

## **Mitteilung**

### **des Rechnungshofs**

#### **Denkschrift 2015 zur Haushaltsrechnung 2013 (vgl. Drucksache 15/7000)**

#### **hier: Beitrag Nr. 22 – Landesmuseum für Technik und Arbeit (Kapitel 1478)**

Anlage zum Schreiben des Rechnungshofs vom 20. Juli 2015, Az. P-0451.12-15.17:

**Das Landesmuseum für Technik und Arbeit gehört zu den teuersten Museen in Baden-Württemberg. Trotzdem ist es in den letzten Jahren nicht gelungen, die Besucherzahlen und die Einnahmen aus Eintrittsgeldern, Mieterträgen und Sponsoring-Erlösen in ein angemessenes Verhältnis zu den Gesamtausgaben des Museums zu bringen. Das Museum muss durch Einsparungen Mittel für eine kontinuierliche Erneuerung der Dauerausstellung, für Marketingmaßnahmen und die Erschließung neuer Besucher- und Sponsorenpotenziale generieren. Auf mittlere Frist reicht es aus, dass die Zuschüsse von Land und Stadt nur noch sechs Siebtel des Finanzbedarfs des Museums decken.**

#### 1 Ausgangslage

Das Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim wurde 1990 eröffnet. Träger des Museums ist eine 1985 vom Land Baden-Württemberg und der Stadt Mannheim gegründete öffentlich-rechtliche Stiftung, die sowohl für den laufenden Betrieb des Museums als auch für Bauunterhalt und notwendige Investitionen verantwortlich ist. Ein Betriebsvertrag zwischen dem Land und der Stadt Mannheim sieht vor, dass der Aufwand für das Museum im Verhältnis 2 zu 1 getragen wird.

Das Museum präsentiert in seiner Dauerausstellung die Entwicklung der Technik und ihre wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen vom Beginn der Industrialisierung bis zur Gegenwart. Es bietet darüber hinaus interaktive Experimentierstationen zu naturwissenschaftlichen und technischen Phänomenen („Elementa“) an. Ergänzt wird die Dauerausstellung durch Sonderausstellungen – gelegentlich auch durch eine Große Landesausstellung. Neben der Dauerausstellung im Mu-

seumsgebäude verfügt das Museum auch über ein Museumsschiff auf dem Neckar, das die Entwicklung der Schifffahrt dokumentiert.

Das Museum beschäftigt mehr als 150 Mitarbeiter mit einem Beschäftigungsumfang von nahezu 92 Vollzeitäquivalenten. Die Museumsleitung obliegt dem Direktor, der vom Stiftungsrat gewählt und überwacht wird. Die Mitglieder des Stiftungsrats werden vom Land Baden-Württemberg und von der Stadt Mannheim bestellt.

Das Museum gab 2013 für den laufenden Betrieb (einschließlich Anschaffungen) 11,4 Mio. Euro aus. Davon entfielen 5,7 Mio. Euro auf Personalausgaben und 5,7 Mio. Euro auf Sachausgaben (einschließlich eingekaufter Dienstleistungen).

Den Ausgabenbedarf deckt das Museum zu 8,2 Prozent aus eigenen Einnahmen – überwiegend aus Eintrittsgeldern, in einer Größenordnung von jährlich 100.000 Euro aus Spenden und Sponsoring-Erlösen. Dazu kommen in geringem Umfang Projektzuschüsse und Zuschüsse des Landes für die Anschaffung von Exponaten. Der verbleibende Finanzbedarf wird zu zwei Dritteln aus Zuwendungen des Landes und zu einem Drittel aus Zuwendungen der Stadt Mannheim gedeckt.

2013 konnte sich das Museum 184.000 Besuchern präsentieren, davon waren allerdings nur 157.000 zahlende Besucher. Da das Museum mit Ausnahme einiger Feiertage an allen Tagen des Jahres geöffnet ist, entspricht dies einer Besucherzahl von 512 Besuchern je Öffnungstag.

Etwa 24 Prozent der Besucher sind Schulklassen und ihre Lehrer, im Übrigen liegt der Schwerpunkt auf Familien mit Kindern. Die meisten Besucher stammen aus dem Rhein-Neckar-Raum. Besucher mit einer Anfahrtszeit von mehr als einer Stunde sind die Ausnahme.

Der Rechnungshof hat 2014 die Haushalts- und Wirtschaftsführung des Landesmuseums geprüft. Der Prüfungszeitraum umfasste die Jahre 2008 bis 2013, mit Schwerpunkt im Jahr 2013.

## 2 Prüfungsergebnisse

Mit Gesamtausgaben von 78 Euro je Besucher und einem Zuschussbedarf von 70 Euro je Besucher gehört das Landesmuseum für Technik und Arbeit zu den teuersten Museen in Baden-Württemberg.

Durch die großzügige Zuschusspolitik des Landes und der Stadt Mannheim verfügt das Museum über ausreichend bemessene Ressourcen, um seine laufenden Ausgaben zu decken. Die Ende des letzten Jahrzehnts notwendig gewordene Sanierung des Museumsgebäudes musste die Stiftung ebenfalls nicht aus eigenen Rücklagen decken, sondern erhielt eine auskömmlich bemessene Vorfinanzierung des Landes und der Stadt – die jährlichen Rückzahlungen werden durch (vorübergehend) erhöhte Zuschüsse des Landes und der Stadt gedeckt.

Die jährlich entstehenden Haushaltsreste in einer Größenordnung von 5 Prozent des gesamten Finanzvolumens zeigen, dass die Zuschüsse großzügig bemessen sind.

### 2.1 Stärken

#### 2.1.1 Strategische Ausrichtung des Museums

Das Landesmuseum für Technik und Arbeit passt zum Selbstverständnis des Landes Baden-Württemberg als einem weltweit beachteten Industriestandort und der Selbstwahrnehmung als Land der Erfinder und Ingenieure. Die vielfältigen Ansätze der Landesregierung, junge Menschen für die Wahl technischer Studienfächer und Berufe zu motivieren, werden durch das Angebot des Landesmuseums schlüssig unterstützt.

#### 2.1.2 Orientierung an den Interessen junger Besucher

Der hohe Anteil der Schulklassen und der Familien mit Kindern an den zahlenden Besuchern zeigt, dass es die Mitarbeiter des Museums verstehen, die Ausstellung

am Empfängerhorizont und den speziellen Interessen von Kindern und Jugendlichen auszurichten. Bemerkenswert ist die große Zahl von Interaktionsmöglichkeiten für die Besucher und die Möglichkeit, an zahlreichen Ausstellungsstationen auf die Unterstützung von Scouts zurückzugreifen. Sie leiten die jungen Besucher zu einem gewinnbringenden Umgang mit den Exponaten an.

### 2.1.3 Sonderausstellungen und Große Landesausstellungen

Überdurchschnittlich attraktiv waren die Sonderausstellungen des Landesmuseums. Die vom Land durch Projektmittel zusätzlich ausgestatteten „Großen Landesausstellungen“ – 2007 zum Thema Raumfahrt und 2012 zum Thema Ernährung – bewirkten jeweils einen spürbaren Besucherzuwachs und erbrachten für das Museum im Ergebnis jeweils beachtliche Deckungsbeiträge, die auch der Dauerausstellung zugutekamen.

### 2.1.4 Ordentliche Haushalts- und Wirtschaftsführung

Abgesehen von zwei schwerwiegenden vergaberechtlichen Verstößen, die der Rechnungshof in seiner Prüfungsmitteilung beanstanden musste, erwies sich die Haushalts- und Wirtschaftsführung des Museums als im Wesentlichen ordnungsgemäß.

## 2.2 Verbesserungspotenziale

Neben den o. g. Stärken zeigte sich bei der Prüfung des Rechnungshofs auch eine Reihe von Verbesserungspotenzialen.

### 2.2.1 Ausgaben, insbesondere Personalausgaben

Der Stiftungsrat beschloss 2005/2006, die Museumsleitung zu beauftragen, durch Personaleinsparungen Spielräume zu schaffen, mit denen sich das Museum aus seinen laufenden Mitteln an den Kosten der anstehenden baulichen Maßnahmen beteiligen könnte.

Dieses Konzept ist nicht aufgegangen. Zwar hat die Museumsleitung auf dem Papier die Zahl der im Wirtschaftsplan ausgebrachten Stellen von nahezu 100 auf mittlerweile 73 reduziert. Da aber viele der wegfallenden Stellen durch befristet beschäftigtes Personal ersetzt wurden, stiegen die gesamten Personalkosten in dem betrachteten Zeitraum um 19 Prozent und damit über das durch Tarifierhöhungen induzierte Maß hinaus: Ein wirklicher Sparerfolg wurde in summa noch nicht erzielt.

Kleinere Einsparungen im Detail ließen sich durch Outsourcing von Dienstleistungen realisieren. Der Rechnungshof hat dem Museum weitere Bereiche benannt, in denen kleinere Personaleinsparungen möglich sind.

### 2.2.2 Öffnung des Museums an allen Wochentagen

Seit 2010 hat das Landesmuseum für Technik und Arbeit an allen Wochentagen (also auch montags) geöffnet.

Diese Maßnahme mag den Besuchern ein Stück Flexibilität bei der Auswahl ihrer Besuchszeit verschafft haben, wirtschaftlich hat sich die Erweiterung der Öffnungstage nicht ausgezahlt. Nach einer Schätzung des Rechnungshofs übersteigen die Kosten der zusätzlichen Öffnungstage die zusätzlichen Eintrittserlöse (lediglich +2,5 Prozent) um etwa 160.000 Euro.

Würde das Landesmuseum künftig wieder an Montagen geschlossen bleiben, so führte dies zu einer Ergebnisverbesserung im genannten Umfang.

### 2.2.3 Besucherpotenzial nicht ausgeschöpft

Mit einem Jahresdurchschnitt an zahlenden Besuchern von 141.500 im Zeitraum 2008 bis 2013 hat das Landesmuseum sein Besucherpotenzial nicht ausgeschöpft. Im Zusammenhang mit der Großen Landesausstellung zur Raumfahrt des Jahres 2007 erreichte das Landesmuseum mehr als 200.000 zahlende Besucher.

Damit verfehlt das Landesmuseum die von der Landesregierung zuletzt 1997 für erreichbar gehaltene Besucherzahl von 1.000 Besuchern je Tag und liegt – das ist die Konsequenz – mit einer jährlichen Eigenfinanzierungsquote unter 10 Prozent unter dem Durchschnitt der Landesmuseen (2013: 14,4 Prozent).

Dabei ist nicht zu erwarten, dass das Landesmuseum mit seinem sehr jungen Publikum zu den Eintrittseinnahmen der großen Kunstmuseen aufschließen kann.

Nicht ausgeschöpft erscheinen die Möglichkeiten, baden-württembergische Schulen aller Schularten auch außerhalb eines Umkreises von einer Stunde Anfahrt zu erreichen. Hier gilt es, die Zusammenarbeit und das Marketing zu intensivieren. Auch könnten die Schulen auf die Möglichkeit und den pädagogischen Gewinn, der mit einem Besuch im Landesmuseum für Technik und Arbeit verbunden ist, stärker aufmerksam gemacht werden.

Ein weiteres Potenzial ergibt sich, wenn der vergleichsweise geringe Anteil der Schulklassen, die von außerhalb Baden-Württembergs nach Mannheim kommen, in Betracht gezogen wird.

Im Geschäftsfeld der erwachsenen Besucher ist an hochwertige Veranstaltungen mit namhaften Referenten und an das bewährte Konzept attraktiver Sonderausstellungen zu denken, die neue Besuchergruppen über den Bereich der Stadt Mannheim hinaus in das repräsentative Landesmuseum locken könnte.

Um Besucher aus der Region im Laufe der Zeit mehrfach zu einem Besuch des Landesmuseums zu motivieren, ist jedenfalls auch eine Modernisierung und (kontinuierliche) Erneuerung der Dauerausstellung notwendig. Die dafür notwendigen Mittel könnten generiert werden, wenn dem Landesmuseum die Erfolge aus der Einsparung von Personal- und Sachausgaben verblieben.

### 2.2.4 Erhöhung der Eigeneinnahmen

Das Museum erhebt bislang keine gesonderten Eintrittsentgelte für Sonderausstellungen. Weitere Möglichkeiten ergäben sich durch stärkere Bemühungen um Spenden und Sponsorenmittel. Die strategische und thematische Ausrichtung des Landesmuseums muss es möglich machen, weitere Sponsoren zu gewinnen. Die Erfolge, die das Landesmuseum Württemberg in jüngster Zeit auf diesem Gebiet erzielen konnte, könnten Orientierung geben, was auch in Mannheim möglich sein könnte.

## 3 Empfehlungen

### 3.1 Ausgaben verringern und Dauerausstellung verbessern

Das Museum für Technik und Arbeit sollte durch Einsparung von Personalkosten und die Schließung des Museums an Montagen laufende Ausgaben in einer Größenordnung von 0,5 Mio. Euro jährlich einsparen. Mit diesen und weiteren von der Museumsleitung bereits selbst auf den Weg gebrachten, aber noch nicht realisierten Einsparungen können Verbesserungen der Dauerausstellung finanziert werden.

### 3.2 Besucherzahl und Sponsoring erhöhen

Weitere Besuchergruppen sollten erschlossen werden, indem die Dauerausstellung nach Maßgabe moderner Museumsdidaktik noch attraktiver gestaltet wird, sowie Sonderausstellungen angeboten werden. Zudem muss das Marketing verbessert werden.

Durch verstärkte Anstrengungen auf dem Gebiet der Sponsoren- und Spendenwerbung sind ebenfalls Mehreinnahmen möglich.

### 3.3 Zielvereinbarung über den Eigenanteil des Museums abschließen

Die Landesregierung und die Stadt Mannheim sollten mit dem Vorstand der Stiftung eine Zielvereinbarung schließen, nach der die Stiftung spätestens ab 2020 ein Siebtel des Finanzbedarfs des Museums durch eigene Einnahmen erwirtschaftet. Rechnet man die Ausgaben des Museums mit einer jährlichen Steigerung von 2 Prozent hoch, dann entspricht dies Eigeneinnahmen im Jahr 2020 von 1,75 Mio. Euro (gegenüber 1 Mio. Euro Eigeneinnahmen im Jahr 2013). Um das Ziel zu erreichen, muss das Museum in den kommenden Jahren sowohl die Besucherzahlen als auch die Eintrittserlöse und die Erträge aus Sponsoring und Spenden deutlich steigern.

Der vom Land und von der Stadt Mannheim durch Zuschüsse zu deckende Finanzbedarf wird sich durch die höheren Eigeneinnahmen ab 2020 auf vier Siebtel bzw. zwei Siebtel der Ausgaben reduzieren. Die jährlichen Anpassungen des Landeszuschusses können damit ab sofort auf jeweils +110.000 Euro reduziert werden.

## 4 Stellungnahmen der Stiftung und des Ministeriums

### 4.1 Stellungnahme der Stiftung

Die Museumsleitung freue sich, dass der Rechnungshof die strategische Ausrichtung des Museums ausdrücklich anerkenne. Damit bestätige sich, dass das Museum einen Beitrag zum Selbstverständnis des Landes Baden-Württemberg leiste. Dies sei auch ein Ergebnis eines tief greifenden strategischen und personellen Veränderungsprozesses, der begleitend zum laufenden Museumsbetrieb seit mehreren Jahren geleistet werde.

Das Museum sei sich bewusst, dass es neben den vom Rechnungshof betonten Stärken auch Verbesserungspotenziale gebe, die bei der zukünftigen Museumsarbeit Berücksichtigung finden würden. Es könne jedoch den Schlussfolgerungen aus den Vergleichen mit den anderen Landesmuseen größtenteils nicht folgen:

Als sogenanntes arbeitendes Museum solle es die ausgestellten Maschinen betriebsbereit halten und den Besuchern vorführen. Dies erfordere einen höheren Ressourcen- und Personaleinsatz.

Die besondere Architektur des Museumsgebäudes ziehe erhebliche Kosten für den Bauunterhalt, die Reinigung und andere laufende Aufwendungen wie Heizung und Lüftung nach sich.

Durch die Rechtsform als Stiftung müsse es sämtliche mit dem Betrieb des Museums zusammenhängenden Kosten im Gegensatz zu den meisten anderen Landesmuseen selbst tragen.

Das Museum erläuterte, dass es die Kosten der Gebäudesanierung aus eigenen Mitteln finanzieren müsse. Die Einsparvorschläge des Rechnungshofs halte es für kontraproduktiv.

### 4.2 Stellungnahme des Ministeriums

Das Wissenschaftsministerium teilt die Ansicht des Rechnungshofs nicht, dass das Museum über ausreichend Ressourcen verfüge. Die Stiftungsstruktur und die stärkere Besucherorientierung führten zu zusätzlichen finanziellen Belastungen. Es nannte die Sanierung des Gebäudes und der technischen Anlagen, die Beseitigung der neuen Wechsellagerungsfläche und die betreuungsintensiven Mitmachstationen. Diese Belastungen ließen dem Museum nur beschränkt Spielräume, die Dauerausstellung zu erneuern.

Das Ministerium hält die gegenwärtige Besucherzahl von rund 200.000 je Jahr unter den gegebenen Bedingungen für vergleichsweise zufriedenstellend. Nur durch eine attraktive Dauerausstellung könne eine überregionale Wahrnehmung und deutliche Erhöhung der Besucherzahl erreicht werden. Das Ministerium hält das aufgezeigte Einsparpotenzial des Museums zur Finanzierung der notwendigen Verbesserungen der Dauerausstellung nicht für ausreichend, notwendig sei dafür

ein zweistelliger Millionenbetrag. Es werde jedoch die aufgezeigten Einsparmöglichkeiten prüfen, dazu gehöre auch die Schließung montags.

Das Ministerium hält die empfohlene Steigerung der Landeszuschüsse um jährlich 110.000 Euro von 2016 bis 2020 insbesondere im Hinblick auf eine Erneuerung der Dauerausstellung für nicht ausreichend. Auch müsse nach Rückzahlung der Vorfinanzierungen in die Sanierung der technischen Anlagen investiert werden. Der Investitionsstau betrage mehr als 10 Mio. Euro.

Auch das Ministerium sei an einer Erhöhung der Eigenfinanzierungsquote interessiert. Es erwartet, dass das Technoseum sich für das Akquirieren von Spendern und Sponsoren ambitionierte Ziele setzt. Auch wenn das Technoseum in der Vergangenheit bei der Einwerbung von Spenden sehr erfolgreich gewesen sei, insbesondere zur Finanzierung der Wechselausstellungsfläche, hält das Ministerium die vom Rechnungshof empfohlene Quote von einem Siebtel bis 2020 für unrealistisch.