, 3</sup>	•	•	•			mit Köln-Paß		•
Römisch-Germanisches Museum, Köln	• <sup>2, 3</sup>	•	•	•			mit Köln-Paß		•

1 Schwerbehinderte, 2 frei, 3 unter 14 Jahre ermäßigt, 4 Schwerbehinderte frei, 5 freier Eintritt

Quelle: Besucherordnungen der Museen

#### 4.2.9 Akzeptanz der Eintrittspreise – Preis und Leistung

Als generelle Tendenz läßt sich feststellen, daß es keine einheitlichen Akzeptanzgrenzen gibt, sondern daß die Akzeptanz höherer Preise wieder von der spezifischen Situation im jeweils untersuchten Einzelhaus abhängt. Wesentliche Faktoren sind hier neben der Museumsart, der jeweils charakteristischen Besucherstruktur und dem Einzugsbereich der Besucher (lokal-regional versus touristisch) insbesondere die Höhe des bereits erhobenen Eintrittsgeldes. Hierzu wird sowohl in der Kommentierung der entsprechenden Auswertungstabellen in diesem Abschnitt, als auch bei der Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Discrete Choice Analyse (vgl. Kapitel 5) Näheres ausgeführt werden. Dort wird analysiert, ob steigende Eintrittspreise bei den Besuchern die Neigung erzeugen, dann bei Einkäufen im Museumsshop oder in der Cafeteria zu sparen.

Ein zu hohes Preisniveau trifft insbesondere diejenigen, die relativ breite Museumsinteressen haben und kaum individuelle Ermäßigungen und Sonderkarten nutzen können. Dies ist ein zusätzliches Argument dafür, daß sich hohe Preise bei Häusern mit einem hohen Anteil von lokalen und regionalen Besuchern in Bezug auf die Einnahmesituation dieser Häuser als kontraproduktiv auswirken können. Es wird damit auch der in Abschnitt 3.3.3.2 beschriebene drastische Rückgang der Besuchszahlen im Staatlichen Museum für Naturkunde Karlsruhe nach Einführung von Eintrittsgeld erklärt.



Mit den Fragen „Hätten Sie das Museum auch besucht, wenn der Eintrittspreis DM X betragen hätte?“ und „Falls ja, hätten Sie bei diesem Eintrittspreis an anderen Ausgaben im Rahmen des Museumsbesuchs gespart?“ wurde die Ausgabebereitschaft der Besucher für höhere Eintrittspreise ermittelt. Die ausführliche Auswertung dieser Fragen erfolgt in Kapitel 5.3.

Eine weitere Einschätzungsfrage war: „Wenn Sie den heute gezahlten Eintrittspreis mit Preisen für andere kulturelle Veranstaltungen vergleichen, wie würden Sie das Preis-Leistungsverhältnis einstufen?“

**Tabelle 39: Preis-Leistungsverhältnis**

Wenn Sie den heute gezahlten Eintrittspreis mit Preisen für andere kulturelle Veranstaltungen vergleichen, wie würden Sie das Preis-Leistungsverhältnis einstufen?	Anzahl	in % aller Befragten
sehr preiswert	1798	14,7%
preiswert	2705	22,1%
angemessen	5276	43,2%
teuer	739	6,0%
sehr teuer	77	0,6%
keine Angabe	359	2,9%
entfällt *	1273	10,4%
<b>Gesamt</b>	<b>12227</b>	<b>100 %</b>
* Wurde im Deutschen Historischen Museum, Berlin und im Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn nicht abgefragt, da beide Häuser eintrittsfrei sind.		

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Insgesamt zeigte sich, daß die Mehrheit der Besucher die Museen als preiswerte kulturelle Einrichtungen betrachten. Die Tatsache, daß etwa 15 % der befragten Besucher den Eintrittspreis des von ihnen gerade besuchten Museums als sehr preiswert einschätzten und etwa 22 % als preiswert, läßt vermuten, daß hier noch ein gewisser Spielraum für Preiserhöhungen bestehen könnte.

**Tabelle 40: Preis-Leistungsverhältnis nach einzelnen Museen**

Einschätzung Museum	Preis							Gesamt
	regulärer Preis (1./2. Welle)	sehr preiswert	preiswert	angemessen	teuer	sehr teuer	keine Angabe	
Museum Alexander Koenig, Bonn	12,-/4,-	85 12,4%	148 21,5%	351 51,0%	89 12,9%	6 0,9%	9 1,3%	688 100%
Kunstmuseum Bonn	5,-/12,-	54 8,4%	124 19,2%	339 52,5%	101 15,6%	12 1,9%	16 2,5%	646 100%
Pergamonmuseum, Staatl. Museen zu Berlin	4,-	333 39,8%	259 30,9%	212 25,3%	6 0,7%	3 0,4%	24 2,9%	837 100%
Wallraf-Richartz-M./M. Ludwig, Köln	10,-	45 5,2%	131 15,0%	514 58,9%	129 14,8%	9 1,0%	44 5,0%	872 100%
Museumskomplex Albertinum, Dresden	7,-	120 11,1%	288 26,6%	609 56,3%	35 3,2%	4 0,4%	25 2,3%	1081 100%
Staatl. Museum für Naturkunde Karlsruhe	4,-	71 13,7%	141 27,2%	248 47,8%	37 7,1%	7 1,3%	15 2,9%	519 100%
Kunst- und Ausstellungshalle der BRD, Bonn	8,-	34 5,0%	135 20,0%	434 64,4%	60 8,9%	4 0,6%	7 1,0%	674 100%
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	5,-	108 17,3%	204 32,6%	288 46,0%	6 1,0%	2 0,3%	18 2,9%	626 100%
Hamburger Kunsthalle	8,-/12,-	46 6,6%	131 18,9%	412 59,4%	78 11,2%	7 1,0%	20 2,9%	694 100%
Gemäldegalerie Alter Meister, Dresden	7,-	136 15,4%	250 28,3%	441 49,9%	31 3,5%	2 0,2%	23 2,6%	883 100%
Museumskomplex Dahlem, Staatl. Museen zu Berlin	4,-	309 31,3%	263 26,6%	316 32,0%	27 2,7%	8 0,8%	65 6,6%	988 100%
Neue Nationalgalerie, Staatl. Museen zu Berlin	4,-	128 19,2%	129 19,4%	293 44,1%	66 9,9%	6 0,9%	43 6,5%	665 100%
Römisch-Germanisches Museum der Stadt Köln	5,-	118 16,2%	203 27,9%	355 48,8%	27 3,7%	4 0,6%	20 2,8%	727 100%
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	8,-	94 17,1%	153 27,9%	253 46,1%	30 5,5%	3 0,5%	16 2,9%	549 100%
Museum für Hamburgische Geschichte	6,-	117 23,2%	146 28,9%	211 41,8%	17 3,4%	0 0,0%	14 2,8%	505 100%
Gesamt		1798 16,4%	2705 24,7	5276 48,2	739 6,7%	77 0,7%	359 3,3%	

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Für besonders preiswert hielten die befragten Besucher die Staatlichen Museen zu Berlin. Für den Museumsbesuch wurde dort zum Zeitpunkt der Befragung ein Eintrittspreis von 4,- DM (ermäßigt: 2,- DM) verlangt. Er wurde von 70,7 % der Besucher des Museumskomplexes Pergamonmuseum und von 57,9 % der Besucher des Museumskomplexes Dahlem als sehr preiswert oder preiswert eingestuft. In der Neuen Nationalgalerie der Staatlichen Museen zu Berlin beurteilten immerhin noch 38,6 % der Besucher das zu zahlende Eintrittsgeld als „sehr preiswert“ oder „preiswert“ im Vergleich zu anderen kulturellen Veranstaltungen. Hier gab es allerdings eine Sondersituation, weil zusätzlich zum Eintritt zur Dauerausstellung ein gesondertes Eintrittsgeld für den Besuch der Sonderausstellung „Cy-Twombly-Retrospektive“ (1. Befragungswelle) erhoben worden war.

Die Gemäldegalerie Alte Meister und der Museumskomplex Albertinum in Dresden wurden mit jeweils 7,- DM Eintrittspreis von 43,7 % bzw. 37,7 % der Befragten im Vergleich als sehr preiswert oder preiswert eingestuft.

Insbesondere einige der Kunstmuseen wurden von den Besuchern als verhältnismäßig teuer oder sehr teuer eingeschätzt. In der ersten Befragungswelle gehörte auch die Neue Nationalgalerie der Staatlichen Museen zu Berlin für 15,8 % der befragten Besucher zu den teuren oder sehr teuren Einrichtungen. 17,5 % der Besucher des Kunstmuseums Bonn fanden den Eintrittspreis von 5,- DM teuer oder sehr teuer. 8,- DM Eintritt, die die Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland in Bonn dagegen erhebt, empfanden nur 9,3 % als teuer oder sehr teuer. Das Wallraf-Richartz-Museum/Museum Ludwig in Köln forderte einen regulären Eintrittspreis von 10,- DM, was 15,8 % der Befragten für teuer oder sehr teuer hielten. Auch die Hamburger Kunsthalle wurde im Vergleich zu Museen mit ähnlichen Sammlungsschwerpunkten mit 12,3 % öfter als sehr teuer benannt.

Das Museum Alexander Koenig, welches einen Eintritt von 4,- DM erhoben hat, benannten 12,4 % als sehr preiswert und 13,8 % als teuer oder zu teuer.

In den beiden historischen Museen in Berlin und Bonn wurde diese Frage nicht gestellt, weil dort der Eintritt frei war.

**Tabelle 41: Einstufung des Preis-Leistungsverhältnisses nach Wohnorten**

Einstufung Wohnort	sehr preiswert	preiswert	ange- messen	teuer	sehr teuer	keine An- gabe
am Ort	503 15,4%	720 22,0%	1609 49,2%	279 8,5%	28 0,9%	134 4,1%
Umland	188 12,6%	364 24,3%	794 53,1%	107 7,2%	10 0,7%	32 2,1%
übriges Deutsch- land	773 16,9%	1218 26,6%	2252 49,1%	256 5,6%	22 0,5%	63 1,4%
Ausland	306 22,1%	366 26,4%	550 39,7%	82 5,9%	12 0,9%	69 5,0%
keineAngabe	28 12,9%	37 17,1%	71 32,7%	15 6,9%	5 2,3%	61 28,1%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Insgesamt zeigt sich also eine Tendenz, daß lokale Besucher und solche aus der Umgebung das Preis-Leistungsverhältnis kritischer beurteilen als die „Touristen“ aus dem übrigen Deutschland und dem Ausland. Die bereits erwähnte Dokumentation zu „Eintrittspreisregelungen und Öffnungszeiten ausgewählter Museen in westeuropäischen Großstädten“ zeigte zudem, daß die Eintrittspreise deutscher Museen im Vergleich zu ähnlichen Museen in Westeuropa als recht preiswert gelten können.

**Tabelle 42: Einstufung des Preis-Leistungsverhältnisses nach Altersgruppen**

A l t e r s g r u p p e	E i n s t u f u n g						Gesamt
	sehr preiswert	preiswert	angemessen	teuer	sehr teuer	keine Angabe	
unter 20 Jahren	223 23,3%	270 28,2%	408 42,6%	32 3,3%	10 1,0%	14 1,5%	957 100%
20 bis 29 Jahre	448 16,3%	678 24,7%	1348 49,1%	206 7,5%	24 0,9%	40 1,5%	2744 100%
30 bis 39 Jahre	340 13,5%	554 22,0%	1337 53,1%	213 8,5%	19 0,8%	57 2,3%	2520 100%
40 bis 49 Jahre	289 15,7%	459 25,0%	899 49,0%	132 7,2%	7 0,4%	49 2,7%	1835 100%
50 bis 59 Jahre	233 15,9%	381 26,1%	689 47,1%	79 5,4%	10 0,7%	70 4,8%	1462 100%
60 Jahre und älter	235 19,9	324 27,4%	499 42,3%	57 4,8%	2 0,2%	64 5,4%	1181 100%
keine Angabe	30 11,8%	39 1,4%	96 37,6%	20 7,8%	5 2,0%	65 25,5%	255 100%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Gruppiert man die Antworten entsprechend der Altersverteilung der Besucher, so fällt auf, daß etwa fünfzig Prozent des jungen Museumspublikums unter 20 Jahren und knapp fünfzig Prozent des älteren Publikums über 60 Jahre das Preis-Leistungs-Verhältnis als preiswert oder sehr preiswert einstufen.

Die Einschätzungsfrage zum Preis-Leistungs-Verhältnis wurde mit den Antworten auf die Frage „Wie lange haben Sie sich insgesamt im Museumsgebäude aufgehalten?“ in Beziehung gesetzt (vgl. Abschnitt 4.2.5). Hier zeigte sich, daß das Preisniveau der derzeit bestehenden Eintrittsgeldregelungen – weitgehend unabhängig von der Dauer des Museumsbesuches – entscheidend für die Einschätzung als „preiswert“, „angemessen“ oder „teuer“ ist. Zwar neigen Kurzbesucher in relativ „teuren“ Museen eher zu negativen Einschätzungen, aber das bestehende Preisniveau bleibt der entscheidende Faktor für die Zufriedenheit der Besucher.

Im Hinblick auf Erst- und Wiederholungsbesucher zeigte sich erwartungsgemäß, daß speziell das den Museen besonders wichtige Stammublikum drastischen Preiserhöhungen ablehnend gegenübersteht – insbesondere bei relativ hohem Ausgangsniveau.

#### 4.2.10 Monatliche Kulturausgaben der Museumsbesucher

Zur Relativierung der Beurteilung des Eintrittspreisniveaus des jeweiligen Museums war es notwendig, den persönlichen Stellenwert von Ausgaben zu kulturellen Veranstaltungen der Befragten zu kennen. Für diese Untersuchung war daher die Frage nach dem persönlichen Budget für Kulturausgaben pro Monat wichtig („Was schätzen Sie: Wieviel Geld geben Sie für sich selbst für Besuche von Kulturveranstaltungen etwa im Monat aus?“).

Bei den Antworten auf diese Frage zeigten sich signifikante Unterschiede insbesondere in Bezug auf die Museumsart. Besucher von Kunstmuseen haben ein deutlich höheres Budget für Kulturausgaben. Bei Korrelation mit persönlichen Merkmalen der Besucher zeigen sich die deutlichsten Zusammenhänge in Bezug auf das Alter: Ältere Museumsbesucher geben mehr Geld für kulturelle Aktivitäten aus, und zwar auch viele derjenigen, die über ein eher geringes Haushaltseinkommen verfügen. Dies belegt den Stellenwert, den Kultur allgemein und Museen im besonderen für die ältere Generation besitzen.

**Tabelle 43: Ausgaben für kulturelle Veranstaltungen pro Monat**

Was schätzen Sie: Wieviel Geld geben Sie für sich selbst für Besuche von Kulturveranstaltungen etwa im Monat aus?	Anzahl	in % aller Befragten
bis unter 10 DM	898	7,3 %
10 bis unter 20 DM	2306	18,9 %
20 bis unter 50 DM	4535	37,1 %
50 bis unter 100 DM	2862	23,4 %
100 bis unter 200 DM	904	7,4 %
200 DM oder mehr	294	2,4 %
keine Angabe	428	3,5 %
Gesamt	12227	100 %

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

In allen Altersstufen, auch bei dem jungen Publikum unter 20 Jahren liegt der Schwerpunkt der monatlichen Kulturausgaben zwischen 20,- und 50,- DM. Dennoch gibt die Gruppe der jungen Museumsbesucher unter 20 Jahren insgesamt gesehen verständlicherweise weniger für kulturelle Veranstaltungen aus. 17,3 % dieser Altersgruppe gibt unter 10,- DM pro Monat aus, 35,6 % zwischen 10,- und 20,- DM und 35,3 % zwischen 20,- und 50,- DM. In allen anderen Altersstufen wurden von ca. einem Viertel der Befragten angegeben, zwischen 50,- und 100,- DM für kulturelle Veranstaltungen aufzuwenden. Zwischen 14,8 % und 18,8 % der einzelnen Altersgruppen veranschlagen zwischen 10,- und 20,- DM persönliche Ausgaben im Monat für Kultur.

Es sollte dabei nicht übersehen werden, daß der monatlich zur Verfügung stehende Betrag nicht nur für den Besuch von Museen dient. Das monatliche Budget umfaßt also neben Museen und Ausstellungen auch Eintrittskarten für Theater, Oper, Konzert, Kino etc. Dabei ist die Tatsache in Betracht zu ziehen, daß die meisten unter 20jährigen über ein recht

geringes monatliches Einkommen verfügen. Auch wenn sie ähnlich wie alle anderen Altersstufen durchschnittlich zwischen 20,- und 50,- DM pro Monat für kulturelle Veranstaltungen ausgeben, sagt dies noch nichts über die Rangordnung ihrer Kulturinteressen. Wie das Ergebnis auf die Frage nach den touristischen Aktivitäten zeigte, weisen sich die meisten Museumsbesucher als grundsätzlich kulturell interessiert aus.

**Tabelle 44: Ausgaben für kulturelle Veranstaltungen im Monat nach Altersgruppen**

Ausgaben / Altersgruppe	keine Angabe	unter 10 DM	10 bis 20 DM	20 bis 50 DM	50 bis 100 DM	100 bis 200 DM	über 200 DM
unter 20 Jahren	16 1,4%	201 17,3%	414 35,6%	411 35,3%	96 8,3%	17 1,5%	8 0,7%
20 bis 29 Jahre	26 0,8%	156 5,1%	507 16,4%	1388 44,9%	767 24,8%	191 6,2%	54 1,7%
30 bis 39 Jahre	61 2,2%	208 7,5%	520 18,8%	1040 37,5%	672 24,3%	216 7,8%	54 1,9%
40 bis 49 Jahre	65 3,2%	128 6,3%	369 18,2%	706 34,8%	528 26,0%	173 8,5%	59 2,9%
50 bis 59 Jahre	58 0,5%	100 6,2%	240 14,8%	533 32,8%	469 28,9%	166 10,2%	59 3,6%
60 Jahre und älter	109 8,5%	84 6,6%	221 17,3%	401 31,3%	291 22,7%	125 9,8%	50 3,9%
keine Angabe	93 34,4%	21 7,8%	35 13,0%	56 20,7%	39 14,4%	16 5,9%	10 3,7%

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Auch der Zusammenhang zwischen Eintrittsgeld und Ausgabebereitschaft im Museumshop wurde eindeutig nachgewiesen. Je teurer das Eintrittsgeld ist, desto weniger Geld geben die Besucher beispielsweise für den Erwerb von Katalogen oder andere Medien aus.<sup>54</sup>

#### 4.2.11 Ergänzende Fragen für auswärtige Besucher

Für auswärtige Besucher wurde eine Zusatzfrage gestellt: „Verbinden Sie den Besuch in diesem Museum mit anderen Aktivitäten in der Stadt?“ Die Antwortvorgaben wurden gemäß der These formuliert, daß Museumsbesuche für Touristen eher in einem spezifisch kulturellen Kontext stehen und nicht so häufig mit nicht kulturell geprägten Konsumaktivitäten wie der Erledigung von Einkäufen verbunden werden.

Die Antworten auf diese Frage bestätigen die Hypothese, daß Museumsbesuche eine unter mehreren kulturellen Aktivitäten von Kulturinteressierten sind. Häufig wird ein Museumsbesuch in einer anderen Stadt mit dem Besuch anderer kultureller Einrichtungen und

<sup>54</sup> vgl. Kapitel 5. Gleiche Erfahrungen wurden in England gemacht, vgl. Falconer, P., Bailey, S., National and Local Museum Charging Policies, Glasgow 1993.

Veranstaltungen verbunden. Dies trifft insbesondere auf Museen mit hohem touristischem Anteil zu, wie die untersuchten Museen in Berlin und Dresden.

**Tabelle 45: Wird der Museumsbesuch von auswärtigen Besuchern mit anderen Aktivitäten verbunden?**

Verbinden Sie den Besuch in diesem Museum mit anderen Aktivitäten in der Stadt?	Anzahl	in % aller Befragten
nein, ausschließlich wegen des Museums bzw. dieser Ausstellung gekommen	1348	15,7%
ja, und zwar mit:		
– dem Besuch anderer kultureller Einrichtungen	4013	49,2 %
– Erledigungen und Einkäufen	1687	20,7 %
– dem Besuch von Freunden oder Verwandten	2037	25,0 %
– ich verbringe hier meinen Urlaub	1486	18,2 %

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

#### 4.2.12 Sonderkarten

Die Antworten auf die den jeweiligen Gegebenheiten angepaßte Frage „Wissen Sie, daß es eine Jahreskarte und/oder eine Stadt-Card gibt?“ sollte den Bekanntheitsgrad von Sonderkarten ermitteln. Dabei zeigte sich, daß zwar die individuellen Ermäßigungstatbestände von den Anspruchsberechtigten in relativ hohem Maße genutzt werden, daß aber der Bekanntheitsgrad und insbesondere die persönliche Nutzung der angebotenen Sonderkarten (Jahreskarten, Kombitickets etc.) ausgesprochen niedrig ist. Dies liegt sicher an der oft unzureichenden Werbung, die für Museumsangebote und insbesondere für besondere Ermäßigungen gemacht wird. Dies mag angesichts der allgemeinen Haushaltssituation – wie in Kapitel 3 beschrieben – zwar verständlich sein, angesichts der Möglichkeiten mit relativ großzügigen Ermäßigungs- und Befreiungsregelungen eine bildungspolitisch positive Öffentlichkeitsarbeit für die Museen zu verbinden, ist das festgestellte Defizit in diesem Bereich bedauerlich. Ohne erweiterte Öffentlichkeitsarbeit und zusätzliche Werbung bleiben gerade die (publikumsorientiert) konzipierten Sonderkarten weitgehend ungenutzt.

Die Vielfalt der Karten<sup>55</sup> spiegelt sich in den Fragen:

- **Deutsches Historisches Museum**, Berlin: Wissen Sie, daß es eine Berlin Welcome Card gibt?
- **Museumskomplex Dahlem**, Staatliche Museen zu Berlin: Wissen Sie, daß es eine Jahreskarte und eine Berlin Welcome Card gibt?

<sup>55</sup> vgl. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde. Nr. 7. Zusammenstellung von Eintrittspreisregelungen und Öffnungszeiten ausgewählter Museen in westeuropäischen Großstädten. Berlin 1996.

- **Neue Nationalgalerie**, Staatliche Museen zu Berlin: Wissen Sie, daß es eine Jahreskarte und eine Tageskarte für den Bereich Tiergarten gibt?
- **Museumskomplex Pergamonmuseum**, Staatliche Museen zu Berlin: Wissen Sie, daß es eine Jahreskarte und eine Tageskarte für den Bereich Museumsinsel gibt?
- **Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland** und **Museum Alexander Koenig**, Bonn: Wissen Sie, daß es eine BonnCard für die Bonner Museen gibt?
- **Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland**, Bonn: Wissen Sie, daß es eine Jahreskarte, Familienkarte, BonnCard und eine Verbundkarte mit dem Kunstmuseum gibt?
- **Kunstmuseum Bonn**: Wissen Sie, daß es eine Jahreskarte, Familienkarte, BonnCard und eine Verbundkarte mit der Kunst- und Ausstellungshalle gibt?
- **Museumskomplex Albertinum und Gemäldegalerie Alte Meister**, Dresden: Wissen Sie, daß es eine Tageskarte für alle Museen der Staatlichen Kunstsammlungen und auch eine Jahreskarte gibt?
- **Deutsches Hygiene Museum Dresden**: Wissen Sie, daß es eine Familienkarte für das Museum und eine Dresden-Card gibt?
- **Hamburger Kunsthalle**: Wissen Sie, daß es eine Hamburg Card für die staatlichen Museen Hamburgs gibt? Wissen Sie, daß es möglich ist, Mitglied im Verein der „Freunde der Kunsthalle“ zu werden?
- **Hamburgisches Museum für Völkerkunde** und **Museum für Hamburgische Geschichte**: Wissen Sie, daß es eine Jahreskarte und eine Hamburg Card für die staatlichen Museen Hamburgs gibt?
- **Staatliches Museum für Naturkunde Karlsruhe**: Wissen Sie, daß es eine Familienkarte und eine Jahreskarte für das Museum gibt?
- **Römisch-Germanisches Museum der Stadt Köln** und **Wallraf-Richartz-Museum/Museum Ludwig**: Wissen Sie, daß es eine Jahreskarte für die städtischen Kölner Museen gibt?

**Tabelle 46: Kenntnis von Sonderkarten**

Wissen Sie, daß es in ... eine Sonderkarte gibt?	Anzahl	in % aller Befragten
ja	4929	40,3 %
nein	6308	51,6 %
keine Angabe	990	8,1 %
Gesamt	12227	100 %

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Insgesamt sind nur etwa 40 % der Besucher über Sonderkarten für das eben besuchte Museum informiert. Dabei sollte man noch zwischen typischen Sonderkarten für Touristen (z.B. Wochenkarte für mehrere Museen) und z.B. Jahreskarten, die wohl eher für das lokale Publikum gedacht sind, unterscheiden. Bei genauerer Betrachtung ergibt sich, daß auswärtige Besucher besser über Sonderkarten informiert sind. Dieses Ergebnis zeigt die Bedeutung der Einbettung von Ermäßigungskarten und Sonderkarten in ein Gesamtkonzept für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit in den Museen.



### 4.2.13 Erhöhung von Eintrittspreisen

Die folgende Frage „Die Finanznot der öffentlichen Haushalte wird die Museen vielleicht dazu zwingen, die Eintrittspreise zu erhöhen. Gleichzeitig sollen weiterhin Tage mit freiem Eintritt beibehalten werden. Welche Aussage trifft auf Sie zu?“ gab vier Meinungen vor. Im Rahmen der Voruntersuchung zeigte sich, daß diese Meinungen charakteristisch für Motive und Argumente im Zusammenhang mit Veränderungen von Eintrittspreisregelungen sind.

**Tabelle 47: Einführung/Erhöhung von Eintrittspreisen**

Welche Aussage trifft zu?	Anzahl	in % *
I. Die Einführung eines / Erhöhung des Eintrittspreises finde ich nur dann akzeptabel, wenn gleichzeitig die Service-Leistungen des Museums verbessert werden.	2120	17,3 %
II. Bei der Einführung eines / Erhöhung des Eintrittsgeldes würde ich das Museum seltener besuchen.	2625	21,5 %
III. Ich versuche, meinen Besuch auf eintrittsfreie oder eintrittsermäßigte Tage zu legen.	4516	36,9 %
IV. Ich treffe meine Besuchsentscheidung unabhängig von unterschiedlichen wochentäglichen Eintrittspreisregelungen.	5093	41,7 %
* Die Prozentzahlen beziehen sich auf die 12.227 Befragten.		

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Dabei zeigte sich, daß die Besucher zwar grundsätzlich Verständnis für die ökonomischen Zwänge aufbringen, denen verstärkt auch Museen unterliegen. Allerdings wird von einem nicht unbeträchtlichen Teil des Publikums – gerade des Stammpublikums – eine gleichzeitige Verbesserung der Museums- und Service-Angebote erwartet. Wenn dies durch fiskalisch administrative Regelungen im Zusammenhang mit der Einführung bzw. Erhöhung des Eintrittsgeldes (unangemessen hohes Einnahmesoll) konterkariert wird, ist ein drastisches Absinken der Besuchszahlen vorprogrammiert. Hierauf wird auch in Kapitel 5 noch konkreter eingegangen.

Die Antworten auf diese Frage sind vorsichtig zu interpretieren, denn nicht alle Besucher wollen zugeben, daß sie Preiserhöhungen beim Museumseintritt nicht generell akzeptieren. So verbergen sich hinter den Antwortsituationen II (Museum seltener besuchen) und III (Museumsbesuch auf eintrittsfreie oder -ermäßigte Tage verlegen) letztlich die Ablehnung möglicher Preiserhöhungen.

Da ein Viertel bzw. ein Drittel aller Befragten diesen Aussagen zustimmen, ist bei einer Einführung/Erhöhung von Eintrittsgeld mit einem deutlichen Besuchsrückgang zu rechnen.

Die Erhöhung der Eintrittspreise, so entschieden 32,3 % der Besucher des Deutschen Hygiene Museums in Dresden, müßte mit einer Verbesserung der Service-Leistungen des Museums einhergehen. Gleiches benannten 25,2 % der Besucher des Staatlichen Museums

für Naturkunde Karlsruhe. Aber sogar 36,8 % der Besucher dieses Museums wollten nach der Erhöhung seltener ins Museums gehen. Wenn man bedenkt, daß das Staatliche Museum für Naturkunde in Karlsruhe einen großen Stamm an Wiederholungsbesuchern hat (43,8 % waren schon viermal und öfter hier), wird der Einschnitt durch Einführung bzw. Erhöhung von Eintrittspreisen sofort deutlich.

50 % der Befragten im Deutschen Historischen Museum, Berlin entschieden, dieses Museum nach Einführung eines Eintrittsgeldes nur an den eintrittsfreien Tagen zu besuchen. Für die Besucher der Gemäldegalerie Alte Meister der Staatlichen Kunstsammlungen in Dresden spielte die mögliche Erhöhung der Eintrittspreise eine geringere Rolle. Mit 29,6 % wurde der eintrittsfreie Tag an diesem Museum am seltensten genannt.

**Tabelle 48: Meinungen zu Eintrittspreiserhöhungen nach Wohnort (Mehrfachnennungen möglich)**

Zustimmung zu: Wohnort	Gesamt	Aussage I	Aussage II	Aussage III	Aussage IV
am Ort	3620	609 16,8%	925 25,5%	1637 45,2%	1249 34,5%
Umland	1656	344 20,8%	416 25,1%	587 35,4%	696 42,0%
übriges Deutschland	5156	865 16,8%	975 18,9%	1789 34,7%	2473 48,0%
Ausland	1564	277 17,7%	283 28,1%	468 29,9%	641 41,0%
keineAngabe	231	25 10,8	27 11,7%	35 15,2%	34 14,7%
Gesamt	12227	2120	2625	4516	5093

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

#### 4.2.14 Der eintrittsfreie Tag

Die Bedeutung eintrittsgeldfreier Tage wird durch die Antworten auf diese Frage unterstrichen. Die Nachfrage, welcher Wochentag als eintrittsfreier Tag gelten soll („Wann sollte Ihrer Meinung nach ein eintrittsfreier Tag bestehen?“) weist eine Präferenz für einen Tag am Wochenende aus. Dieses Votum ist bei Museen mit ausgeprägtem Familienbesuch – wie z.B. dem Staatlichen Museum für Naturkunde Karlsruhe – besonders deutlich ausgefallen.

**Tabelle 49: Freier Eintritt an einem Wochentag**

Sollte es einen Tag mit freiem Eintritt geben?	Anzahl	in % aller Befragten
ja	5638	71,0 %
nein	1898	23,9 %
keine Angabe	409	5,1 %
Gesamt	7945	100 %

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Hier weicht die Grundgesamtheit ab, da diese Frage nicht in allen Museen gestellt wurde. An den beiden Geschichtsmuseen in Bonn und Berlin war der Eintritt grundsätzlich frei. In den drei Häusern der Staatlichen Museen zu Berlin war zum Zeitpunkt der Befragung an allen Sonn- und Feiertagen der Eintritt frei, so daß hier lediglich die Frage danach gestellt werden konnte, ob ein eintrittsfreier Tag eher am Wochenende oder unter der Woche gewünscht wird. Am Staatlichen Museum für Naturkunde in Karlsruhe war die Erhebung von Eintritt eingeführt und von vielen Besuchern ärgerlich aufgenommen worden. Die Frage nach einem eintrittsfreien Tag schien zu diesem Zeitpunkt wenig günstig und wurde daher ausgelassen.

Das Ergebnis, daß zwei Drittel der Befragten einen eintrittsfreien Tag befürworten, unterstreicht die Bedeutung dieser Regelung. Zudem gibt es auch einen Hinweis darauf, wie weiterhin im Bewußtsein der Museumsbesucher verankert ist, daß gerade öffentlich getragene Museen in den letzten beiden Jahrzehnten kostenfrei besucht werden konnten.

Mehr als ein Drittel der befragten Besucher versucht, den Besuch so zu terminieren, daß ein eintrittsfreier Tag genutzt werden kann. Dies trifft besonders für lokale Besucher zu, die generell auf Erhöhungen sensibler reagieren.

Der Wunsch vieler Besucher, nämlich von 42,3 %, den freien Eintritt auf einen Tag am Wochenende, also einen arbeitsfreien Tag zu legen, ist durchaus verständlich. Zum Beispiel war der Anteil der Besucher, die einen Wochenendtag für freien Eintritt vorziehen würden, an den beiden bislang eintrittsfreien Geschichtsmuseen höher als in vielen anderen Museen (Berlin 51,2 %, Bonn 48,6 %). An den beiden Museen der Staatlichen Kunstsammlungen in Dresden, dem Museumskomplex Albertinum und der Gemäldegalerie Alte Meister war der Anteil der Besucher, die für einen eintrittsfreien Wochenendtag votierten, ähnlich hoch wie der Anteil der Besucher, die einen Tag unter der Woche vorschlugen. In der Hamburger Kunsthalle und im Hamburgischen Museum für Völkerkunde war der Anteil der Besucher, die einen Tag in der Woche vorgezogen hätten, höher (Hamburger Kunsthalle 42 % und Hamburgisches Museum für Völkerkunde 44,2 %) als der Anteil der Besucher, die das Wochenende gewählt haben (Hamburger Kunsthalle 32,4 %, Hamburgisches Museum für Völkerkunde 30,9 %). Möglicherweise haben sich die Besucher, die für einen eintrittsfreien Tag unter der Woche plädierten, eine ungestörtere Besuchsatmosphäre als am Wochenende vorgestellt.

**Tabelle 50: Welcher Wochentag mit freiem Eintritt?**

Wann sollte Ihrer Meinung nach ein eintrittsfreier Tag bestehen?	Anzahl	in % aller Befragten
am Wochenende	4199	42,3 %
unter der Woche	2980	30,0 %
gleichgültig	2288	23,1 %
keine Angabe	453	4,6 %
entfällt		
<b>Gesamt</b>	<b>9920</b>	<b>100 %</b>

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Insgesamt müssen diese Einzelergebnisse vorsichtig interpretiert werden. Klar ist, daß in Museen, die stark von Touristen besucht werden, die Bedeutung eintrittsgeldfreier Tage anders eingeschätzt wird als in typischen Familienmuseen. Entscheidend ist auch die jeweils bestehende Regelung. Wenn Museen seit Jahren einen bestimmten eintrittsgeldfreien Tag haben, ist dieser zumindest dem Stammpublikum bekannt. Die Besucher richten sich – sofern dies ihre jeweilige Situation zuläßt – darauf ein, und benennen diese Präferenz dann auch bei einer Befragung.

## 5 Akzeptanz von Eintrittsgeldregelungen und Ausgabenverhalten von Museumsbesuchern

### 5.1 Vorgehensweise der Untersuchung

Für die in die Untersuchung einbezogenen Museen<sup>56</sup> sind in den Benutzungsordnungen ausdifferenzierte Eintrittsgeldregelungen festgelegt. So erhalten je nach Museum Besuchergruppen wie z.B. Schüler, Studenten, Auszubildende oder Schwerbehinderte aus sozial- und bildungspolitischen Gründen Vergünstigungen oder sind gänzlich vom Eintritt befreit (vgl. Kapitel 4). Darüber hinaus bieten viele Museen weitere Vergünstigungen für Familien, Schulklassen, Gruppen oder Mitglieder von Fördervereinen. Hierzu zählen auch Kombikarten z.B. für verschiedene Kultureinrichtungen einer Stadt oder verschiedene Einrichtungen eines Trägers zu einem ermäßigten Pauschalpreis.

Für Analysen der Akzeptanz unterschiedlicher Eintrittsgeldregelungen und des Ausgabenverhaltens von Museumsbesuchern sind zunächst zwei Besuchergruppen zu unterscheiden (vgl. Abbildung 1): die Gruppe der zahlenden Besucher und Besucher, die z.B. aufgrund der Nutzung eintrittsfreier Tage oder aus anderen Gründen vom Eintritt befreit sind. Innerhalb der Gruppe der zahlenden Besucher ist wiederum zu differenzieren zwischen Normalzahlern und Besuchern, die spezielle Vergünstigungsangebote wie etwa Jahreskarten oder Familienkarten wahrnehmen. Innerhalb der Gruppe der Normalzahler sind Besucher, die den regulären Eintrittspreis bezahlen (reguläre Normalzahler) und Besucher, die eine Ermäßigung erhalten (ermäßigte Normalzahler) zu differenzieren.

Tabelle 51 gibt einen Überblick über die Aufteilung der befragten Besucher nach Besuchssituation. Die Aufteilung der Stichprobe spiegelt jedoch nur annäherungsweise die tatsächliche Verteilung der Besucher des Befragungszeitraumes wieder: Da die Umfrage auf Personen mit einem Alter über 14 Jahren beschränkt war, der Befragungstakt in Abhängigkeit von der Entwicklung des Besucherstromes angepaßt wurde und auch beim Eintritt großer organisierter Besuchergruppen der Befragungstakt nicht durchgehalten werden konnte, sind insbesondere ermäßigte Normalzahler und Gruppenbesucher unterrepräsentiert.

Der Anteil der zahlenden Besucher lag unter den Befragten in der Regel nur knapp unter 100 %. Eine Ausnahme stellen die Museen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz dar. Aufgrund des freien Eintritts an Sonn- und Feiertagen – in die zweite Befragungswelle fielen neben zwei Sonntagen auch der Karfreitag und der Ostermontag – beträgt der Anteil der zahlenden Besucher nur zwischen 63 % im Museumskomplex Dahlem und 72 % im Museumskomplex Pergamonmuseum.

Von den zahlenden Besuchern nutzten knapp 1 600 Besucher (16,6 %) Ermäßigungsangebote wie Kombi-, Jahres- oder Familienkarten. Rund zwei Drittel aller Befragten sind der Gruppe der Normalzahler zuzurechnen. Der Anteil der Normalzahler an allen zahlenden Besuchern liegt bei fast allen Museen deutlich über 80 %. Ausnahmen sind der Museumskomplex Dahlem (75 %) und das Deutsche Hygiene Museum (72 %), die beide einen hohen Anteil an Gruppenbesuchern verzeichneten.<sup>57</sup>

---

56 In die ökonomische Auswertung wurden das Deutsche Historische Museum in Berlin und das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland Bonn nicht einbezogen, da sie kein Eintrittsgeld erheben.

57 Im Museumskomplex Dahlem lag der Anteil an Gruppenbesuchern insbesondere an den nicht vom Eintritt befreiten Tagen deutlich über den beiden anderen einbezogenen Museen der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz.



**Tabelle 51: Aufteilung der befragten Besucher nach Eintrittssituation**

	Zahlende Besucher		Normalzahler			darunter: ermäßigte Normalzahler		
	absolut	in % <sup>a)</sup>	absolut	in % <sup>a)</sup>	in % <sup>b)</sup>	absolut	in % <sup>b)</sup>	in % <sup>c)</sup>
Museumskomplex Pergamonmuseum, Staatliche Museen zu Berlin	604	72,2	500	59,7	82,8	112	18,5	22,4
Museumskomplex Dahlem, Staatliche Museen zu Berlin	626	63,4	469	47,5	74,9	130	20,8	27,7
Neue Nationalgalerie, Staatliche Museen zu Berlin	445	66,9	400	60,2	89,9	108	24,3	27,0
Museum Alexander Koenig, Bonn	676	98,3	595	86,5	88,0	148	21,9	24,9
Kunst- u. Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland, Bonn	668	99,1	595	88,3	89,1	173	25,9	29,1
Kunstmuseum Bonn	633	98,0	546	84,5	86,3	141	22,3	25,8
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	870	98,5	690	78,1	79,3	230	26,4	33,3
Museumsk. Albertinum, Dresden	1055	97,6	889	82,2	84,3	272	25,8	30,6
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	618	98,7	446	71,2	72,2	207	33,5	46,4
Museum f. Hamburgische Geschichte	500	99,0	409	81,0	81,8	170	34,0	41,6
Hamburger Kunsthalle	675	97,3	555	80,0	82,2	221	32,7	39,8
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	538	98,0	478	87,1	88,8	172	32,0	36,0
Staatliches M. f. Naturkunde Karlsruhe	510	98,3	442	85,2	86,7	102	20,0	23,1
Wallraf-Richartz-M./M. Ludwig, Köln	864	99,1	707	81,1	81,8	149	17,2	21,1
Römisch-Germanisches M. d. Stadt Köln	722	99,3	623	85,7	86,3	147	20,4	23,6
Gesamtwert	10004	81,8	8344	68,2	83,4	2482	24,8	29,7

a) In % aller befragten Besucher des jew. Museums;  
b) In % aller zahlenden Besucher;  
c) In % aller Normalzahler.

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Im folgenden wird zunächst eine Analyse der Bewertung des gegenwärtigen Eintrittspreises, der Nutzung spezieller Ermäßigungsangebote sowie der Bedeutung eintrittsfreier Tage durchgeführt. Basis hierfür sind alle zahlenden Besucher (vgl. auch die in Kapitel 4 dargestellten Befragungsergebnisse aller Besucher).

## 5.2 Preisakzeptanz

Basis für die Abschätzung des quantitativen Einflusses der Höhe von Eintrittspreisen auf das Besucherverhalten ist die Gruppe der Normalzahler (reguläre und ermäßigte Normalzahler). Zur Gruppe der Normalzahler zählen Besucher, die das Museum an einem nicht-eintrittsfreien Tag zum regulären oder ermäßigten Eintrittspreis besucht haben. Ausge-

geschlossen sind Besucher, die vom Eintritt befreit waren, eine Gruppenermäßigung erhalten haben oder eine der im jeweiligen Museum angebotenen Vergünstigungen wie Jahreskarten, Familienkarten u.ä. nutzten.

Die Beschränkung der quantitativen Analyse des Einflusses von Eintrittspreisen auf diese Besuchergruppe war aus Gründen der Praktikabilität notwendig. Veränderungen der Entgelte für spezielle Ermäßigungsangebote wie etwa Jahres- oder Kombikarten stellen einen wichtigen Parameter der Preispolitik eines Museums dar. Die Akzeptanz unterschiedlicher Preise solcher Angebote kann jedoch auf Basis einer Besucherbefragung nicht vollständig untersucht werden. Eine befragungstechnische Abbildung der vielfältigen Besuchervarianten hätte die Interviews zu Lasten anderer Fragestellungen übermäßig ausgedehnt und die Befragten überfordert.

Die Ermittlung der Preisakzeptanz von Nachfragern nach Gütern und Leistungen ist in der befragungstechnischen Praxis mit erheblichen Problemen verbunden.<sup>58</sup> Befragungsdesigns können aus technischen Gründen zumeist nicht die gesamte Komplexität des Preisverhaltens berücksichtigen. Insbesondere die Befragung über künftige Entscheidungen unter hypothetischen Angebotsbedingungen setzt die Formulierung eines Bezugsrahmens für die Entscheidungsfindung voraus. Um die Befragten nicht zu überfordern, müssen jedoch Vereinfachungen vor allem hinsichtlich der Anzahl der entscheidungsrelevanten Faktoren vorgenommen werden. Dies beinhaltet die Gefahr, daß durch die Fokussierung auf Teilaspekte wichtige exogene Faktoren unberücksichtigt bleiben.

### **Preisbereitschaftstest**

Aufgrund der direkten Verbindung von Preis und Kaufentscheidung, wurde die Untersuchung in Form eines statischen Preisbereitschaftstest vorgenommen. Im Unterschied zu Preisschätzungsstests hat dieses Vorgehen den Vorteil, daß den Befragten keine Quantifizierung eines fiktiven, angemessenen Preises abverlangt wird. Vielmehr werden sie einer hypothetischen, aber konkreten Angebotssituation ausgesetzt und über ihre Entscheidung befragt. Dabei können gleichzeitig exogene Faktoren miteinbezogen werden, die den Bezugsrahmen für die Entscheidungsfindung darstellen. Da vom einzelnen Besucher nur die Reaktion auf einen Preis, nicht aber auf mehrere Preise erfragt wird, entfallen methodische Probleme bei der Festlegung von Anfangswerten.<sup>59</sup>

Auch bei diesem Vorgehen kann jedoch strategisches Verhalten der Befragten nicht völlig ausgeschlossen werden. Um die Erhöhung von Eintrittspreisen zu vermeiden, können Befragte ihre Preisbereitschaft absichtlich zu niedrig angeben, um mögliche Erhöhungen zu vermeiden. Hinzu kommt, daß durch die direkt auf den Preis bezogene Frage, ein atypisch hohes Preisbewußtsein induziert werden kann.<sup>60</sup>

Ausgehend von den im jeweiligen Befragungszeitraum geltenden Eintrittspreisen wurden für jedes Museum vier fiktive höhere Eintrittspreise festgelegt, wobei jeweils zwischen dem regulären Eintrittspreis und dem ermäßigten Eintrittspreis (Studenten, Schüler etc.) unterschieden wurde. Diese Preisvorgaben wurden nach einem Zufallsprinzip an die Be-

---

58 Einen Überblick gibt z.B. Diller, H. (1991), Preispolitik, 2., überarb. Aufl., Stuttgart.

59 Bei der Abfrage der Reaktion auf mehrere Preise besteht die Tendenz zur Bevorzugung von mittleren Antwortmöglichkeiten. Das Ergebnis wird daher durch die Festlegung von Anfangswert und Schrittbreite beeinflusst.

60 Vgl. Simon, H. (1992), Preismanagement. Analyse - Strategie - Umsetzung, 1. vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden.



fragten verteilt.<sup>61</sup> Jedem interviewten Besucher wurde die Frage gestellt, ob er das Museum auch im Falle des vorgegebenen höheren Eintrittspreises besucht hätte.

Die Abstufung der Preisvorgaben erfolgte in der Regel in Schritten von 1,- DM bzw. von 0,50 DM bei ermäßigtem Eintritt. Nur in Fällen, in denen aufgrund von Sonderausstellungen o.ä. außergewöhnlich hohe Eintrittsgelder zu entrichten waren, wurden die Schrittbreiten auf 2,- bzw. 1,- DM erhöht.

### 5.2.1 Das Discrete Choice Modell

Der Eintrittspreis ist nur einer von vielen Faktoren, die für eine Besuchsentscheidung maßgebend sind. Neben soziodemographischen Faktoren wie dem verfügbaren Einkommen oder dem Alter, können auch die Entfernung vom Wohnort, die Dauer des geplanten Besuchs oder Vorkenntnisse über Ausstellungsinhalte die Entscheidung beeinflussen. Darüber hinaus finden Museen auch in unterschiedlichem Maß das Interesse der Öffentlichkeit und ziehen unterschiedliche Besuchergruppen an. Die Akzeptanz von Eintrittspreiserhöhungen wird daher sowohl durch Charakteristika der einzelnen Einrichtung als auch Charakteristika ihrer Besucher beeinflusst.

Mit Hilfe eines Discrete Choice Modells kann der Einfluß des Preises auf die Besuchswahrscheinlichkeit isoliert werden. Durch die Berücksichtigung weiterer handlungsfördernder bzw. -hemmender Variablen kann die Bedeutung sozioökonomischer Merkmale eingeschätzt und die Prognosequalität des Modells bezüglich Preisveränderungen verbessert werden.

#### 5.2.1.1 Nutzentheoretische Fundierung

Das Discrete Choice Modell basiert auf einem Nutzenkalkül. Gegeben ist eine Entscheidungssituation, in der eine Person zwei Alternativen *i* und *j* hat: Sie kann sich bei einer gegebenen Angebotssituation für einen Besuch des Museums (Alternative *i*) oder gegen einen Besuch entscheiden (Alternative *j*).

Für welche Alternative sich die Person entscheidet, hängt vom Nutzen *U* der beiden Alternativen ab. Unterstellt wird die Nutzenfunktion:

$$U = U(a, s) = U(x) \tag{1}$$

Dabei bezeichnet *a* einen Vektor alternativenspezifischer Variablen für die unterstellt wird, daß sie die Nutzenbewertung beeinflussen.<sup>62</sup> Hierzu gehört beispielsweise der Eintrittspreis. Mit *s* wird eine Vektor sozioökonomischer und soziodemographischer Variablen bezeichnet, die ebenfalls für die Nutzenbewertung von Bedeutung sind. Im Falle der Befragung sind hierbei etwa das Einkommen des Befragten oder sein Alter zu berücksichtigen. Beide Vektoren *a* und *s* können zum Vektor *x* zusammengefaßt werden.

Die Person wird sich nun genau dann für die Alternative *i* entscheiden, wenn sie hierbei ein höheres Nutzenniveau erreicht als es bei Alternative *j* der Fall wäre:

$$U(a_i, s) \phi U(a_j, s) \tag{2}$$

---

61 Fragebögen in englischer und französischer Sprache wurden jeweils nur in einer mittleren Variante ausgegeben.

62 Diese Formulierung beruht auf der Haushalts-Produktionstheorie. Dabei wird angenommen, daß nicht ein Gut als solches, sondern seine Charakteristika Nutzen stiften. Vgl. Maier, G., Weiss, P. (1990), Modelle diskreter Entscheidungen, Wien, S. 29 ff.

In der Praxis stellt die Nutzenbewertung der Individuen eine latente Variable da. Sie kann nicht direkt gemessen werden. Geht man allerdings davon aus, daß sich in dem direkt beobachtbaren Konsumverhalten die „bekundeten Präferenzen“ widerspiegeln (vgl.: Theory of revealed preferences, Samuelson 1938), so kann aus dem manifesten Kaufverhalten auf die latente Nutzenverteilung geschlossen werden.<sup>63</sup>

Im vorliegenden Entscheidungsproblem kann beobachtet werden, unter welcher Konstellation erklärender Variablen eine Person sich für eine der beiden Alternativen entscheidet bzw. ein bestimmtes Gut oder eine bestimmte Dienstleistung nachfragt.

Die Spezifikation der Nutzenfunktion erfolgt auf der Grundlage der Zufallsnutzentheorie (random utility approach):

$$U_{in} = V_{in} + \varepsilon_{in} \quad \text{mit } V_{in} = V(x_{in}) \quad (3)$$

$$U_{jn} = V_{jn} + \varepsilon_{jn} \quad \text{und } n = 1, \dots, N. \quad (4)$$

Gemäß der Zufallsnutzentheorie setzt sich die Nutzenfunktion des Individuums  $n$  additiv aus einem nichtstochastischen Term  $V$  und einem stochastischen Term  $\varepsilon$  zusammen.<sup>64</sup> Der Term  $V$  bezeichnet die deterministische Nutzenkomponente, welche die Beziehung zwischen dem Nutzen und den Charakteristika der Alternativen  $i$  bzw.  $j$  sowie den sozioökonomischen Merkmalen des Individuums  $n$  beschreibt.

Durch die stochastische Nutzenkomponente  $\varepsilon$  werden im Modell explizit Zufallseinflüsse der Nutzenbewertung berücksichtigt. Diese Zufallseinflüsse ergeben sich aus folgenden Überlegungen:

- Nicht alle für die Nutzenbewertung der Individuen relevanten Charakteristika von Entscheidungsalternativen sind bekannt.
- Nicht alle für die Nutzenbewertung relevanten Charakteristika sind meßbar.
- Bei grundsätzlich meßbaren Charakteristika können Meßfehler auftreten.

Diese intra- und interindividuellen Zufallseinflüsse sowie Meßfehler werden im Modell durch die Zufallsnutzenkomponente  $\varepsilon$  berücksichtigt. Sie kann als eine Abweichung von der Durchschnittsbewertung (der deterministischen Nutzenkomponente) interpretiert werden, die nicht durch die vorgegebenen entscheidungsrelevanten exogenen Variablen erklärt werden kann.

Mit dieser Formulierung ergibt sich die Wahrscheinlichkeit  $p_{in}$ , daß eine Person  $n$  die Alternative  $i$  wählt, gemäß:

$$p_{in} = Pr(U_{in} \phi U_{jn}) = Pr(i/V(x_{in})) = Pr(V_{in} + \varepsilon_{in} \phi V_{jn} + \varepsilon_{jn})$$

$$p_{in} = Pr(\varepsilon_{in} - \varepsilon_{jn} \phi V(x_{jn}) - V(x_{in})) \quad (5)$$

Die Wahrscheinlichkeit der Entscheidung für Alternative  $j$  ergibt sich aus:

$$p_{jn} = 1 - p_{in} \quad (6)$$

63 Vgl. Balderjahn, I. (1993), Marktreaktionen von Konsumenten. Ein theoretisch methodisches Konzept zur Analyse der Wirkung marketingpolitischer Instrumente, Berlin, S. 117 ff.

64 Die Zufallsnutzentheorie geht auf Manski zurück. Vgl. Manski, C. (1977), The Structure of Random Utility Models, in: Theory and Decision 8, S. 229 ff. Ein ausführliche Darstellung enthält: Ben-Akiva, M., Lerman, S. R. (1985), Discrete Choice Analysis: Theory and Application to Travel Demand, Cambridge, Mass.

### 5.2.1.2 Das Logit-Modell

Für die Schätzung des binären Discrete Choice Modells sind in einem weiteren Schritt Annahmen über die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Störvariablen zu treffen.

Für das vorliegende Modell wird aufgrund der günstigen schätztheoretischen Eigenschaften davon ausgegangen, daß die Störvariablen aus Gleichung (3) unabhängig und identisch Gumbel-verteilt sind.<sup>65</sup> Da die Differenz zweier Gumbel-verteilter Zufallsvariablen logistisch verteilt ist, ergibt sich für die Auswahlwahrscheinlichkeit der Alternative i:

$$p_{in} = \frac{\exp(V_{in})}{\exp(V_{in} + V_{jn})} = \frac{I}{I + \exp(-(V(x_{in}) - V(x_{jn})))} \quad (7)$$

Die Schätzung der Modellparameter erfolgt simultan durch eine Maximum-Likelihood-Schätzung.<sup>66</sup> Sie ergeben sich aus der Maximierung der Log-Likelihoodfunktion:

$$L = \sum_{n=1}^N [Y_{in} \log p_n(i) + Y_{jn} \log p_n(j)] \quad (8)$$

bzw.

$$L = \sum_{n=1}^N [Y_{in} \log p_n(i) + (1 - Y_{in}) \log (1 - p_n(i))] \quad (9)$$

mit:

$Y_{n=1}$  falls der/die Befragte n angibt, beim vorgegebenen Preis das Museum zu besuchen;

$Y_{n=0}$  sonst.

### 5.2.1.3 Schätzergebnisse

In das Modell wurden insgesamt 18 Variablen einbezogen, darunter 6 Gruppierungsvariablen und 10 einfache Indikatorvariablen. Tabelle 52 gibt eine Übersicht über einbezogene Variablen und die dazugehörigen Gütemaße.

Alle einbezogenen Variablen sind signifikant und weisen plausible Vorzeichen auf. Die Fit-Maße lassen eine gute Modellanpassung erkennen.

Der Einfluß des Eintrittspreises spiegelt sich in den Variablen Preis und Ermäßigung wider. Eine Erhöhung des Eintrittsgeldes senkt die Wahrscheinlichkeit eines Museumsbesuches deutlich. Die Reaktion fällt dabei in den Besuchergruppen, die in den jeweiligen Museen eine Eintrittsgeldermäßigung erhielten, nochmals höher aus. Ermäßigungsberechtigte reagieren demnach nochmals sensibler auf Eintrittsgelderhöhungen als reguläre Normalzahler.

Die Dauer des Aufenthaltes wirkt sich positiv auf die Besuchswahrscheinlichkeit aus. Mit steigender Aufenthaltsdauer steigt auch die Preisakzeptanz deutlich. Besucher, die sich nur sehr kurz im Museumsgebäude aufhalten sind hingegen weniger zur Hinnahme von Eintrittsgelderhöhungen bereit.

Einen signifikanten Einfluß übt auch die Herkunft der Besucher aus. Besucher aus dem Ort des Museums oder dem näheren Umland weisen im Vergleich zu auswärtigen Besuchern eine geringere Preisakzeptanz auf. Hierin spiegelt sich eine höhere Ausgabebereitschaft des touristischen Museumspublikums wider. Dabei liegt die Preisakzeptanz von Be-

---

65 Die Annahme der Normalverteilung würde zu einem Probit-Modell führen.

66 Vgl. Ronning, G. (1991), Mikroökonomie, Berlin, S. 29 ff; Ben-Akiva, M., Lerman, S. (1985), a.a.O., S. 79 ff.

suchen aus dem Ausland nochmals über der Preisakzeptanz von auswärtigen Besuchern aus dem Inland. Einen positiven Einfluß hat auch ein steigendes Alter der Besucher.

**Tabelle 52: Modellvariablen und Gütemaße**

Variable	B	Standard- abweichung	Wald- Statistik	Signi- fikanz <sup>a)</sup>	t-Wert
<b>Eintrittspreis</b>	8-0,3430	0,0269	162,90	0,00	-12,75
<b>Eintrittsgeldermäßigung</b>	-1,9523	0,1645	140,81	0,00	-11,87
<b>Besuchsdauer</b>			75,55	0,00	
bis zu einer halben Stunde	-0,8320	0,2761	9,08	0,00	-3,01
1/2 bis 1 Stunde	-0,4469	0,1113	16,12	0,00	-4,02
1 bis 1 ½ Stunden	-0,0369	0,0970	0,14	0,70	-0,38
1 1/2 bis 2 Stunden	0,1477	0,0983	2,26	0,13	1,50
2 bis 3 Stunden	0,3796	0,1052	13,03	0,00	3,61
über drei Stunden	0,4849	0,1514	10,26	0,00	3,20
<b>Herkunft</b>			33,89	0,00	
Museumsort und Umland	-0,1931	0,0801	5,82	0,02	-2,41
Übrige BRD	0,1664	0,0817	4,14	0,04	2,04
Ausland	0,2397	0,1014	5,59	0,02	2,36
Alter	0,0084	0,0026	10,56	0,00	3,23
<b>Monatliche Kulturausgaben</b>			33,84	0,00	
bis unter 10 DM	-0,0617	0,2092	0,09	0,77	-0,29
10 - 20 DM	0,3885	0,1935	4,03	0,04	2,01
20 - 50 DM	0,5278	0,1883	7,86	0,01	2,80
50 - 100 DM	0,5578	0,1923	8,41	0,00	2,90
100 - 200 DM	0,5388	0,2147	6,30	0,01	2,51
200 DM und mehr	0,4823	0,2843	2,88	0,09	1,70
<b>Berufsgruppe/ Erwerbsstatus</b>			42,65	0,00	
Leitender Beruf	0,0266	0,1116	0,06	0,81	0,24
Akademischer Beruf	-0,2839	0,0879	10,44	0,00	-3,23
Andere Angestellte und Beamte	-0,1022	0,0948	1,16	0,28	-1,08
Facharbeiter, selbständiger Handwerker	-0,5603	0,1476	14,41	0,00	-3,80
Anderer Arbeiter	-0,2848	0,2705	1,11	0,29	-1,05
Rentner/Pensionär, im Vorruhestand	-0,1424	0,1492	0,91	0,34	-0,95
Hausfrau/ Hausmann	-0,0135	0,1521	0,01	0,93	-0,09
Student/Schüler	0,3161	0,1130	7,83	0,01	2,80
Anderer Auszubildender	0,2139	0,2265	0,89	0,34	0,94

Variable	B	Standard- abweichung	Wald- Statistik	Signi- fikanz <sup>a)</sup>	t-Wert
Wehr- u. Zivildienstleistender	0,7353	0,4395	2,80	0,09	1,67
Zur Zeit ohne Arbeit	-0,2579	0,1866	1,91	0,17	-1,38
<b>Wochenende</b>	-0,1375	0,0620	4,92	0,03	-2,22
<b>Museum</b>			157,63	0,00	
Museumskomplex Pergamonmuseum SMB	-0,1273	0,1653	0,59	0,44	-0,77
Museumskomplex Dahlem, SMB	-0,5515	0,1417	15,15	0,00	-3,89
Neue Nationalgalerie, SMB	0,0890	0,1689	0,28	0,60	0,53
Museum Alexander Koenig, Bonn	-0,7952	0,1956	16,52	0,00	-4,07
Kunst- u. Ausstellungshalle der BRD, Bonn	0,5909	0,1162	25,85	0,00	5,09
Kunstmuseum Bonn	0,1944	0,1599	1,48	0,22	1,22
Gemäldeg. Alte Meister, Dresden	0,4213	0,1175	12,85	0,00	3,59
Museumsk. Albertinum, Dresden	0,5189	0,1032	25,27	0,00	5,03
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	-0,0825	0,1274	0,42	0,52	-0,65
Museum f. Hamburgische Geschichte	-0,3967	0,1245	10,16	0,00	-3,19
Hamburger Kunsthalle	0,6427	0,1686	14,52	0,00	3,81
Hamburgisches M. f. Völkerkunde	-0,4383	0,1128	15,08	0,00	-3,89
Staatl. M. für Naturkunde Karlsruhe	-0,9586	0,1298	54,57	0,00	-7,39
Wallraf-Richartz Mus./ Museum Ludwig	1,0096	0,1446	48,73	0,00	6,98
Römisch-Germanisches Museum, Köln <sup>b)</sup>	-0,1169				
<b>2. Welle/ Osterferien</b>	0,2695	0,0733	13,53	0,00	3,68
<b>Serviceverbesserung</b>	-0,1849	0,0791	5,46	0,02	-2,34
<b>Besuche einschränken</b>	-1,0800	0,0705	234,86	0,00	-15,32
<b>Verlagerung</b>	-0,3839	0,0730	27,62	0,00	-5,26
<b>Preisunabhängigkeit</b>	0,9366	0,0880	113,29	0,00	10,64
<b>Preis-Leistungsverhältnis</b>			159,96	0,00	
sehr preiswert	1,1730	0,2502	21,98	0,00	4,69
preiswert	0,9309	0,2383	15,26	0,00	3,91
angemessen	0,5006	0,2319	4,66	0,03	2,16
teuer	-0,3034	0,2480	1,50	0,22	-1,22
sehr teuer	-1,2475	0,4175	8,93	0,00	-2,99
<b>DUMMY1<sup>c)</sup></b>	2,8057	0,3576	61,57	0,00	7,85
<b>DUMMY2<sup>c)</sup></b>	1,1306	0,2458	21,15	0,00	4,60
<b>DUMMY3<sup>c)</sup></b>	1,4495	0,2932	24,44	0,00	4,94
<b>Konstante</b>	3,0870	0,3645	71,72	0,00	8,47

Variable	B	Standard- abweichung	Wald- Statistik	Signi- fikanz <sup>a)</sup>	t-Wert
a) Signifikanzschwelle nach Wald-Statistik.					
b) Parameter ergibt sich aus der Kombination aller anderen Museumsindikatoren.					
c) Indikatorvariable für mit Preisaufschlägen verbundene Sonderausstellungen.					
Anzahl der einbezogenen Fälle = 8098					
L(0) = - 5613,1 $p^2 = 0,229$					
L(c) = - 4515,5 $\bar{p}^2 = 0,216$					
L(b) = - 3482,6 $-2(L(0)-L(b)) = 4261,0$					

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Eine der wichtigsten Determinanten des Ausgabeverhaltens ist das verfügbare Einkommen. Die Messung dieser Variable stellt Besucherbefragungen jedoch vor besondere Probleme. So erfordert die Fragestellung eine genaue Definition und Abgrenzung der gewünschten Information. Mit zunehmender Genauigkeit steigt jedoch auch der Anteil fehlender Antworten, da die Befragten trotz zugesicherter Anonymität eine „Offenlegung“ ihrer persönlichen Einkommenssituation ablehnen. Bei der Modellbildung erwies sich das abgefragte verfügbare Einkommen unter Berücksichtigung der von diesem Einkommen lebenden Personen aufgrund von fehlenden Antworten als nur wenig aussagekräftig.

Um die nicht unerwarteten Probleme der Erfassung dieser wichtigen Variablen zu kompensieren, wurden die Besucher um eine Einschätzung gebeten, welchen Betrag sie für sich selbst monatlich für den Besuch von Kulturveranstaltungen (z.B. Kino, Theater, Museumsbesuche etc.) ausgeben. Geht man davon aus, daß das Budget für Kulturveranstaltungen mit dem verfügbaren Einkommen positiv korreliert ist, so läßt sich auf diese Weise das Fehlen der Einkommensvariable kompensieren. Die monatlichen Kulturausgaben erweisen sich als hochsignifikant: Mit zunehmenden monatlichen Kulturausgaben steigt auch die Besuchswahrscheinlichkeit. Erst ab einem Betrag von 100,- DM ist ein leichtes Absinken festzustellen.

Um museumsspezifische Unterschiede berücksichtigen zu können, wurden zusätzlich Indikatorvariablen für die Zuordnung zu Museen gebildet. Es zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Museen. Auffällig ist der Unterschied zwischen Kunstmuseen und anderen Museen: Die Besucher aller Kunstmuseen weisen eine deutlich höhere Preisakzeptanz auf als Besucher der Museen mit naturkundlicher, archäologischer, geschichtlicher, ethnologischer oder sonstiger Ausrichtung. Die geringste Preisakzeptanz ist in den naturkundlichen Museen zu verzeichnen.

Die Variablen „Serviceverbesserung“, „Besuche einschränken“, „Verlagerung auf eintrittsfreie Tage“ und „Unabhängigkeit“ sind Einstellungsvariablen. Sie nehmen den Wert eins an, wenn der Befragte angab, daß die folgenden Aussagen auf ihn zuträfen:

- Eine Erhöhung der Eintrittspreise finde ich nur dann akzeptabel, wenn gleichzeitig die Service-Leistungen des Museums verbessert werden.
- Bei einer Erhöhung des Eintrittsgeldes würde ich das Museum seltener besuchen.
- Ich würde versuchen, meinen Besuch auf eintrittsfreie oder eintrittsermäßigte Tage zu legen.
- Ich treffe meine Besuchsentscheidung unabhängig von unterschiedlichen wochentäglichen Eintrittsgeldregelungen.

Diese Variablen hängen ebenso wie die Variable „Preis-Leistungsverhältnis“ eng mit dem Eintrittspreis zusammen. Sie besitzen jedoch einen eigenen Erklärungswert: So wird die Hypothese, daß Erhöhungen von Eintrittsgeldern in bestimmten Besuchergruppen auf eine grundsätzliche Ablehnung oder Zustimmung stoßen, die weder durch die Höhe des

Eintrittspreises noch durch sozioökonomische Charakteristika erklärt werden können, durch die hohe Signikanz dieser Variablen bestätigt. Dieses Verhalten läßt sich durch zwei Grundhaltungen beschreiben:

- Eintrittsgeldererhöhungen werden generell abgelehnt, auch wenn es sich nur um geringe Beträge handelt und Besucher aufgrund ihrer sozioökonomischen Charakteristika wie z.B. dem Betrag, der monatlich insgesamt für Besuche von Kulturveranstaltungen ausgegeben wird, eigentlich der Gruppe der Zahlungswilligen zuzuordnen wären.
- Demgegenüber steht eine Gruppe, die Eintrittsgelderhöhungen (im Rahmen der eigenen finanziellen Möglichkeiten) in jedem Fall hinnimmt und ihren „Kulturenthusiasmus“ in den Vordergrund stellt.

Um den Einfluß von mit Preisauflschlägen verbundenen Sonderausstellungen berücksichtigen zu können, wurden ergänzend drei Indikatorvariablen in das Modell eingebracht, die den Wert 1 annehmen, falls ein Besucher eine solche Ausstellung besuchte. Die positiven Werte der drei Indikatorvariablen deuten darauf hin, daß bei Sonderausstellungen eine höhere Preisakzeptanz besteht. Ein Effekt, der allerdings mit zunehmenden Eintrittspreis-erhöhungen abgeschwächt wird. Aus der Konsumforschung ist bekannt, daß der Preis in Einzelfällen die Rolle eines Qualitätsindikators annehmen kann.<sup>67</sup> Dieser Effekt, der bei Gütern und Dienstleistungen auftritt, über deren Qualität sich ein Käufer/ Nutzer mangels anderer Informationen kein besseres Bild machen kann, führt dazu, daß in bestimmten Preisbereichen mit steigendem Preis der Absatz steigt. Ein Test, inwieweit dieser Effekt bei Besuchern von mit Preisauflschlägen verbundenen Sonderausstellungen auftrat, konnte diese Hypothese nicht bestätigen. Der Preis übte auch bei den Sonderausstellungen einen negativen Einfluß auf die Besuchsentscheidung aus. Allerdings fällt die Schätzbasis bzw. die Anzahl der Modellfälle für eine detaillierte Analyse von Sonderausstellungen zu gering aus, da die Untersuchung sich auf den Fall der Dauerausstellungen konzentrierte.

### 5.3 Auswirkungen der Erhöhung von Eintrittsgeldern auf Besuchszahl und Besucherstruktur

Der Einfluß von Veränderungen des Eintrittspreises auf Besuchszahl und Besucherstruktur läßt sich durch Simulationen ermitteln. Hierzu sind zunächst auf der Grundlage der geschätzten Parameter der besuchsfördernden und -hemmenden Faktoren individuelle Besuchswahrscheinlichkeiten bei hypothetischen Eintrittsgeldregelungen zu schätzen. Aus der Aggregation dieser individuellen Wahrscheinlichkeiten kann in einem zweiten Schritt auf Veränderungen der Besuchszahl und -struktur geschlossen werden. Der geschätzte Anteil  $\bar{W}_s(i)$  der Besucher, die das Museum S auch bei dem erhöhten Eintrittspreis  $p^*$  besuchen würden, ergibt sich aus:<sup>68</sup>

$$\bar{W}_s(i) = \frac{1}{N_s} \sum_{n=1}^{N_s} p(i|x_n, p^*) \quad (10)$$

Dabei bezeichnet  $N_s$  die Anzahl der befragten Besucher in Museum S.

67 Vgl. Simon, H. (1992), a.a.O., S. 53 ff.

68 Die Schätzfunktion ist konsistent sofern die Parameterschätzungen konsistent sind. Dieses Vorgehen ist zudem am besten geeignet, unterschiedliche Auswirkungen von Preisveränderungen in verschiedenen Besuchergruppen zu prognostizieren. Vgl. Ben-Akiva, M. Lerman, S.R. (1985), a.a.O., S. 130 ff.

Die geschätzten Veränderungen der Besuchszahlen bilden in einem dritten Schritt die Schätzbasis für eine Quantifizierung von Veränderungen des Eintrittsgeldaufkommens.

Die Schätzung der Auswirkungen einer Anhebung der Eintrittsgelder erfolgt in zwei Varianten:

- In **Variante 1** wird angenommen, daß die Eintrittsgelder ausgehend von den in den Befragungszeiträumen gültigen Preisen linear angehoben werden. Die relative Erhöhung betrifft ermäßigte und reguläre Eintrittspreise in gleichem Maße. Die vor Eintrittsgelderhöhung gültige Relation zwischen beiden Eintrittspreisen bzw. das Ausmaß der Preisdifferenzierung bleibt demnach unverändert.
- In **Variante 2** werden reguläre und ermäßigte Eintrittspreise ebenfalls linear erhöht, die prozentuale Erhöhung des ermäßigten Eintrittspreises entspricht jedoch jeweils nur der Hälfte der Erhöhung des regulären Eintrittspreises. Damit verändert sich die Relation zwischen beiden Eintrittspreisen, das Ausmaß der Preisdifferenzierung steigt.

### 5.3.1 Lineare Anhebung der Eintrittsgelder bei unveränderter Preisdifferenzierung (Variante 1)

#### 5.3.1.1 Auswirkungen auf die Besuchszahl

Tabelle 53 zeigt den Besuchsrückgang von ermäßigten und regulären Normalzahlern bei einer linearen Preiserhöhung mit unveränderter Preisdifferenzierung für die jeweiligen Befragungswellen. Die Preiserhöhungen erfolgen in Schritten von 20 %.

Zwischen den Museen treten erhebliche Unterschiede auf. Diese sind im wesentlichen auf unterschiedliche Ausgangspreise aber auch auf unterschiedliche Besucherstrukturen und museumsspezifische Effekte zurückzuführen. Der geringste Besuchsrückgang ist im Museumskomplex Pergamonmuseum zu verzeichnen. Eine Verdoppelung der Eintrittspreise führt nach den Modellsimulationen zu einem Besuchsrückgang von insgesamt 15 % in Welle 1 bzw. 12,9 % Welle 2.

Die in allen Museen zwischen den beiden Untersuchungszeiträumen auftretenden Unterschiede sind einerseits auf einen höheren Anteil auswärtiger Besucher in der zweiten Befragungswelle zurückzuführen. Andererseits war die Preisakzeptanz in Welle 2 generell geringfügig höher, was als höhere Ausgabebereitschaft der Besucher während der Osterferien interpretiert werden kann.

In den beiden anderen einbezogenen Museen der Staatlichen Museen zu Berlin, dem Museumskomplex Dahlem und der Neuen Nationalgalerie fällt der Besuchsrückgang deutlich stärker aus. Eine Verdoppelung der Eintrittspreise führt hier zu einem Rückgang der Besuche um rund ein Viertel in Welle 1. In Welle 2 treten allerdings keine Unterschiede zum Pergamonmuseum auf, was auf den hohen Anteil ausländischer Besucher in der Neuen Nationalgalerie in diesem Befragungszeitraum zurückzuführen ist.

Überdurchschnittliche Besuchsrückgänge treten in den Museen auf, die zum Befragungszeitpunkt vergleichsweise hohe Eintrittspreise vorsahen. So etwa das Museum Alexander Koenig in der ersten Befragungswelle, das Hamburgische Museum für Völkerkunde, das Wallraf-Richartz-Museum bzw. das Museum Ludwig sowie das Kunstmuseum Bonn in der zweiten Befragungswelle. Trotz des niedrigen Ausgangspreises in Höhe von 4,- DM bzw. 3,- DM für ermäßigte Normalzahler führen im Staatlichen Museum für Naturkunde Karlsruhe bereits geringfügige Preiserhöhungen zu einem hohen Besuchsrückgang. Dies läßt sich zum einen durch die spezifische Besucherstruktur dieses Museums erklären. Es



wird zu einem hohen Anteil von Wiederholungsbesuchern aus Karlsruhe und Umgebung besucht und zieht vor allem Familien an. Darüber hinaus war das Museum bis 1995 eintrittsfrei, was die Ablehnung weiterer Erhöhungen erklärt.

Die bereits bei geringen Preiserhöhungen zu beobachteten Besuchsrückgänge dürfen allerdings nicht überinterpretiert werden. So ist anzunehmen, daß sich das in der Besucherbefragung widerspiegelnde Preisbewußtsein die tatsächlich zu erwartenden Reaktionen bei geringfügigen Erhöhungen überzeichnet. Dies äußert sich auch darin, daß bei Zugrundelegung der in der Befragung an den Tag gelegten Preissensibilität ein geringfügiger Teil der Befragten das Museum eigentlich nicht zu dem tatsächlich bezahlten Eintrittspreis hätte besuchen dürfen. Hinzu kommt wie bereits angesprochen eine generelle Ablehnung von Eintrittspreiserhöhungen in einzelnen Besuchergruppen, die sich jedoch nach einer Gewöhnungsphase abschwächen dürfte. Insgesamt dürften die geschätzten Besuchsrückgänge daher eher die Obergrenze der möglichen Entwicklung darstellen.

**Tabelle 53: Geschätzter Besuchsrückgang bei Erhöhung der Eintrittspreise nach Befragungszeiträumen in %**

	Ausgangs- preis <sup>a)</sup> in DM	Rückgang der Normalzahler bei einer Preis- erhöhung um ...%				
		20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
<b>Welle 1</b>						
Museumskomplex Pergamonmuseum SMB	4(2)	6,8	8,3	10,1	12,2	14,6
Museumskomplex Dahlem, SMB	4(2)	14,5	17,0	19,8	22,9	26,4
Neue Nationalgalerie, SMB	4(2)	12,7	15,0	17,7	20,7	24,0
Museum Alexander Koenig, Bonn <sup>b)</sup>	12(9)	34,5	49,1	63,9	76,9	86,6
Kunst- u. Ausstellungshalle der BRD, Bonn	8(4)	22,4	30,1	39,0	48,6	58,4
Kunstmuseum Bonn	5(3)	14,8	18,1	22,0	26,5	31,4
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	7(3,5)	15,3	20,3	26,2	33,1	40,8
Museumskomplex Albertinum, Dresden	7(3,5)	17,0	22,2	28,4	35,5	43,2
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	5(3)	19,1	23,1	27,5	32,5	37,9
Museum für Hamburgische Geschichte	6(3)	23,6	29,0	35,1	41,6	48,5
Hamburger Kunsthalle	8(6)	27,0	35,1	44,3	53,9	63,5
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	8(3)	36,1	44,7	53,3	61,4	68,5
Staatliches M. für Naturkunde Karlsruhe	4(3)	32,9	37,4	42,1	47,0	52,0
Wallraf-Richartz-M./M. Ludwig, Köln <sup>c)</sup>	10(7)	30,3	41,8	54,3	66,5	77,2
Römisch-Germanisches M. der Stadt Köln	5(2,5)	14,6	18,0	22,0	26,5	31,6
Gesamtwert		21,4	27,7	34,6	41,8	48,7
<b>Welle 2</b>						
Museumskomplex Pergamonmuseum, SMB	4(2)	6,7	7,9	9,3	11,0	12,9
Museumskomplex Dahlem, SMB	4(2)	11,1	13,0	15,2	17,6	20,4
Neue Nationalgalerie, SMB	4(2)	6,6	7,8	9,2	10,9	12,9
Museum Alexander Koenig, Bonn	4(2)	13,0	15,2	17,6	20,4	23,5
Kunst- u. Ausstellungshalle der BRD, Bonn	8(4)	19,5	25,4	32,4	40,2	48,5
Kunstmuseum Bonn <sup>b)</sup>	12(7)	31,9	44,0	56,8	68,8	78,8
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	7(3,5)	10,4	13,8	18,0	23,2	29,2

	Ausgangs- preis <sup>a)</sup> in DM	Rückgang der Normalzahler bei einer Preis- erhöhung um ...%				
		20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Museumskomplex Albertinum, Dresden	7(3,5)	12,5	16,5	21,4	27,2	33,9
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	5(3)	15,7	18,8	22,2	26,1	30,4
Museum für Hamburgische Geschichte	6(3)	21,3	25,5	30,2	35,4	40,9
Hamburger Kunsthalle <sup>d)</sup>	12(8)	25,7	37,0	50,0	63,2	74,9
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	8(3)	35,6	43,1	50,8	58,2	64,9
Staatliches M. für Naturkunde Karlsruhe	4(3)	30,5	34,4	38,6	43,0	47,4
Wallraf-Richartz-M./M. Ludwig, Köln <sup>c)</sup>	10(7)	28,0	38,3	49,7	61,3	72,1
Römisch-Germanisches M. der Stadt Köln	5(2,5)	13,0	15,9	19,2	23,1	27,5
Gesamtwert		18,6	23,7	29,4	35,6	41,8
a) In Klammern ermäßigter Eintrittspreis. b) Erhöhter Eintrittspreis aufgrund Sonderausstellung. c) Mehrere Preisvorgaben zur Berücksichtigung der Kombinationsmöglichkeit. d) Mehrere Preisvorgaben zur Berücksichtigung des Aufpreises der Sonderausstellung.						

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Eine Schätzung des Gesamteffektes über beide Befragungswellen ist nur für die Museen sinnvoll, deren Eintrittspreis in beiden Befragungswellen gleich war. Unter der Annahme, daß die insgesamt in der Befragung beobachtete Besucherstruktur der durchschnittlichen Besucherstruktur eines Jahres entspricht, spiegeln die geschätzten Besucherreaktionen den für ein Jahr zu erwartenden Effekt wider.

**Tabelle 54: Geschätzter Besuchsrückgang bei Erhöhung der Eintrittspreise insgesamt in %.**

	Ausgangs- preis <sup>a)</sup> in DM	Rückgang der Normalzahler bei einer Preiserhöhung um ...%				
		20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Museumskomplex Pergamonmuseum, SMB	4(2)	6,8	8,1	9,7	11,6	13,9
Museumskomplex Dahlem, SMB	4(2)	12,9	15,0	17,5	20,3	23,4
Neue Nationalgalerie, SMB	4(2)	11,3	13,3	15,7	18,4	21,4
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	7(3,5)	12,6	16,7	21,7	27,6	34,4
Museumsk. Albertinum, Dresden	7(3,5)	14,4	18,8	24,3	30,6	37,7
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	5(3)	17,2	20,6	24,5	28,9	33,7
Museum für Hamburgische Geschichte	6(3)	22,5	27,4	32,8	38,7	44,9
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	8(3)	35,9	43,9	52,1	59,9	66,8
Staatliches M. für Naturkunde Karlsruhe	4(3)	31,4	35,5	39,9	44,5	49,1
Wallraf-Richartz-M./M. Ludwig, Köln <sup>b)</sup>	10(7)	29,6	40,7	52,9	64,9	75,6
Römisch-Germanisches M. der Stadt Köln	5(2,5)	14,0	17,2	20,9	25,2	30,0

a) In Klammern ermäßigter Eintrittspreis.  
b) Mehrere Preisvorgaben zur Berücksichtigung der Kombinationsmöglichkeit.

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

### 5.3.1.2 Auswirkungen auf die Besucherstruktur

Neben Auswirkungen von Eintrittsgelderhöhungen auf die Besuchszahl sind die Auswirkungen auf die Besucherstruktur von besonderem Interesse: Treten bei einzelnen Besuchergruppen besonders starke Reaktionen auf Eintrittsgelderhöhungen auf, so können sozial-, kultur- oder bildungspolitische Zielsetzungen des Museums verletzt werden.

Ein Vergleich der Reaktionen regulärer und ermäßigter Normalzahler zeigt, daß beide Besuchergruppen unterschiedlich stark auf Eintrittsgelderhöhungen reagieren. So liegt bei fast allen Museen der Besuchsrückgang ermäßigter Normalzahler über dem Besuchsrückgang regulärer Normalzahler. Bei zunehmender Erhöhung verringern sich diese Unterschiede und werden insbesondere bei absolut hohen Eintrittspreisen z.T. in das Gegenteil verkehrt. Ursache hierfür ist, daß bei zunehmendem Eintrittspreis der absolute Preisvorteil der Ermäßigung an Bedeutung gewinnt, die tendenziell geringere Preisakzeptanz von Ermäßigungsberechtigten dagegen an Bedeutung verliert.

**Tabelle 55: Geschätzter Rückgang der ermäßigten Normalzahler bei Erhöhung der Eintrittspreise nach Befragungszeiträumen in %**

	Ausgangs- preis in DM	Rückgang der ermäßigten Normalzahler bei einer Preiserhöhung um ...%				
		20 %	40 %	60 %	80 %	100 %

	Ausgangs- preis in DM	Rückgang der ermäßigten Normalzahler bei einer Preiserhöhung um ...%				
		20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
<b>Welle 1</b>						
Museumskomplex Pergamonmuseum, SMB	2	12,5	13,9	15,5	17,1	18,9
Museumskomplex Dahlem, SMB	2	24,9	27,1	29,3	31,7	34,1
Neue Nationalgalerie, SMB	2	19,0	20,8	22,7	24,7	26,8
Museum Alexander Koenig, Bonn <sup>a)</sup>	9	45,4	57,6	68,7	78,2	85,6
Kunst- u. Ausstellungshalle der BRD, Bonn	4	24,8	29,5	34,5	39,9	45,5
Kunstmuseum Bonn	3	25,8	29,3	32,9	36,7	40,7
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	3,5	20,8	24,3	28,1	32,1	36,5
Museumsk. Albertinum, Dresden	3,5	22,2	25,8	29,7	34,0	38,4
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	3	26,3	29,8	33,5	37,4	41,4
Museum für Hamburgische Geschichte	3	26,9	30,6	34,5	38,5	42,8
Hamburger Kunsthalle	6	40,1	47,8	55,6	63,3	70,4
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	3	29,4	33,0	36,7	40,5	44,5
Staatliches M. für Naturkunde Karlsruhe	3	58,2	62,1	65,9	69,6	73,0
Wallraf-Richartz-M./M. Ludwig, Köln <sup>b)</sup>	7	42,5	52,3	61,9	70,7	78,3
Römisch-Germanisches M. der Stadt Köln	2,5	24,0	26,8	29,7	32,8	35,9
Gesamtwert		28,7	33,5	38,2	42,9	47,5
<b>Welle 2</b>						
Museumskomplex Pergamonmuseum, SMB	2	12,7	14,1	15,6	17,1	18,8
Museumskomplex Dahlem, SMB	2	18,5	20,3	22,2	24,3	26,4
Neue Nationalgalerie, SMB	2	10,0	11,2	12,4	13,8	15,2
Museum Alexander Koenig, Bonn	2	21,0	22,9	25,0	27,2	29,5
Kunst- u. Ausstellungshalle der BRD, Bonn	4	22,2	26,3	30,9	35,7	40,9
Kunstmuseum Bonn <sup>a)</sup>	7	30,2	38,8	48,0	57,3	66,3
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	3,5	12,8	15,3	18,2	21,4	24,9
Museumsk. Albertinum, Dresden	3,5	17,1	20,2	23,5	27,2	31,2
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	3	20,9	24,0	27,3	30,8	34,6
Museum für Hamburgische Geschichte	3	24,4	27,5	30,8	34,3	38,0
Hamburger Kunsthalle <sup>c)</sup>	8	27,0	36,5	47,1	58,0	68,5
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	3	30,8	34,4	38,2	42,0	46,0
Staatliches M. für Naturkunde Karlsruhe	3	47,2	51,2	55,2	59,1	63,0
Wallraf-Richartz-M./M. Ludwig, Köln <sup>b)</sup>	7	38,6	47,8	57,0	65,8	73,7
Römisch-Germanisches M. der Stadt Köln	2,5	20,3	22,8	25,5	28,4	31,5
Gesamtwert		23,2	27,3	31,8	36,5	41,2
a) Erhöhter Eintrittspreis aufgrund Sonderausstellung.						
b) Mehrere Preisvorgaben zur Berücksichtigung der Kombinationsmöglichkeit.						
c) Mehrere Preisvorgaben zur Berücksichtigung des Aufpreises der Sonderausstellung.						

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Besucherstrukturveränderungen treten auch in Hinsicht auf weitere Strukturmerkmale auf. Dies verdeutlicht ein Vergleich des geschätzten Besuchsrückganges einzelner Besuchergruppen mit dem geschätzten Besuchsrückgang insgesamt (vgl. Tabelle 56).

**Tabelle 56: Geschätzte Besucherstrukturveränderungen bei einer Erhöhung der Eintrittspreise nach Strukturmerkmalen**

	Abweichung des Besuchsrückganges bei einer Preiserhöhung um ...% <sup>a)</sup>				
	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
<b>Besucher mit einem Alter von ... bis ... Jahren</b>					
unter 20	4,2	3,1	1,6	-0,2	-1,9
20 bis 29	3,9	3,7	3,3	2,6	1,9
30 bis 39	1,4	2,0	2,5	2,9	3,1
40 bis 49	-3,2	-3,0	-2,6	-2,0	-1,4
50 bis 59	-4,6	-4,5	-4,1	-3,4	-2,6
60 und mehr	-4,6	-5,7	-6,7	-7,2	-7,4
<b>Geschlecht</b>					
weiblich	0,8	0,9	1,0	1,1	1,1
männlich	-1,0	-1,2	-1,3	-1,4	-1,5
<b>Herkunft</b>					
Museumsort/ Umland	6,4	7,4	8,3	8,8	9,0
Übrige Bundesrepublik	-4,7	-5,4	-6,0	-6,3	-6,3
Ausland	-6,4	-7,7	-8,9	-9,9	-10,7
<b>Besuchshäufigkeit im jew. Museum</b>					
zum ersten Mal hier	-3,3	-4,1	-4,8	-5,4	-5,8
schon ein- bis dreimal hiergewesen	0,4	0,5	0,5	0,4	0,3
schon viermal oder öfter hiergewesen	4,8	5,9	7,0	8,0	8,7
<b>Besuchsrückgang insgesamt</b>	20,1	25,9	32,2	38,9	45,5
a) Abweichung des prozentualen Besuchsrückgangs einer Besuchergruppe vom Durchschnitt aller normalzahlenden Besucher.					

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Auffällige Unterschiede treten insbesondere im Hinblick auf das Alter, die Herkunft und die Häufigkeit, mit der das jeweilige Museum besucht wird auf.

So schlägt sich die höhere Preisakzeptanz der älteren Befragten in einem unterdurchschnittlichen Besuchsrückgang nieder. Demgegenüber fällt der Rückgang jüngerer Besucher deutlich stärker aus. Dabei tritt allerdings in der höchsten Altersklasse eine überdurchschnittliche hohe Streuung der individuellen Besuchswahrscheinlichkeiten auf, die auf eine

heterogene Preisakzeptanz in dieser Altersgruppe schließen läßt. Die sich bei zunehmenden Preiserhöhungen abschwächende Reaktion der Besucher unter 20 Jahren ist auf die Tatsache zurückzuführen, daß ein wesentlicher Anteil dieser Besucher zu den ermäßigten Normalzahlern gehört. Wie bereits beschrieben, gewinnt bei diesen mit zunehmenden Eintrittspreisen der absolute Preisvorteil an Einfluß (siehe oben).

Ebenfalls deutliche Unterschiede treten im Hinblick auf die Herkunft der Museumsbesucher auf. So führt eine zunehmende Erhöhung des Eintrittspreises zu einem steigenden Anteil auswärtiger Besucher, wohingegen der Anteil der Besucher aus dem Museumsort oder dem Umland sinkt. Museen, deren Besucher zu einem hohen Anteil aus Touristen bestehen, haben daher bei Preiserhöhungen vergleichsweise geringere Besuchsrückgänge zu befürchten. Dahingegen ist der Spielraum in Museen mit hauptsächlich ortsnahem Publikum begrenzt.

Dieser Zusammenhang wird noch durch die unterschiedliche Preisakzeptanz von Erstbesuchern und Wiederholungsbesuchern verstärkt, da der Besuchsrückgang von Wiederholungsbesuchern deutlich höher ausfällt als von Erstbesuchern. So stammen 47,3 % der Normalzahler, die das Museum schon ein- bis dreimal besucht haben aus dem Ort des Museums oder dem Umland (Besucher aus der übrigen Bundesrepublik: 45,7 %). Normalzahlende Besucher, die das Museum schon viermal oder öfter besuchten, stammen zu 75,6 % aus dem Museumsort oder dem Umland (Besucher aus der übrigen Bundesrepublik: 21,4 %). Von zunehmenden Eintrittsgelderhöhungen sind daher insbesondere ortsnahe Wiederholungsbesucher betroffen, die andererseits in vielen Museen eine wichtige Besucherbasis bilden.

Eine Analyse der Abweichungen nach dem Bildungsabschluß ergab nur geringfügige Unterschiede. Zwar ist bei Befragten mit Volks- und Hauptschulabschluß, Realschulabschluß (mittlere Reife) und Fachhochschul- bzw. Hochschulreife im Vergleich zu Akademikern (Studium der Natur-/ Ingenieurwissenschaften bzw. Sozial-/ Geisteswissenschaften) die Preisakzeptanz niedriger. Die Unterschiede fallen jedoch sehr gering aus.

### **5.3.1.3 Fiskalische Auswirkungen**

Eintrittsgelderhöhungen wirken sich durch zwei gegenläufige Effekte auf das Aufkommen an Eintrittsgeldern bzw. die Einnahmen von Museen aus. Dem einnahmensteigernden Preiseffekt steht ein einnahmensenkender Mengeneffekt gegenüber, der aus dem Besuchsrückgang resultiert. Inwieweit ein Museum seine Einnahmen aus Eintrittsgeldern steigern kann, hängt davon ab, welcher der beiden Effekte dominiert. Für die in die Untersuchung einbezogenen Museen können die Gesamtwirkungen mit Hilfe der bei verschiedenen Eintrittspreiserhöhungen ermittelten Besuchsrückgänge von regulären und ermäßigten Normalzahlern geschätzt werden.

Diese Abschätzung kann allerdings nur in Form relativer Veränderungen erfolgen. Eine exakte Hochrechnung der Eintrittsgelder von regulären und ermäßigten Normalzahlern würde voraussetzen, daß Anzahl und Struktur der zahlenden Besucher als Schätzungsgrundlagen zur Verfügung stünden. Was jedoch zum Zeitpunkt der Berechnung für keines der Museen der Fall war.

Die Ergebnisse zeigen, daß nicht alle der in die Untersuchung einbezogenen Museen durch eine Erhöhung der Eintrittsgelder ihre Einnahmen erhöhen können. Insbesondere in den Museen mit bereits hohen Ausgangspreisen führt eine weitere Erhöhung der Eintrittsgelder zu einem Rückgang der Einnahmen. Wiederum ist dabei allerdings auf die Überzeichnung von Besuchsrückgängen bei nur geringfügigen Preiserhöhungen hinzuweisen.

Sie führt in der ersten Erhöhungsstufe dazu, daß Einnahmefälle tendenziell zu hoch, Einnahmensteigerungen tendenziell zu gering geschätzt werden.

**Tabelle 57: Geschätzte prozentuale Veränderung des Aufkommens an Eintrittsgeldern<sup>a)</sup> bei Erhöhungen der Eintrittspreise nach Museen und Befragungswellen**

	Ausgangs- preis <sup>b)</sup> in DM	Veränderung des Eintrittsgeldaufkommens in % bei einer Preiserhöhung um ...%				
		20% <sup>c)</sup>	40%	60%	80%	100%
<b>Welle 1</b>						
Museumskomplex Pergamonmuseum, SMB	4(2)	(12)	29	45	59	71
Museumskomplex Dahlem, SMB	4(2)	(4)	18	30	41	49
Neue Nationalgalerie, SMB	4(2)	(6)	20	33	44	53
Museum Alexander Koenig, Bonn	12(9)	(-21)	-28	-42	-58	-73
Kunst- u. Ausstellungshalle der BRD, Bonn	8(4)	(-7)	-2	-3	-9	-20
Kunstmuseum Bonn	5(3)	(3)	16	26	34	39
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	7(3,5)	(3)	12	18	20	17
Museumskomplex Albertinum, Dresden	7(3,5)	(1)	10	15	16	12
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	5(3)	(-1)	9	18	23	25
Museum für Hamburgische Geschichte	6(3)	(-8)	0	4	4	1
Hamburger Kunsthalle	8(6)	(-11)	-8	-9	-16	-26
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	8(3)	(-25)	-27	-32	-40	-49
Staatliches M. für Naturkunde Karlsruhe	4(3)	(-18)	-11	-6	-3	-2
Wallraf/Richartz Museum/ M. Ludwig, Köln	10(7)	(-16)	-18	-26	-39	-54
Römisch-Germanisches M. der Stadt Köln	5(2,5)	(4)	16	26	34	38
<b>Welle 2</b>						
Museumskomplex Pergamonmuseum, SMB	4(2)	(13)	30	47	62	76
Museumskomplex Dahlem, SMB	4(2)	(8)	24	38	50	61
Neue Nationalgalerie, SMB	4(2)	(13)	30	46	61	75
Museum Alexander Koenig, Bonn	4(2)	(6)	21	34	46	55
Kunst- u. Ausstellungshalle der BRD, Bonn	8(4)	(-3)	5	7	5	-1
Kunstmuseum Bonn	12(7)	(-19)	-23	-33	-47	-62
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	7(3,5)	(8)	21	31	37	39
Museumskomplex Albertinum, Dresden	7(3,5)	(6)	18	27	31	31
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	5(3)	(3)	16	27	35	41
Museum für Hamburgische Geschichte	6(3)	(-4)	5	12	16	16
Hamburger Kunsthalle	12(8)	(-10)	-12	-21	-36	-52
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	8(3)	(-25)	-25	-28	-35	-43
Staatliches M. für Naturkunde Karlsruhe	4(3)	(-15)	-6	0	5	7
Wallraf/Richartz M./ M. Ludwig, Köln	10(7)	(-12)	-12	-18	-30	-44
Römisch-Germanisches M. der Stadt Köln	5(2,5)	(6)	19	31	40	46
a) Eintrittsgelder von regulären und ermäßigten Normalzahlern.						
b) In Klammern ermäßigter Eintrittspreis.						
c) Angaben in Klammern aufgrund methodisch bedingter Schätzunsicherheiten bei geringfügigen Preiserhöhungen.						



Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Es zeigt sich, daß in den Museen, deren Eintrittspreise in den jeweiligen Befragungswellen bei 10,- DM oder höher lagen, nach den Ergebnissen der Besucherbefragungen der negative Mengeneffekt dominiert. Negative Einnahmefeffekte können, wie das Beispiel des Staatlichen Museums für Naturkunde Karlsruhe zeigt, auch bei niedrigen Ausgangspreisen auftreten, wenn der Besuchsrückgang aufgrund der spezifischen Besucherstruktur eines Museum vergleichsweise hoch ausfällt und zudem vor nicht allzu langer Zeit bereits Eintrittsgeldererhöhungen bzw. hier die Einführung von Eintrittsgeldern vorgenommen wurde. Demgegenüber können insbesondere Museen mit niedrigen Ausgangspreisen und einem hohen Anteil auswärtiger Besucher wie der Museumskomplex Pergamonmuseum ihre Einnahmen erhöhen.

Eine Hochrechnung der Einnahmenentwicklung insgesamt kann wiederum nur für die Museen erfolgen, deren Eintrittspreise in beiden Befragungswellen konstant blieben.

**Tabelle 58: Geschätzte prozentuale Veränderung des Aufkommens an Eintrittsgeldern<sup>a)</sup> bei Erhöhungen der Eintrittspreise nach Museen insgesamt**

Prozentuale Veränderung des Aufkommens an Eintrittsgeldern	Ausgangspreis <sup>a)</sup>	Veränderung des Eintrittsgeldaufkommens in % bei einer Preiserhöhung um ...%				
	in DM	20% <sup>b)</sup>	40%	60%	80%	100%
Museumskomplex Pergamonmuseum, SMB	4(2)	(13)	30	46	60	74
Museumskomplex Dahlem, SMB	4(2)	(6)	21	34	46	55
Neue Nationalgalerie, SMB	4(2)	(7)	22	36	48	58
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	7(3,5)	(6)	17	25	29	29
Museumskomplex Albertinum, Dresden	7(3,5)	(4)	14	22	25	23
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	5(3)	(1)	13	23	30	34
Museum für Hamburgische Geschichte	6(3)	(-6)	2	7	9	8
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	8(3)	(-25)	-26	-30	-38	-46
Staatl. M. für Naturkunde Karlsruhe	4(3)	(-16)	-8	-2	2	4
Wallraf/Richartz-M./ M. Ludwig, Köln	10(7)	(-15)	-16	-24	-36	-51
Römisch-Germanisches M. der Stadt Köln	5(2,5)	(5)	17	28	36	41

a) Eintrittsgelder von regulären und ermäßigten Normalzahlern.

b) Angaben in Klammern aufgrund methodisch bedingter Schätzunsicherheiten bei geringfügigen Preiserhöhungen.

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

### 5.3.2 Lineare Anhebung der Eintrittsgelder bei Ausweitung der Preisdifferenzierung (Variante 2)

Die gleichmäßige relative Erhöhung der Eintrittspreise führt insbesondere in den Museen mit einem niedrigen Ausgangspreis nach den Ergebnissen der Besucherbefragung zu einem stärkerem Rückgang der ermäßigten Normalzahler als der regulären Normalzahler. Wie am Beispiel der drei Museen der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz im

folgenden gezeigt wird, kann dieser Struktureffekt durch eine Ausweitung der Preisdifferenzierung abgeschwächt bzw. vermieden werden.

In einer zusätzlichen Simulationsrechnung wurde unterstellt, daß der Eintrittspreis von Normalzahlern, die eine Ermäßigung des regulären Eintrittspreises erhalten, jeweils halb so stark wie der reguläre Eintrittspreis erhöht wird: Bei einer Verdoppelung des regulären Eintrittspreises von 4,- auf 8,- DM steigt der ermäßigte Eintrittspreis von 2,- auf 3,- DM. Die Relation beider bleibt nicht wie in Variante 1 auch nach der Erhöhung konstant, sondern verändert sich zugunsten des regulären Eintrittspreises.

Wie Tabelle 59 zeigt, kann durch diese Ausweitung der Preisdifferenzierung der Rückgang ermäßigter Normalzahler deutlich abgeschwächt werden. So geht z.B. im Museumskomplex Pergamonmuseum der Besuchsrückgang der ermäßigten Normalzahler auf 14,7 % in Welle 1 zurück (ohne Ausweitung der Preisdifferenzierung 18,9 %, vgl. Tabelle 55).

Durch gezielte Preisdifferenzierungen können demnach Besucherstrukturveränderungen vermieden und Zielgruppen des Museums begünstigt werden. Die Ausweitung der Preisdifferenzierung führt zudem nur zu geringfügigen Einnahmeausfällen. So fällt die prozentuale Erhöhung des Eintrittsgeldaufkommens in diesem Beispiel bei einer Verdoppelung der Eintrittspreise im Museumskomplex Pergamonmuseum nur um 2 % geringer aus als ohne eine Ausweitung der Preisdifferenzierung (Museumskomplex Dahlem: -1 %, Neue Nationalgalerie: -3 %).

**Tabelle 59: Geschätzter Rückgang der ermäßigten Normalzahler in den untersuchten Museen der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz nach Befragungszeiträumen in %**

	Rückgang der ermäßigten Normalzahler bei einer Preiserhöhung um ...%				
	10%	20%	30%	40%	50%
<b>Welle 1</b>					
Museumskomplex Pergamonmuseum, SMB	11,8	12,5	13,2	13,9	14,7
Museumskomplex Dahlem, SMB	23,9	24,9	26,0	27,1	28,2
Neue Nationalgalerie, SMB	18,2	19,0	19,9	20,8	21,8
Gesamtwert	18,5	19,3	20,2	21,2	22,1
<b>Welle 2</b>					
Museumskomplex Pergamonmuseum, SMB	12,1	12,7	13,4	14,1	14,8
Museumskomplex Dahlem, SMB	17,7	18,5	19,4	20,3	21,3
Neue Nationalgalerie, SMB	9,5	10,0	10,6	11,2	11,8
Gesamtwert	13,9	14,6	15,4	16,1	16,9

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

## 5.4 Einfluß von Eintrittspreiserhöhungen auf Nebenausgaben der Besucher

Erhöhungen von Eintrittsgeldern wirken sich in zweifacher Hinsicht auf Einnahmen von Museen aus, die aus ergänzenden Aktivitäten wie z.B. Museumsshop, Cafeteria etc. erzielt werden. Unter der Annahme konstanter Durchschnittsausgaben zieht ein Rückgang der

Besuchszahl auch einen entsprechenden Rückgang der Einnahmen aus Nebenausgaben nach sich. Darüber hinaus können sich jedoch bei steigenden Eintrittspreisen auch die durchschnittlichen Nebenausgaben der Besucher verringern.

Um zu prüfen, in welchem Ausmaß dieser Effekt zu erwarten ist, wurde eine Zusatzfrage gestellt. Diejenigen Besucher, die nach eigenen Angaben das Museum auch zu dem erhöhten Eintrittspreisen besucht hätten, wurden gefragt, ob sie in diesem Fall an Nebenausgaben etwa im Museumsshop oder der Cafeteria gespart hätten. Die Ergebnisse bestätigen die Vermutung sinkender Nebenausgaben (vgl. Tabelle 60).

Rund ein Drittel der Besucher aller Museen gab an, daß erhöhte Eintrittspreise einen negativen Einfluß auf ihre Nebenausgaben nach sich ziehen würden. Dabei treten mit Ausnahme des Wallraf-Richartz-Museums bzw. des Museums Ludwig in Köln, in denen der Anteil der „Sparer“ deutlich höher ausfällt, nur geringe Unterschiede zwischen den Museen auf.

**Tabelle 60: Anteil der Besucher, die bei erhöhten Eintrittspreisen an Nebenausgaben im Museum gespart hätten nach Museen und Befragungswellen in %<sup>a)</sup>**

	Welle 1	Welle 2	Insgesamt
Museumskomplex Pergamonmuseum, SMB	28,5	26,6	27,6
Museumskomplex Dahlem, SMB	31,0	31,4	31,2
Neue Nationalgalerie, SMB	31,3	20,8	28,4
Museum Alexander Koenig, Bonn	40,2	32,7	36,6
Kunst- u. Ausstellungshalle der BRD, Bonn	30,5	37,2	33,3
Kunstmuseum Bonn	23,4	36,6	28,4
Gemäldegalerie Alte Meister, Dresden	28,1	26,7	27,3
Museumskomplex Albertinum, Dresden	32,5	34,1	33,4
Deutsches Hygiene Museum, Dresden	27,6	31,7	30,0
Museum f. Hamburgische Geschichte	27,0	34,6	30,7
Hamburger Kunsthalle	38,0	41,4	39,9
Hamburgisches Museum für Völkerkunde	41,1	36,8	39,2
Staatliches M. für Naturkunde Karlsruhe	34,7	36,1	35,6
Wallraf-Richartz-M./M. Ludwig, Köln	39,6	47,7	42,3
Römisch-Germanisches M. der Stadt Köln	33,2	35,5	34,1
Gesamtwert	32,3	33,9	33,1

a) In % der Angaben der Normalzahler, die das Museum auch beim jeweilig vorgegebenen hypothetischen Eintrittspreis besucht hätten.

Quelle: ifo/IfM-Museumsumfrage.

Der Anteil der an Nebenausgaben sparenden Besucher steigt bei zunehmenden Preiserhöhungsstufen von 27,2 % (Stufe 1) auf 38,7 % (Stufe 3). Erst in der höchsten Preiserhöhungsstufe ist ein leichtes Absinken festzustellen (37,8 %).

Insgesamt ist bei steigenden Eintrittsgelderhöhungen mit einem Absinken der Ausgabebereitschaft der Besucher zu rechnen. Ob damit auch Ertragsausfälle verbunden sind, hängt davon ab,

- inwieweit mit der jeweiligen Aktivität positive Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden
- und inwieweit es im Rahmen des Museumsmarketings gelingt, die Ausgabebereitschaft positiv zu beeinflussen.

## 5.5 Schlußfolgerungen für die Preispolitik von Museen

Die Ergebnisse der Simulationen höherer Eintrittspreise für ermäßigte und reguläre Normalzahler zeigen, daß der Spielraum für Erhöhungen der Eintrittspreise in den einzelnen Museen differenziert zu beurteilen ist. Maßgebend für die Unterschiede sind in erster Linie das Niveau der gegenwärtigen Eintrittspreise sowie die jeweilige Besucherstruktur.

In Abhängigkeit vom Niveau der gegenwärtigen Eintrittspreise und der spezifischen Besucherstruktur eines Museums fallen Besuchsrückgang und fiskalische Wirksamkeit der Eintrittsgelderhöhung sehr unterschiedlich aus. So ist in den Staatlichen Museen zu Berlin –Preußischer Kulturbesitz, die mit Eintrittspreisen von 4,- DM bzw. 2,- DM zu den aus Besuchersicht günstigsten in die Untersuchung einbezogenen Museen gehören, selbst bei einer Verdoppelung der Eintrittsgelder nur mit einem Rückgang der Normalzahler um ein Viertel zu rechnen. Insbesondere der Museumskomplex Pergamonmuseum muß vor allem aufgrund des hohen Anteils an Fernbesuchern nur geringe Rückgänge der Besuchszahlen befürchten. Aufgrund der veränderten Eintrittsgelder könnten die Einnahmen deutlich erhöht werden.

Welcher Besuchsrückgang im Spannungsfeld fiskalischer Notwendigkeiten und kulturpolitischer Zielsetzungen hinnehmbar ist, kann letztlich nur von den Entscheidungsträgern selbst beantwortet werden. Daß die Spielräume jedoch nach oben hin begrenzt sind, zeigen die starken Besuchsrückgänge in den Museen, deren Eintrittspreise auf einem vergleichsweise hohen Ausgangsniveau liegen. So ist nach den Ergebnissen der Besucherbefragungen in den einbezogenen Museen eine starke Erhöhung von Eintrittspreisen, die bereits über 10,- DM liegen, allein aus fiskalischen Gründen nicht sinnvoll, da der Besuchsrückgang den Effekt höherer Einnahmen überkompensiert. Darüber hinaus sinkt bei steigenden Eintrittspreisen die Ausgabenbereitschaft für sonstige Angebote des Museums wie etwa Angebote des Museumsshops. Dies kann den positiven Einnahmeneffekt aus Eintrittsgelderhöhungen abschwächen, sofern mit diesen Leistungen Deckungsbeiträge für den Museumshaushalt erwirtschaftet werden.

Der Spielraum für Eintrittsgelderhöhungen hängt zudem von der Ausrichtung des Museums und den eng damit zusammenhängenden Besucherstrukturen ab. Bestimmend ist hierbei vor allem der Anteil von Touristen, die im Unterschied zu Besuchern aus dem Museumsort oder dem Umland höhere Eintrittsgelder akzeptieren. Dies bedeutet, daß Museen die in hohem Maße Touristen anziehen, deutlich höhere Erhöhungsspielräume besitzen als Museen, deren Publikum hauptsächlich aus ortsnahen Besuchern besteht.

Darüber hinaus beeinflussen auch Unterschiede der soziodemographischen Struktur des Publikums die zu erwartenden Reaktionen auf Eintrittsgelderhöhungen maßgeblich:

- Trotz des geringeren Eintrittspreises weisen ermäßigte Normalzahler eine geringere Preiserhöhungsakzeptanz auf als reguläre Normalzahler.
- Jüngere Besucher weisen eine geringere Preiserhöhungsakzeptanz auf als ältere Besucher.
- Preiserhöhungen wirken sich bei Besuchern mit einem geringen monatlichen Kulturbudget stärker aus als bei Besuchern mit hohem Budget.

- Wiederholungsbesucher weisen eine geringere Preisakzeptanz auf als Erstbesucher.

Undifferenzierte Preisveränderungen führen daher zu Besucherstrukturveränderungen. Eine Preispolitik von Museen, die derartige Strukturveränderungen vermeiden will, muß in geeigneter Weise auf diese Unterschiede reagieren. Als Möglichkeiten stehen dabei eine Ausweitung der Preisdifferenzierung bis hin zur Befreiung vom Eintritt für bestimmte Gruppen oder zu bestimmten Besuchszeiten sowie die Schaffung spezieller Vergünstigungsangebote für bestimmte Zielgruppen zur Verfügung. So kann der Besuchsrückgang von Dauerbesuchern durch die Schaffung von Jahreskarten oder ähnliche „Mengenrabatte“ kompensiert werden. Bezüglich der ermäßigten Besucher kann eine Ausweitung der Ermäßigungsberechtigten oder aber eine stärkere Preisdifferenzierung erfolgen. Das preispolitische Instrument der Preisdifferenzierung ist dabei in besonderer Weise geeignet, um Zielgruppen an das Museum zu binden.

Für das gesamte Spektrum der Preisdifferenzierungsmöglichkeiten gilt jedoch, daß ihre Wirksamkeit durch den Bekanntheitsgrad bei potentiellen Nutzern limitiert wird. Im Rahmen des Museumsmarketings muß für diese Angebote bei den Zielgruppen auch geworben werden. Bei dem gegenwärtig geringen Bekanntheitsgrad von Kombikarten oder ähnlicher Angebote ist es nicht erstaunlich, daß auch nur ein sehr geringer Anteil der Museumsbesucher diese Angebote nutzt. In diesem Bereich bestehen daher noch erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten, die bei einer Erhöhung der regulären Eintrittspreise wesentlich zu einer erhöhten Preisakzeptanz der Museumsbesucher beitragen könnten.

Der Eintrittspreis ist nur ein und für viele Besucher nicht der entscheidende Faktor für einen Museumsbesuch. Qualität der Sammlungen, attraktive Vermittlungs- und Service-Angebote sowie besucherfreundliche Öffnungszeiten können wesentlich zu einer Erhöhung der Preisakzeptanz beitragen. Darüber hinaus lassen sich durch die Verbindung mit Veränderungen der Qualität und des Umfanges von Angeboten Eintrittspreiserhöhungen dem Publikum besser vermitteln. Veränderungen der Eintrittsgeldregelungen sollten daher in ein integriertes langfristiges Konzept eingebettet werden. Ein solches Konzept, das auf die Erhöhung der Besucherfreundlichkeit abzielt, kann dabei zunächst Investitionen erfordern. Diese Investitionen können sich jedoch als notwendig erweisen, um langfristig unter Wahrung der kultur- und bildungspolitischen Zielsetzungen und Grundaufgaben der Museen eine verbesserte Einnahmensituation zu erreichen.



## 6 Literatur

- Adamaschek, B., Adams, K.-H.**, Regiebetriebe, in: Chmielewicz, K., Eichhorn, P. (Hrsg.), Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart, 1989.
- Balderjahn, I.**, Marktreaktionen von Konsumenten. Ein theoretisch methodisches Konzept zur Analyse der Wirkung marketingpolitischer Instrumente, Berlin, 1993.
- Ben-Akiva, M., Lerman, S. R.**, Discrete Choice Analysis: Theory and Application to Travel Demand, Cambridge, Mass, 1985.
- Blumentritt, U.**, Modell zur ökonomischen Führung von Museen, Köln, 1984.
- Diller, H.**, Preispolitik, 2., überarb. Aufl., Stuttgart, 1991.
- Falconer, P., Bailey, S. J.**, **National and Local Museum Charging Policies**, Policy Analysis Research Unit Discussion Paper No. 21, Caledonian University, Glasgow 1993.
- Fuchs, M.**, Betriebskammeralistik, in: Chmielewicz, K., Eichhorn, P. (Hrsg.), Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart, 1989.
- Gornas, J.**, Verwaltungskammeralistik, in: Chmielewicz, K., Eichhorn, P. (Hrsg.), Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart, 1989.
- Graf, B., Treinen, H.**, Besucher im Technischen Museum. Zum Besucherverhalten im Deutschen Museum München. Berlin, 1983. Berliner Schriften zur Museumskunde, Bd. 4.
- Hauser, W.**. Die Wahl der Organisationsform kommunaler Einrichtungen. Kriterien für die Wahl privatrechtlicher und öffentlich-rechtlicher Organisationsformen, Köln, 1987.
- Heinrich, W.**, Einführung in das Kulturmanagement, Darmstadt, 1993.
- Hoffmann, H., Wagenführ, A.**, Ansatzpunkte eines Finanzcontrollings. Von der kameralistischen Haushaltsführung zum betrieblichen Rechnungswesen für Kommunen - ein Problemaufriß, in: Hardt, U. (Hrsg.), Controlling im kommunalen Bereich, NIW-Vortragsreihe Bd. 9, Hannover, 1993.
- Hummel, M.**, Kultur als Standortfaktor - Das Beispiel der Region Siegen. Gutachten im Auftrag des Kreises Siegen-Wittgenstein, ifo Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 4, München 1990.
- Hummel, M.**, Standortbewertung und Kulturfinanzierung durch Unternehmen in Bremen, ifo Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 3, München, 1990.
- Hummel, M.**, Die wirtschaftliche Bedeutung der Ausstellung "Picassos Surrealismus" in der Kunsthalle Bielefeld. Berechnungen im Auftrag der Kunsthalle Bielefeld, ifo Institut München, 1992.
- Hummel, M.**, Kulturfinanzierung durch Unternehmen in Zeiten verschärfter ökonomischer Sachzwänge, ifo Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 16, München, 1995.
- Hummel, M., Berger, M.**, Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur, Schriftenreihe des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 122, München, 1988.
- Hummel, M., Brodbeck, K.H.**, Längerfristige Wechselwirkungen zwischen kultureller und wirtschaftlicher Entwicklung. Schriftenreihe des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 128, Berlin/München, 1991.

- Hummel M., Waldkircher, C.**, Kulturfinanzierung in Bremen. Gutachten im Auftrag des Senators für Bildung, Wissenschaft und Kunst, Freie Hansestadt Bremen, Ifo-Studien zu Kultur und Wirtschaft 2, München 1990.
- Hummel, M., Waldkircher, C.**, Wirtschaftliche Entwicklungstrends von Kunst und Kultur, Schriftenreihe des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 132, München, 1992.
- ifo Institut**, Die wirtschaftliche Bedeutung der öffentlichen Kultureinrichtungen in Basel, Salzburg und München, in: Universität Salzburg, Die regionalwirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur im internationalen Vergleich, 1993.
- Institut für Museumskunde**, Eintrittsgeld und Besuchsentwicklung an Museen der Bundesrepublik Deutschland mit Berlin (West), Berlin, 1984. Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 10.
- Institut für Museumskunde**, Ergebnisse der Begleituntersuchung der Sonderausstellung „Pharaonendämmerung“, Berlin, 1993.
- Institut für Museumskunde**, Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1994. Berlin, 1995. Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 43.
- Institut für Museumskunde**, Zusammenstellung von Eintrittspreisregelungen und Öffnungszeiten ausgewählter Museen in westeuropäischen Großstädten, Berlin, 1996. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde, Nr. 7.
- KGSt**, Kommunale Beteiligungen III: Verselbständigung kommunaler Einrichtungen? (Entscheidungshilfen), Bericht Nr.7/1986, Köln, 1986.
- KGSt**, Die Museen. Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit, Köln, 1989.
- KGSt**, Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell, Bericht Nr. 12/1991, Köln, 1991.
- KGSt**, Das Neue Steuerungsmodell, Bericht Nr. 5, Köln, 1993.
- Klein, A.**, Der kommunale Kulturhaushalt, in: Bendixen, P. u.a. (Hrsg.), Handbuch Kultur-Management. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen, 1992.
- Klein, H. – J.**, Analyse der Besucherstrukturen an ausgewählten Museen in der Bundesrepublik Deutschland und in Berlin (West). Berlin, 1984. Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 9.
- Klein, H. – J.**, Gutachten zur Änderung der Öffnungszeiten an den Staatlichen Museen Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Berlin, 1986. Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 17.
- Klein, H. – J.**, Der gläserne Besucher. Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft. Berlin, 1990. Berliner Schriften zur Museumskunde, Bd. 8.
- Klein, H. – J.**, Der Besuch völkerkundlicher Museen und Ausstellungen in Berlin (unveröffentlichtes Manuskript), Karlsruhe, 1995.
- Maier, G., Weiss, P.**, Modelle diskreter Entscheidungen, Wien, 1990.
- Manski, C.**, The Structure of Random Utility Modells, in: Theory and Decision, Vol. 8, S. 229-254, 1977.
- Methodik von Befragungen im Kulturbereich**, Hrsg. Deutscher Städtetag, Reihe H, DST-Beiträge zur Statistik und Stadtforschung, Heft 40, Köln, 1994.
- Mühlenkamp, H.**, Öffentliche Unternehmen, München, 1994.



- Nuissl, E., Paatsch, U. etc.:** Bildung im Museum: Zur Realisierung des Bildungsauftrages in Museen und Kunstvereinen, Heidelberg 1987.
- Ronning, G.,** Mikroökonomie, Berlin, 1991.
- Saul, C.,** Finanzierungsprobleme von Kultureinrichtungen: Fallstudie Deutsches Hygiene Museum Dresden, Gutachten im Auftrag des Deutschen Hygiene Museums Dresden, ifo Studien zu Kultur und Wirtschaft, Nr. 17 (Veröffentlichung in Vorbereitung), München, 1995.
- Scheytt, O.,** Rechtsgrundlagen der kommunalen Kulturarbeit, Schriftenreihe Kulturpraxis und Recht, Band 1, Köln, 1994.
- Scholz, A., Waldkircher-Heyne C.,** Entwicklungstrends von Kunst und Kultur in den neuen Bundesländern, Schriftenreihe des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 137, München, 1994.
- Simon, H.,** Preismanagement. Analyse - Strategie - Umsetzung, 1. vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden, 1992.
- Statistisches Bundesamt,** Fachserie 18, Reihe 1.3 Konten und Standardtabellen, Wiesbaden, 1990.
- Statistisches Bundesamt,** Rechnungsergebnisse der öffentlichen Haushalte für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Fachserie 14, Reihe 3.4, Wiesbaden, verschiedene Jahre.
- Waldkircher-Heyne, C.,** Die wirtschaftliche Bedeutung der Museumslandschaft in Thüringen, Gutachten im Auftrag des Museumsverbandes Thüringen e.V., ifo Studien zu Kultur und Wirtschaft Nr. 9, München, 1994.
- Welck, von K.,** Trägerschaftspolitik für Museen: Neue Modelle - Neue Möglichkeiten?, in: Deutscher Museumsbund (Hrsg.), Museumskunde Bd. 58, Heft 2/3 1993.



## 7 Verzeichnis der Übersichten und Tabellen

Übersicht 1: Charakteristika der untersuchten Museen.....	20
Übersicht 2: Angebotsmerkmale der untersuchten Museen .....	22
Tabelle 1: Nettoausgaben, unmittelbare Einnahmen und steuer- und kreditfinanzierte Ausgaben der öffentlichen Hand nach Aufgabenbereichen und Körperschaftsgruppen im Jahr 1993 .....	26
Tabelle 2: Veränderung der Nettoausgaben, unmittelbaren Einnahmen und steuer- und kreditfinanzierten Ausgaben der öffentlichen Hand nach Aufgabenbereichen und Körperschaftsgruppen im Jahr 1993 gegenüber dem Vorjahr.....	28
Tabelle 3: Entwicklung der Nettoausgaben, unmittelbaren Einnahmen und steuer- und kreditfinanzierten Ausgaben der öffentlichen Hand nach Aufgabenbereichen von 1980 bis 1991 in den alten Bundesländern (Veränderungsraten in %).....	28
Tabelle 4: Kulturausgaben (Nettoausgaben) des Bundes und der Länder im Inland 1994 - 1996 (Haushaltsansätze in Mill. DM) .....	31
Tabelle 5: Einnahmen der öffentlichen Museen 1985, 1990 bis 1993 (in Mill. DM) .....	32
Tabelle 6: Ausgaben der Museen 1985, 1990 bis 1993 (in Mill. DM) .....	32
Tabelle 7: Öffentliche Ausgaben für Museen, Sammlungen und Ausstellungen in Deutschland von 1985 bis 1993 (in Mill. DM und %) .....	33
Übersicht 3: Verfügbarkeit und Aussagekraft der Haushaltsdaten der untersuchten Museen bis 1995 .....	34
Tabelle 8: Befragte Besucher in den einzelnen Museen 1./2. Welle.....	60
Tabelle 9: Geschlecht.....	61
Tabelle 10: Geschlechtsverteilung in den untersuchten Museen.....	62
Tabelle 11: Gruppierung der befragten Besucher in Altersklassen.....	63
Tabelle 12: Altersgruppierung der Befragten in den einzelnen Museen .....	65
Tabelle 13: Einzugsgebiet der Museen insgesamt und aufgeschlüsselt in 1./2. Welle.....	66
Tabelle 14: Einzugsgebiete der Museen .....	68
Tabelle 15: Bildung .....	69
Tabelle 16: Bildung der befragten Besucher (aufgeschlüsselt nach Museen) .....	71
Tabelle 17: Berufsgruppen.....	72
Tabelle 18: Begleitung.....	73
Tabelle 19: Art der Begleitung .....	74
Tabelle 20: Art der Begleitung in den einzelnen Museen .....	75
Tabelle 21: Besuchsanregung .....	76
Tabelle 22: Besuchsziel: die ständige(n) Ausstellung(en) und/oder Sonderausstellung(en) .....	78
Tabelle 23: Motivation zum Museumsbesuch.....	79
Tabelle 24: Motivation zum Museumsbesuch in den einzelnen Museen .....	81
Tabelle 25: Vorkenntnisse .....	82
Tabelle 26: Erst- und Wiederholungsbesuche im jeweiligen Museum .....	83
Tabelle 27: Erst- und Wiederholungsbesucher nach Museum .....	85
Tabelle 28: Aufenthaltsdauer .....	86
Tabelle 29: Aufenthaltsdauer – Angaben bezogen auf die einzelnen Museen .....	87
Tabelle 30: Häufigkeit von Museumsbesuchen allgemein.....	88
Tabelle 31: Erwartungen an den Museumsbesuch .....	89
Tabelle 32: Erwartungen an den Museumsbesuch (aufgeschlüsselt nach Museen).....	91
Tabelle 33: Vermittlungsangebote .....	93
Tabelle 34: Beurteilung der Vermittlungsangebote .....	94
Tabelle 35: Serviceangebote.....	95
Tabelle 36: Beurteilung der Serviceangebote .....	95
Tabelle 37: Eintrittspreise für die einzelnen Museen zum Zeitpunkt der beiden Erhebungswellen.....	97
Tabelle 38: Ermäßigungsberechtigte Besuchergruppen in ausgewählten Museen .....	97
Tabelle 39: Preis-Leistungsverhältnis .....	99
Tabelle 40: Preis-Leistungsverhältnis nach einzelnen Museen .....	100
Tabelle 41: Einstufung des Preis-Leistungsverhältnisses nach Wohnorten.....	101
Tabelle 42: Einstufung des Preis-Leistungsverhältnisses nach Altersgruppen.....	102
Tabelle 43: Ausgaben für kulturelle Veranstaltungen pro Monat .....	103
Tabelle 44: Ausgaben für kulturelle Veranstaltungen im Monat nach Altersgruppen .....	104
Tabelle 45: Wird der Museumsbesuch von auswärtigen Besuchern mit anderen Aktivitäten verbunden? ....	105
Tabelle 46: Kenntnis von Sonderkarten.....	106

Tabelle 47: Einführung/Erhöhung von Eintrittspreisen .....	107
Tabelle 48: Meinungen zu Eintrittspreiserhöhungen nach Wohnort.....	108
Tabelle 49: Freier Eintritt an einem Wochentag .....	109
Tabelle 50: Welcher Wochentag mit freiem Eintritt? .....	110
Tabelle 51: Aufteilung der befragten Besucher nach Eintrittssituation .....	113
Tabelle 52: Modellvariablen und Gütemaße .....	118
Tabelle 53: Geschätzter Besuchsrückgang bei Erhöhung der Eintrittspreise nach Befragungszeiträumen in % .....	123
Tabelle 54: Geschätzter Besuchsrückgang bei Erhöhung der Eintrittspreise insgesamt in %.....	125
Tabelle 55: Geschätzter Rückgang der ermäßigten Normalzahler bei Erhöhung der Eintrittspreise nach Befragungszeiträumen in % .....	125
Tabelle 56: Geschätzte Besucherstrukturveränderungen bei einer Erhöhung der Eintrittspreise nach Strukturmerkmalen.....	127
Tabelle 57: Geschätzte prozentuale Veränderung des Aufkommens an Eintrittsgeldern bei Erhöhungen der Eintrittspreise nach Museen und Befragungswellen .....	130
Tabelle 58: Geschätzte prozentuale Veränderung des Aufkommens an Eintrittsgeldern bei Erhöhungen der Eintrittspreise nach Museen insgesamt .....	131
Tabelle 59: Geschätzter Rückgang der ermäßigten Normalzahler in den untersuchten Museen der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz nach Befragungszeiträumen in % .....	132
Tabelle 60: Anteil der Besucher, die bei erhöhten Eintrittspreisen an Nebenausgaben im Museum gespart hätten nach Museen und Befragungswellen in % .....	133

## **Tabellen im Anhang**

Tabelle 1: Haushaltsdaten der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz von 1991 bis 1995.....	143
Tabelle 2: Haushaltsdaten der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden von 1991 bis 1995 .....	144
Tabelle 3: Haushaltsdaten des Deutschen Hygiene Museums Dresden von 1991 bis 1995 .....	145
Tabelle 4: Haushaltsdaten des Staatlichen Museums für Naturkunde Karlsruhe von 1990 bis 1995 .....	146
Tabelle 5: Haushaltsdaten des Kunstmuseums Bonn von 1990 bis 1995 .....	147
Tabelle 6: Haushaltsdaten des Hauses der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland 1990 bis 1995 (in Tsd. DM) .....	148
Tabelle 7: Haushaltsdaten des Museums für Hamburgische Geschichte von 1993 bis 1995 (in Tsd. DM) .....	148
Tabelle 8: Haushaltsdaten der Hamburger Kunsthalle von 1990 bis 1995 (in Tsd. DM).....	149
Tabelle 9: Budgets 1996 der Kölner Museen (nur Verwaltungshaushalt – in Tsd. DM).....	149

## 8 ANHANG

### 8.1 Tabellen zu Haushaltsdaten der untersuchten Museen

**Tabelle 1: Haushaltsdaten der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz von 1991 bis 1995**

Einnahmen und Ausgaben	Zahlungsströme (in Tsd. DM)				
	1991 (Ist)	1992 (Ist)	1993 (Ist)	1994 (Ist)	1995 (Soll)
<b>EINNAHMEN INSGESAMT</b>	<b>15237</b>	<b>25027</b>	<b>14295</b>	<b>11340</b>	<b>10003</b>
VERWALTUNGSEINNAHMEN	9681	12093	8933	7453	9403
1. Eintrittsgelder, Gebühren	3891	5001	4496	3897	4800
2. Einnahmen aus Veröffentlichungen etc.	4833	5536	3330	2350	3650
3. Entgelte aus Führungen (inkl. akust. Führ.)	28	80	63	62	6
4. Einnahmen aus Vermietung, Verpachtung und Nutzung	327	382	428	192	250
5. Einnahmen aus Verkauf von Gipsabgüssen	451	512	537	489	545
6. Einnahmen aus Verkauf div. Gegenstände	3	3	3	382	2
7. Vermischte Einnahmen	148	579	76	58	150
8. Sonstige Einnahmen	0	0	0	23	9403
ÜBRIGE EINNAHMEN	5592	12934	5362	3887	600
1. Zweckgebundene Zuwendungen	5485	12852	4060	3071	600
2. Entnahme aus Sondervermögen	107	82	1302	26	0
3. Sonstige	0	0	0	790	0
<b>AUSGABEN INSGESAMT</b>	<b>154082</b>	<b>231560</b>	<b>218345</b>	<b>201876</b>	<b>193891</b>
PERSONALAUSGABEN <sup>a)</sup>	49222	55177	70928	71161	70065
SÄCHLICHE VERWALTUNGS-AUSGABEN	40879	56602	43032	39332	37159
ZUWEISUNGEN, ZUSCHÜSSE, MITGLIEDSBEITRÄGE (ohne Investitionen)	13	77	12	302	15
AUSGABEN FÜR INVESTITIONEN (ohne Neubauten etc.)	11811	29265	12995	7394	11532
AUSGABEN FÜR NEUBAUTEN UND ERST- EINRICHTUNGEN	52157	90439	90586	82588	75120
BESONDERE FINANZIERUNGS-AUSGABEN	0	0	792	1099	0
<b>ZUSCHUSS</b>	<b>138886</b>	<b>206533</b>	<b>204050</b>	<b>190536</b>	<b>183888</b>

a) Soweit aus dem Haushalt der Stiftung Preußischer Kulturbesitz auf die Staatlichen Museen zu Berlin zu-rechenbar (Soll-Zahlen).

Quelle: Haushaltspläne der Stiftung Preußischer Kulturbesitz der verschiedenen angegebenen Jahre.

**Tabelle 2: Haushaltsdaten der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden von 1991 bis 1995<sup>a)</sup>**

Einnahmen und Ausgaben	Zahlungsströme (in Tsd. DM)			
	1992 (Ist)	1993 (Ist)	1994 (Ist)	1995 (Soll)
<b>EINNAHMEN INSGESAMT</b>	<b>12291,4</b>	<b>8788,0</b>	<b>6454,7</b>	<b>5475,0</b>
VERWALTUNGSEINNAHMEN	4041,3	5429,5	5819,8	5475,0
1. Eintrittsgelder, Gebühren	3099,2	5007,7	5333,1	5050,0
2. Einnahmen aus Veröffentlichungen	892,4	392	476,3	400,0
3. Einnahmen aus Vermietung u. Verpachtung	39,7	18,9	9,7	25,0
4. Vermischte Einnahmen	9,4	10,3	0,7	0
5. Sonstige Einnahmen	0,6	0,6	0	0
ÜBRIGE EINNAHMEN	8250,1	3358,5	634,9	0
1. Zuweisungen des Bundes gemäß Art. 35 Einigungsvertrag	6.900,0	3.300,0	0	0
2. Entschädigungen für im Wert geminderte oder in Verlust geratene Gegenstände	0	35,0	0	0
3. Sonstige Zuschüsse einschließlich Spenden	1.350,1	23,5	634,9	0
<b>AUSGABEN INSGESAMT</b>	<b>21044,5</b>	<b>23360,0</b>	<b>25394,0</b>	<b>25898,3</b>
PERSONAL AUSGABEN	14282,0	16982,7	18252,1	19299,6
SÄCHLICHE VERWALTUNGS AUSGABEN	5884,4	4693,2	5247,9	5047
ZUWEISUNGEN UND ZUSCHÜSSE (ohne Investitionen)	0	0	0	1,7
AUSGABEN FÜR INVESTITIONEN	878,1	1684,1	1894,0	1550,0
<b>ZUSCHUSS</b>	<b>8753,1</b>	<b>14572,0</b>	<b>18939,3</b>	<b>20423,3</b>

a) Ohne Grundstücksbewirtschaftung (durch Liegenschaftsamt).

Quelle: Haushaltspläne der verschiedenen Jahre.

**Tabelle 3: Haushaltsdaten des Deutschen Hygiene Museums Dresden von 1991 bis 1995 <sup>a)</sup>**

Einnahmen und Ausgaben	Zahlungsströme (in Tsd. DM)				
	1991 (Ist)	1992 (Ist)	1993 (Ist)	1994 (Ist)	1995 (Soll)
<b>EINNAHMEN INSGESAMT</b>	<b>2274,3</b>	<b>1966,9</b>	<b>1858,4</b>	<b>2363,6</b>	<b>1085,0</b>
VERWALTUNGSEINNAHMEN	174,3	1120,0	907,6	1161,8	1085,0
1. Eintrittsgelder, Gebühren	96,5	156,3	210,4	278,6	300,0
2. Einnahmen aus Veröffentlichungen	2,2	24,1	66,6	88,4	70,0
3. Einnahmen aus Vermietung u. Verpachtung	41,9	788,2	526,5	612,8	600,0
4. Vermischte Einnahmen	14,9	131,4	12,2	80,7	10,0
5. Sonstige Einnahmen	18,8	20,0	91,9	101,3	105,0
ÜBRIGE EINNAHMEN	2100,0	846,9	950,8	1201,8	0
1. Erstattungen von Bund und Kommunen	2,1	341,3	267,0	112,6	0
2. Sonstige Zuwendungen der BfA für AB-Maßnahmen	-	505,6	683,8	163,8	0
3. Zweckgebundene Spenden und Zuschüsse für Forschungskolleg und Ausstellungen	0	0	0	925,5	0
<b>AUSGABEN INSGESAMT</b>	<b>7060,3</b>	<b>7725,7</b>	<b>8069,8</b>	<b>7920,8</b>	<b>8667,0</b>
PERSONALAUSGABEN	3570,0	3800,8	4646,0	5099,9	5427,2
SÄCHLICHE VERWALTUNGS-AUSGABEN	2230,5	3336,2	3211,7	2732,6	2959,8
ZUWEISUNGEN UND ZUSCHÜSSE (ohne Investitionen)	0	0	0	0	0
AUSGABEN FÜR INVESTITIONEN	1259,8	588,7	212,1	88,3	280,0
<b>ZUSCHUSS</b>	<b>4786,0</b>	<b>5758,8</b>	<b>6211,4</b>	<b>5557,2</b>	<b>7582,0</b>
a) Ohne Ansätze für die Betriebskosten einschließlich der Reinigungs- und Energiekosten und Einnahmen aus Dauermietverhältnissen (durch Liegenschaftsamt verwaltet).					

Quelle: Haushaltspläne der verschiedenen Jahre.

**Tabelle 4: Haushaltsdaten des Staatlichen Museums für Naturkunde Karlsruhe von 1990 bis 1995<sup>a)</sup>**

Einnahmen und Ausgaben	Zahlungsströme (in Tsd. DM)					
	1990 (Ist)	1991 (Ist)	1992 (Soll) <sup>b)</sup>	1993 (Ist)	1994 (Ist)	1995 (Ist)
<b>EINNAHMEN INSGESAMT</b>	<b>614,8</b>	<b>548,7</b>	<b>172,2</b>	<b>934,2</b>	<b>941,7</b>	<b>1264,6</b>
VERWALTUNGSEINNAHMEN	12,9	10,4	12,2	19,5	16,7	203,4
1. Eintrittsgelder, Gebühren	0	0	0	0	0	180,4
2. Einnahmen aus Veröffentlichungen	12,3	10,4	12	19,5	16,7	22,9
3. Einnahmen aus Vermietung u. Verpachtung	0	0	0	0	0	0
4. Vermischte Einnahmen	0,6	0	0,1	0	0	0,1
5. Sonstige Einnahmen	0	0	0,1	0	0	0
ÜBRIGE EINNAHMEN	601,9	538,3	160	895,2	925	1061,2
1. Zuschüsse u. Zuweisungen Dritter	214,9	226	60	196,2	140,2	152,3
2. Zuweisungen für besondere Zwecke aus anderen Kapiteln des Staatshaushaltsplans	387,0	312,3	100,0	699,0	784,8	908,9
<b>AUSGABEN INSGESAMT</b>	<b>4113,5</b>	<b>4380,9</b>	<b>4472,6</b>	<b>5068,5</b>	<b>5107,6</b>	<b>5323,9</b>
PERSONAL AUSGABEN	3344,9	3561,9	3744,6	3911,8	4066,7	3993,8
SÄCHLICHE VERWALTUNGS AUSGABEN	587,2	556,2	414,2	869,1	912,2	1174,9
ZUWEISUNGEN UND ZUSCHÜSSE (ohne Investitionen)	9,2	2,7	10,8	2,7	2,7	2,9
AUSGABEN FÜR INVESTITIONEN	172,2	260,1	303	284,9	126	152,3
<b>ZUSCHUSS</b>	<b>3498,7</b>	<b>3832,2</b>	<b>4300,4</b>	<b>4134,3</b>	<b>4165,9</b>	<b>4059,3</b>
a) Ohne Ausgaben, die durch Querschnittsverwaltung getätigt werden.						
b) Nur Soll-Zahlen verfügbar.						

Quelle: Haushaltspläne der verschiedenen Jahre.



**Tabelle 5: Haushaltsdaten des Kunstmuseums Bonn von 1990 bis 1995<sup>a)</sup>**

Einnahmen und Ausgaben	Zahlungsströme (in Tsd. DM)					
	1990 (Ist)	1991 (Ist)	1992 (Ist)	1993 (Ist)	1994 (Ist)	1995 (Soll)
<b>EINNAHMEN INSGESAMT</b>	<b>6876,0</b>	<b>545,6</b>	<b>4745,6</b>	<b>2209,2</b>	<b>1787,9</b>	<b>599,5</b>
VERWALTUNGSEINNAHMEN	282,6	143,3	252,3	1857,1	1036,7	596,3
1. Eintrittsgelder, Gebühren	44,7	14,7	2,6	1270,2	441,5	303,0
2. Einnahmen aus Veröffentlichungen	54,2	34,0	141,2	430,0	293,7	200,0
3. Einnahmen aus Vermietung u. Verpachtung	20,8	22,0	32,8	771,8	131,1	85,0
4. Vermischte Einnahmen	0,054	2,5	-	8,1	5,0	8,3
5. Sonstige Einnahmen	162,8	70,1	75,7	71,6	165,4	-
ÜBRIGE EINNAHMEN	6593,4	402,3	4493,3	352,1	751,2	3,2
1. Zuschüsse u. Zuweisungen des Bundes	908,4	0	0	0	0	-
2. Zuschüsse u. Zuweisungen des Landes	5650,0	160,0	4369,0	300,0	535,0	2,1
3. Spenden	35,0	216,0	124,3	22,1	216,2	0,1
4. Ersatzleistungen für Vermögensschäden	0	26,3	0	30,0	0	1,0
<b>AUSGABEN INSGESAMT</b>	<b>42427,2</b>	<b>14549,7</b>	<b>8633,2</b>	<b>9791,7</b>	<b>11071,6</b>	<b>10288,0</b>
PERSONALAUSGABEN	1818,2	1916,8	2857,4	3556,5	3485,8	5899,3
SÄCHLICHE VERWALTUNGS- AUSGABEN U. ZUWESUNGEN UND ZUSCHÜSSE (ohne Investitionen)	1819,1	1928,5	4316,2	4953,2	4967,8	1134,0
AUSGABEN FÜR INVESTITIONEN	38790,0	10704,3	1459,6	1282,0	2618,0	10288,0
<b>ZUSCHUSS</b>	<b>35551,2</b>	<b>14004,1</b>	<b>3887,6</b>	<b>7582,5</b>	<b>9283,7</b>	<b>9688,5</b>

a) Ohne Ausgaben für zahlreiche Aufgaben, die durch Querschnittsverwaltung wahrgenommen wurden (z.B. Gebäudebewirtschaftung, Reinigung, verschiedene Aufgaben des Personalbereichs, Miet- und Pachtangelegenheiten, Gebäudeunterhaltung, Fahrzeugbeschaffung).

Quelle: Haushaltspläne der verschiedenen Jahre.

Haushaltsdaten weiterer Museen, soweit verfügbar:

**Tabelle 6: Haushaltsdaten des Hauses der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland 1990 bis 1995<sup>a)</sup>** (in Tsd. DM)

Haushaltsdaten	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Gesamtvolumen	6,7	7200	10100	16700	22900	24100
davon:						
Bundeszuschuß	6,7	7200	10100	16700	22600	23470
Eigene Einnahmen <sup>b)</sup>	0	0	0	0	300	730
a) Ist-Zahlen.						
b) Keine Einnahmen aus Eintrittsgeldern (Eintritt ist frei).						

Quelle: Angaben des Museums

**Tabelle 7: Haushaltsdaten des Museums für Hamburgische Geschichte von 1993 bis 1995<sup>a)</sup>** (in Tsd. DM)

Haushaltsdaten	1993	1994	1995
<b>EINNAHMEN</b>			
1. Eintrittsgelder	400,0	366,0	239,3
2. Verkaufserlöse	128,0	72,9	35,8
3. Mieten	13,0	53,7	130,8
4. Spenden	237,0	244,6	303,0
<b>AUSGABEN</b>			
1. Personalkosten	k.A.	k.A.	2523,0
2. Sachausgaben <sup>b)</sup>	684,0	801,0	945,0
3. Fachausgaben <sup>c)</sup>	1469,0	1331,0	1240,0
4. Spenden	330,6	218,3	197,3
a) Ist-Zahlen; soweit durch Sonderrechnungen des Museums ermittelt.			
b) Ohne Bauinvestitionen; Bauunterhaltungskosten nach den Zuweisungen an die Bezirksämter geschätzt.			
c) Museumsspezifische Ausgaben; einschließlich zurückfließende Einnahmen.			

Quelle: Angaben des Museums.

**Tabelle 8: Haushaltsdaten der Hamburger Kunsthalle von 1990 bis 1995<sup>a)</sup>** (in Tsd. DM)

Haushaltsdaten	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>EINNAHMEN</b>						
1. Eintritt	560	370	298	2124	3645	2649
2. Einnahmen aus Katalogverkauf, Gebühren, Sponsoring	432	303	173	445	2130	1033
3. Spenden	395	287	4440	1317	k.A.	556
<b>AUSGABEN</b>						
1. Betriebskosten	800	878	854	1086	947	1050
2. Ausgaben für Fachetat	3600	3504	3600	4624	7217	4990
3. Anschaffungsetat	1094	1252	1200	2412	975	1527
4. Spenden	351	287	3760	1228	k.A.	315
<b>HAUSHALTSMITTEL</b>	<b>4869</b>	<b>5215</b>	<b>5710</b>	<b>5239</b>	<b>3557</b>	<b>6964</b>
a) Ist-Zahlen; soweit durch Sonderrechnungen des Museums ermittelt.						

Quelle: Angaben des Museums.

**Tabelle 9: Budgets 1996 der Kölner Museen** (nur Verwaltungshaushalt – in Tsd. DM)

Haushaltsdaten	Wallraf-Richartz-Museum	Museum Ludwig	Römisch-Germanisches Museum
<b>EINNAHMEN</b>	631,8	1107,2	1852,3
darunter:			
Einnahmen aus Eintritt und Gebühren	414,7	780,0	1276,7
Einnahmen aus Veröffentlichungen	210,0	220,0	210,0
<b>AUSGABEN</b>	4810,9	7439,4	5670,8
Personalausgaben	1877,9	2034,9	2401,0
Sächliche Verwaltungsausgaben	2933,0	5404,5	3269,8
<b>ZUSCHUSS</b>	<b>4179,1</b>	<b>6332,2</b>	<b>3818,5</b>

Quelle: Angaben der Museen.



## 8.2 Musterfragebogen

Für jedes Museum (mit Ausnahme des Hauses der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland) wurden insgesamt 6 verschiedene Fragebögen verwandt. Vier deutsche Versionen mit unterschiedlichen Preisstufen sowie je eine englische und eine französische Fassung.

Einige Fragen, wie die zu den Vermittlungsangeboten und den Service-Einrichtungen, wurden jeweils an die speziellen Bedingungen in den einzelnen Häusern angepaßt.













## 9 Veröffentlichungen aus dem Institut für Museumskunde

In dieser Liste werden vergriffene bzw. durch erweiterte Neuauflagen ersetzte Titel nicht mehr aufgeführt.

### Materialien aus dem Institut für Museumskunde

**Zu beziehen durch: Institut für Museumskunde, In der Halde 1, 14195 Berlin (Dahlem).**

Heft 4: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1981. Berlin 1982 (30 S.)

Heft 6: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1982. Berlin 1983 (25 S.)

Heft 7: **Andreas Grote, Materialien zur Geschichte des Sammelns.** Zwei Vorträge in Israel 1982 und 1983, Englisch mit deutschen Resümees. Berlin 1983 (63 S.)

Heft 8: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1983. Berlin 1984 (25 S.)

Heft 9: **Hans-Joachim Klein, Analyse der Besucherstrukturen an ausgewählten Museen** in der Bundesrepublik Deutschland und in Berlin (West). Berlin 1984 (220 S.)

Heft 10: **Eintrittsgeld und Besuchsentwicklung an Museen** der Bundesrepublik Deutschland mit Berlin (West). Berlin 1984 (36 S.)

Heft 14: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1984. Berlin 1985 (32 S.)

Heft 16: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1985. Including an English Summary. Berlin 1986 (39 S.)

Heft 17: **Gutachten zur Änderung der Öffnungszeiten** an den Staatlichen Museen Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Erstellt von Hans-Joachim Klein. Berlin 1986 (77 S.)

Heft 20: **Wissenschaftliche Volontäre** an den Museen und Denkmalämtern der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West). Berlin 1987 (131 S.). ISSN 0931-7961 Heft 20

Heft 21: **Petra Schuck-Wersig, Martina Schneider und Gernot Wersig, Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen.** Berlin 1993 (119 S.), erweiterte Neuauflage ISSN 0931-7961 Heft 21

Heft 22: **Traudel Weber, Annette Noschka, Texte im Technischen Museum.** Textformulierung und Gestaltung, Verständlichkeit, Testmöglichkeiten. Including an English Summary. Berlin 1988 (72 S.). ISSN 0931-7961 Heft 22

Heft 23: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1987. Including an English Summary. Berlin 1988 (46 S.). ISSN 0931-7961 Heft 23

Heft 24: **Carlos Saro und Christof Wolters, EDV-gestützte Bestandserschließung in kleinen und mittleren Museen.** Bericht zum Projekt "Kleine Museen" für den Zeitraum 1984-1987. Including an English Summary. Berlin 1988 (135 S.). ISSN 0931-7961 Heft 24

Heft 26: **Andrea Prehn, Versicherung in Museen und Ausstellungen.** Berlin 1989 (103 S.). ISSN 0931-7961 Heft 26

Heft 27: **Annette Noschka-Roos, Monika Hagedorn-Saupe, Museumspädagogik in Zahlen – Erhebungsjahr 1988.** Berlin 1989 (77 S.). ISSN 0931-7961 Heft 27

Heft 30: **Jane Sunderland und Lenore Sarasan, Was muß man alles tun, um den Computer im Museum erfolgreich einzusetzen?** Mit einer Einleitung von Christof Wolters. Berlin 1989 (79 S.). ISSN 0931-7961 Heft 30

Heft 31: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) mit Besuchszahlenangaben zu den Museen der (ehemaligen) DDR für das Jahr 1989. Berlin 1990 (64 S.). ISSN 0931-7961 Heft 31

Heft 32: **Hans-Joachim Klein und Barbara Wüsthoff-Schäfer, Inszenierung an Museen und ihre Wirkung auf Besucher.** Karlsruhe 1990 (141 S.). ISSN 0931-7961 Heft 32

Heft 33: **Christof Wolters, Wie muß man seine Daten formulieren bzw. strukturieren, damit ein Computer etwas Vernünftiges damit anfangen kann?** Berlin 1991 (133 S., 64 Abb.). ISSN 0931-7961 Heft 33

Heft 34: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1990. Berlin 1991 (80 S.). ISSN 0931-7961 Heft 34

Heft 35: **Sigrid Heinze, Andreas Ludwig, Geschichtsvermittlung und Ausstellungsplanung in Heimatmuseen – eine empirische Studie** in Berlin. Berlin 1992. (234 S.), ISSN 0931-7961 Heft 35

Heft 36: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1991. Berlin 1992 (80 S.). ISSN 0931-7961 Heft 36

Heft 37: **Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Museen und Marketing in Europa.** Großstädtische Museen zwischen Administration und Markt. Berlin 1992 (146 S.). ISSN 0931-7961 Heft 37

Heft 38: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1992. Berlin 1993 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 38

Heft 39: **Bibliographie-Report 1993 zu Museologie, Museumspädagogik und Museumsdidaktik und Besucherforschung.** Berlin 1993 (280 S.). ISSN 0931-7961 Heft 39

Heft 40: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1993. Berlin 1994 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 40

Heft 41: **Monika Hagedorn-Saupe, Annette Noschka-Roos, Museumspädagogik in Zahlen,** Erhebungsjahr 1993, Berlin 1994 (112 S.). ISSN 0931-7961 Heft 41

Heft 42: **Alexander Geschke, Nutzung elektronischer Bilder im Museum,** Berlin 1995. ISSN 0931-7961 Heft 42

Heft 43: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1994. Berlin 1995 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 43

Heft 44: **Annette Noschka-Roos,** Referierende Bibliographie zur Besucherforschung, Berlin 1996 (96 S.).

Heft 45: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1995. Berlin 1996 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 45

Heft 46: **Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten von Museumsbesuchern,** Berlin 1996 (145 S.). ISSN 0931-7961 Heft 46

## **Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde**

Nr. 1: Christof Wolters, Computereinsatz im Museum: **Normen und Standards und ihr Preis.** Berlin 1994 (38 S.)

Nr. 2: Jochem Schmitt, **Rechtsfragen des Volontariats,** Gutachten, erstattet im Auftrag der Stiftung Preußischer Kulturbesitz Berlin 1994 (24 S.)

Nr. 3: **Organisation und Kosten des Computereinsatzes im Museum** (Workshop 1994), erscheint 1996

Nr. 4: **Das Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin** – Preußischer Kulturbesitz, Kurzdarstellung der Arbeit, Berlin 1995 (20 S.)

Nr. 5: Monika Löcken, **Wissenschaftliche Volontariate an den Museen in der Bundesrepublik Deutschland,** Berlin 1996 (30 S.).

Nr. 6: Hans-H. Clemens, Christof Wolters, **Sammeln, Erforschen, Bewahren und Vermitteln,** – Das Sammlungsmanagement auf dem Weg vom Papier zum Computer, Berlin 1996 (75 S.).

Nr. 7: Zusammenstellung von **Eintrittspreisregelungen und Öffnungszeiten** ausgewählter Museen in westeuropäischen Großstädten, Berlin 1996 (48 S.).

Nr. 9: Réunion des organisateurs des grandes expositions, **Empfehlungen für die Organisation großer Ausstellungen,** Berlin 1996 (34 S.).

## **Berliner Schriften zur Museumskunde**

Bei Bezug über das Institut für Museumskunde (Bestellkarte) räumen die Verlage einen Rabatt ein.

Band 1–8 zu beziehen über: Gebr. Mann Verlag, Berlin

Bd. 1: **Günter S. Hilbert, Sammlungsgut in Sicherheit.** 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 1996, ISBN 3–7861–1889–2

Bd. 2: **Hans-Joachim Klein und Monika Bachmayr, Museum und Öffentlichkeit.** Fakten und Daten – Motive und Barrieren. Berlin 1981. ISBN 3–7861–1276–2

Bd. 3: **Ausstellungen – Mittel der Politik ?** Internationales Symposium, 10.– 12. September 1980 in Berlin, veranstaltet vom Institut für Museumskunde, Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz Berlin und vom Institut für Auslandsbeziehungen Stuttgart. Red. Klaus Bleker und Andreas Grote. Berlin 1981. ISBN 3–7861–1316–5

Bd. 4: **Bernhard Graf und Heiner Treinen, Besucher im Technischen Museum.** Zum Besucherverhalten im Deutschen Museum München. Berlin 1983. ISBN 3–7861–1378–5

Bd. 7: **Martin Roth, Heimatmuseum.** Zur Geschichte einer deutschen Institution. Berlin 1990. ISBN 3–7861–1452–8

Bd. 8: **Hans-Joachim Klein, Der gläserne Besucher.** Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft. Berlin 1990. ISBN 3–7861–1452–8

Zu beziehen über den Verlag Leske + Budrich, Leverkusen:

Bd. 9: **Kirsten Fast (Hrsg.), Handbuch museumspädagogischer Ansätze.** Opladen 1995. ISBN-3-8100-0944-X

Bd. 10: **Andreas Grote (Hrsg.), Macrocosmos in Microcosmo.** Die Welt in der Stube, Zur Geschichte des Sammelns 1450 bis 1800. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1048-0

Bd. 11: **Annette Noschka-Roos, Besucherforschung und Didaktik.** Ein museumspädagogisches Plädoyer. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1049-9

Bd. 13: **Gerhard Pfennig, Museumspraxis und Urheberrecht,** Eine Einführung. Opladen 1996, ISBN 3-8100-1469-9

Bd. 14: **Ralf-Dirk Hennings, Petra Schuck-Wersig, Horst Völz, Gernot Wersig, Digitalisierte Bilder im Museum,** Technische Tendenzen und organisatorisches Umfeld. Opladen 1996. ISBN 3-8100-1483-4

**Handbuch des Museumsrechts** (Einzelbände)

Bd. 1: **Irmgard Küfner-Schmitt, Arbeitsrecht.** Opladen 1993. ISBN 3-8100-1018-9

Bd. 2: **Christian Armbrüster, Privatversicherungsrecht.** Opladen 1993. ISBN 3-8100-1008-1

Bd. 3: **Jochen Laufersweiler, Andreas Schmidt-Rögnitz, Der Erwerb von Museumsgut.** Opladen 1994. ISBN 3-8100-1080-4

Bd. 5: **Gabriele Köhler-Fleischmann, Sozialrecht.** Opladen 1994. ISBN 3-8100-1180-0

## Weitere Publikationen

**Zu beziehen über das Institut für Museumskunde, Berlin:**

Landesstelle für Museumsbetreuung in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband Baden-Württemberg e.V. (Hrsg.): Christof Wolters, **Vorschläge zur Planung zentraler Dienstleistungen** für Museen in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West). In: Museumsblatt 2, 1990, S. 6-26.