



DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Die Entwicklung österreichischer Museen und ihrer
Preispolitik“

Verfasserin / Verfasser

Michael Hörtenhuber

Angestrebter akademischer Grad

**Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)**

Wien, im November 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer/Betreuerin:

151
Betriebswirtschaft
Ao. Univ.-Prof. Dr. Jörg Borrmann

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht

Wien, im November 2008-11-24

Michael Hörtenhuber

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	1
1. Aufgaben und Funktionen des Museums.....	3
1.1. Definition.....	3
1.2. Aufgaben.....	4
1.2.1. Sammeln und Bewahren.....	4
1.2.2. Forschen.....	5
1.2.3. Vermitteln.....	5
1.3. Zielkonflikte.....	6
2. Die Entwicklung des Museums.....	6
2.1. Die Anfänge.....	6
2.2. Museumsgründungen in Österreich.....	7
2.3. Entwicklung der österreichischen Museumslandschaft.....	8
3. Entwicklung der Bundesmuseen 1945 bis 1998.....	9
3.1. Rechtsstatus.....	9
3.2. Organisation.....	10
3.3. Teilrechtsfähigkeit.....	11
4. Die Ausgliederung der Bundesmuseen.....	12
4.1. Die Gründe für die Ausgliederung.....	12
4.2. Arten der Ausgliederung.....	13
4.3. Vor- und Nachteile.....	15
5. Das Bundesmuseengesetz 1998.....	16
6. Entwicklung der Landesmuseen.....	18
6.1. Vorarlberg.....	18
6.2. Tirol.....	19
6.3. Salzburg.....	19
6.4. Oberösterreich.....	20
6.5. Kärnten.....	21
6.6. Steiermark.....	21
6.7. Niederösterreich.....	22
6.8. Wien.....	22

7. Mögliche Konflikte.....	23
8. Museen als Unternehmen.....	25
8.1. Leistungen.....	25
8.1.1. Ausstellungen.....	26
8.1.2. Publikationen.....	28
8.1.3. Veranstaltungen.....	28
8.1.4. Besucherservice.....	29
8.2. Museen und Umwelt.....	30
8.3. Volkswirtschaftliche Bedeutung.....	33
8.4. Kosten.....	35
8.5. Erträge.....	37
8.6. Finanzierungsarten.....	38
8.6.1. Öffentliche Finanzierung.....	38
8.6.2. Private Finanzierung.....	40
9. Kein Gewinn?.....	42
9.1. Das Museum als Non-Profit-Organisation.....	42
9.2. Wirtschaftlichkeitsprinzip.....	43
9.3. Das Baumol-Dilemma.....	44
9.4. Marktversagen.....	44
9.4.1. Öffentliche Güter.....	45
9.4.2. Marktversagen bei fallenden Durchschnittskosten.....	45
9.4.3. Externe Effekte.....	46
9.5. Meritorische Güter.....	47
9.6. Staatsversagen.....	48
10. Finanzierungsprobleme österreichischer Museen.....	50
10.1. Probleme bei der privaten Finanzierung.....	50
10.2. Kulturförderung in Österreich.....	52
10.3. Kostenproblematik.....	53
11. Preispolitik.....	55
11.1. Argumente für und gegen Eintrittsgebühren.....	56
11.2. Die Eintrittspreisgestaltung in Österreich vor 1998.....	58
11.3. Preisbildung.....	58
11.4. Nachfrage und Zahlungsbereitschaft.....	60
11.5. Preiselastizität.....	62

11.6. Hürden.....	64
11.7. Zielgruppen.....	66
11.8. Preisdifferenzierung.....	67
11.9. Die Eintrittspreisgestaltung in Österreich nach 1998.....	71
12. Sonderausstellungen.....	74
Schlussbemerkungen.....	76
Literaturverzeichnis.....	78
Anhang A: Untersuchte Museen.....	83
Anhang B: Zusammenfassung.....	97
Anhang C: Lebenslauf.....	98

Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Ausgaben für „Museen, Archive und Wissenschaft“ 1996-2005.....	52
Tabelle 2: Die öffentlichen Pro-Kopf-Kulturausgaben (in EUR) im Vergleich.....	53
Tabelle 3: Gebarung der österreichischen Museen 2006.....	55
Tabelle 4: Preisentwicklung in Bundesmuseen.....	63
Tabelle 5: Entwicklung der Besucherzahlen in Bundesmuseen.....	64
Tabelle 6: Eintrittspreise österreichischer Museen.....	72
Tabelle 7: Techniken der Preisdifferenzierung in österreichischen Museen.....	72

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Leistungsausgliederung.....	13
Abbildung 2: Vermögensausgliederung.....	14
Abbildung 3: Preisakzeptanz.....	61

Abkürzungsverzeichnis

ATS	-	Österreichische Schilling
BMWF	-	Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung
BVG	-	Bundesverfassungsgesetz
EDV	-	Elektronische Datenverarbeitung
EUR	-	Euro
FOG	-	Forschungsorganisationsgesetz
GmbH	-	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	-	Handelsgesetzbuch
ICOM	-	International Council of Museums
KHM	-	Kunsthistorisches Museum
KuGes	-	Vorarlberger Kulturhäuser GmbH
MAK	-	Museum für angewandte Kunst
MGB	-	Niederösterreichische Museumsbetriebs GmbH
MUMOK	-	Museum für moderne Kunst
NÖKU	-	Niederösterreichische Kulturwirtschaft GmbH
UNESCO	-	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USA	-	United States of America

Einleitung

Die Museumslandschaft in Österreich unterlag in den letzten 20 Jahren starken Veränderungen. Museen entwickelten sich von ausschließlich von öffentlichen Subventionen abhängigen Regiebetrieben hin zu besucherorientierten Dienstleistungsbetrieben. Für manche Institutionen trifft das mehr, für manche weniger zu. Die zentrale Frage dieser Arbeit lautet: Können Museen am Markt bestehen? Es wird die Behauptung, dass Museen sehr kostenintensiv seien und diese Kosten nur mit Hilfe von öffentlichen Subventionen gedeckt werden könnten, überprüft. Bis zu welchem Grad können Museen ihre Kosten aus eigenen Erträgen decken? Mit welchen Mitteln kann der Anteil an öffentlichen Subventionen an den Gesamteinnahmen vermindert werden? Wie weit sind österreichische Museen auf diesem Weg?

Um den Gegenstand der Untersuchung klar zu umreißen, erfolgt in Kapitel 1 eine Definition des Begriffs „Museum“ anhand der zu verfolgenden Aufgaben und Ziele. Zum besseren Verständnis wird in Kapitel 2 auf die Entwicklungsgeschichte der österreichischen Museumslandschaft eingegangen.

Als größte und wichtigste Vertreter gelten in Österreich die Bundesmuseen, die eine wesentliche Vorreiterrolle einnehmen. In Kapitel 3 wird ihre rechtliche Position in der zweiten Republik erörtert sowie deren Veränderung bis zu ihrer Ausgliederung. Die Gründe für die Ausgliederung und deren Abwicklung sind Thema von Kapitel 4. Von Interesse ist ebenso, inwieweit die Ausgliederung der Bundesmuseen andere Museen beeinflusste. Letzteres wird in Kapitel 6 am Beispiel der Landesmuseen dargestellt.

Museen werden zunehmend als dynamische Kulturunternehmen und nicht mehr nur als statische Kulturträger wahrgenommen. Diese Entwicklung wird nicht von allen Mitgliedern der Museumsleitungen positiv aufgenommen. Viele Argumente sprechen für einen vom Markt abgeschirmten Kulturbereich. Auf diese Konflikte wird in Kapitel 7 eingegangen.

In Kapitel 8 erfolgt die Darstellung der Museen als ökonomische Betriebe, die Dienstleistungen anbieten und damit Erträge erwirtschaften. Dabei sind sie nach ihrer Definition nicht gewinnorientiert. In Kapitel 9 wird geprüft, ob Museen nicht

gewinnorientierte Unternehmen nur nach ihrer Definition sind, oder ob sie keine Gewinne erzielen können. In der kulturökonomischen Literatur ist von der so genannten „cost disease“ die Rede, wonach die steigenden Personalkosten der Kulturbetriebe zu erheblichen Finanzierungsproblemen führen. Gibt es für diese Theorie Belege aus empirischen Beobachtungen, oder kann sie als veraltet betrachtet werden?

Ein weiteres Argument, warum Museen angeblich nur über öffentliche Subventionen erhalten werden können, ist das des Marktversagens. Trifft dieses Argument auf Museen zu? Wo liegen die Probleme bei privater Finanzierung? Auf der anderen Seite wird auf das Problem des Staatsversagens eingegangen. Sind öffentliche Organe besser geeignet, Kulturbetriebe zu leiten? Gibt es zusammenhängende Effekte zwischen öffentlicher und privater Finanzierung?

Wie (angeblich) überall haben österreichische Museen (angeblich) mit Finanzierungsproblemen zu kämpfen. Diese Behauptung wird in Kapitel 10 einer näheren Analyse unterzogen. Wo liegen die Ursachen für diese Probleme? Dazu werden die öffentlichen Ausgaben für Museen, die Kostenentwicklung der letzten Jahre sowie der Deckungsgrad durch Eintrittsgelder betrachtet. In Folge wird die Frage gestellt, ob die steigenden Kosten durch adäquate Preispolitik kompensiert werden können.

Zu Beginn von Kapitel 11 wird auf die Diskussion eingegangen, ob Eintrittsgebühren in Museen überhaupt eingehoben werden sollen. Die Antwort hängt vor allem von den Zielen der Museumsleitung ab. Falls Museen Eintrittsgebühren einheben, ist zunächst die Form der Preisbildung zu klären. Immerhin weist die Preisbildung eines Regiebetriebes erhebliche Unterschiede zu der eines marktwirtschaftlich agierenden Kulturbetriebes auf. Letzterer orientiert sich an der Nachfrage und ihrer Preiselastizität. Zuerst wird erörtert, wie sich Veränderungen im Preis auf die Nachfrage auswirken können. Danach werden die einzelnen Besuchersegmente betrachtet. Welche Preisdifferenzierungen können für die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft der einzelnen Besuchersegmente angewandt werden? Eine empirische Studie zeigt welche Arten von Preisdifferenzierungen in österreichischen Museen in der Praxis angewandt werden.

In Kapitel 12 wird der Boom an Sonderausstellungen erörtert. Dieser Boom wird schließlich im Zusammenhang mit dem Kostenproblem, insbesondere der „cost disease“, betrachtet, was zu interessanten Erkenntnissen führt.

1. Aufgaben und Funktionen des Museums

1.1. Definition

Laut Definition der UNESCO und des ICOM (International Council of Museums) ist ein Museum eine „dem Nutzen der Allgemeinheit verpflichtete, permanente Einrichtung, die der Gesellschaft und ihrer Entwicklung dient, der Öffentlichkeit zugänglich ist und materielle Zeugnisse des Menschen und seiner Umwelt für Studien-, Bildungs- und Unterhaltungszwecke sammelt, bewahrt, erforscht, vermittelt und ausstellt.“ (Statuten des ICOM; Artikel 2.1; 1989)

Demnach muss eine Einrichtung folgende Punkte erfüllen, um als Museum zu gelten:

- Sie soll eine permanente Institution sein.
- Sie soll nicht auf finanziellen Gewinn ausgerichtet sein.
- Sie hat im Dienste der Gesellschaft zu stehen.
- Sie hat der Öffentlichkeit zugänglich zu sein.
- Ihre Aufgaben sollen in der Erforschung, dem Erwerb, der Bewahrung, Weitergabe und Ausstellung seiner Exponate liegen.
- Sie verfolgt dabei die Zwecke des Studiums, der Bildung und der Unterhaltung.

Die Unterscheidung zu Privatsammlungen besteht in der uneingeschränkten Öffentlichkeit und Dauerhaftigkeit. Die Sammlung sollte wissenschaftlichen Charakter haben und nicht zufällig zusammengetragen worden sein. Kunsthallen, Kunstvereine und Kunsträume decken einzelne Funktionen eines Museums intensiver ab, während sie auf andere verzichten. Kunsthallen verfügen im Gegensatz zu Museen über keine eigenen Sammlungen. Naturgemäß steht für Kunsthallen die Planung, Gestaltung und Durchführung von Ausstellungen im Vordergrund (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S.11).

1.2. Aufgaben

Im Folgenden wird auf die Aufgaben Sammeln und Bewahren, Forschen sowie Vermitteln und Ausstellen näher eingegangen.

1.2.1. Sammeln und Bewahren

Die Sammlung ist die materielle Basis und Kernaufgabe der Museumsarbeit. Der ursprüngliche Zweck eines Museums ist das Sammeln und Bewahren des geistigen Besitzes der Menschheit gegenüber Zerstörung und Bildersturm. Der historische Auftrag lautet Kunst der Vergangenheit zu sammeln. Gemeint sind dabei Spitzenleistungen, Prototypen einer Entwicklung und seltene Werke. Solche Werke gehen durch Schenkung, Nachlass, Stiftung, Ankauf, öffentliche Kunstförderung (Dauerleihgeber) oder Tausch in die Sammlung über. Spezialisten sorgen für die laufende Ergänzung der Sammlung, das Schließen von Sammlungslücken sowie den Aufbau von neuen Sammelgebieten. Die Zahl der Sammlungsstücke unterscheidet sich oft erheblich von der Zahl der dem Museumsbesucher zugänglich gemachten Sammlungsstücken. Genaue Daten sind zwar nicht verfügbar, aber man kann davon ausgehen, dass die meisten Museen höchstens die Hälfte ihrer Sammlungsstücke ausstellen. Bei manchen ist die Zahl noch geringer. So sind zum Beispiel im Naturhistorischen Museum nur etwa 0,5% des gesamten Sammelbestandes ausgestellt (vgl. Abele; 1989; S. 9).

Der Aufbau und die Zusammenstellung einer Sammlung ergeben sich aus dem kulturellen Auftrag eines Museums. Dieser war lange Zeit eine nicht genauer definierte Idee, die sich aus der Tradition und den Vorlieben der Museumsleitung ableitete. In Zeiten von Ausgliederungen und Subventionsverträgen kommt es zunehmend zu einer umfassenden schriftlichen Festlegung, in der die Sammlungsziele und Sammlungsschwerpunkte genauer festgelegt werden (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 73).

Bewahren bedeutet Konservierung, also Vorkehrungen, um den Objekten eine optimale und sichere Umwelt zu schaffen. Das Risiko von Beschädigung, Zerstörung oder Verlustes soll nach Möglichkeit gering gehalten werden. Mögliche Schadensfaktoren

sind Staub, ungünstige klimatische Bedingungen, Feuchtigkeit, Licht, Schädlinge, Diebstahl, Vandalismus oder unabsichtliche Beschädigung (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 76).

1.2.1. Forschen

Diese Aufgabe nimmt ihren Ausgang im Zeitalter der Aufklärung. Nachdem Jahrhunderte lang die Geschichtsschreibung des Adels und der Kirche vorherrschte, suchte das Bürgertum nach seiner eigenen Geschichtsschreibung. Geforscht wird vor allem in den Bereichen Kunstgeschichte, Restaurierung und Konservierung, Bibliotheks- und Dokumentationswesen. Dabei werden Inventare, Objektdossiers oder Verleihlisten zum Auffinden und Identifizieren durchforscht. Die Forscher widmen sich primär der Geschichte der Sammelstücke. Zudem haben auch sie sich mit der Konservierung und Restaurierung sowie dem Dokumentationswesen zu beschäftigen. Dabei werden Inventare, Objektdossiers oder Verleihlisten zum Auffinden und Identifizieren und Museumspädagogik sowie beim Erwerb von neuen Sammelstücken angewendet. In Österreich ist die Forderung nach einem wissenschaftlichen Charakter der Sammlungen auffallend stark. Das Museum hat hier vor allem der Forschung zu dienen (vgl. Angleitner; 1993; S. 13).

1.2.2. Vermitteln

Diese Aufgabe besteht im „Sichtbar- und Begreifbarmachen“ der Sammlungen. Im frühen 20. Jahrhundert wurde zum Zweck der Volksbildung eine Trennung in Schau- und Studiensammlung vorgenommen. Es wurden nicht mehr alle Objekte ausgestellt, sondern nur noch die prägnantesten. Die Studiensammlung war Fachleuten vorbehalten. Es entstanden unterschiedlichste Museumstypen wie für Kunst, Technik oder Naturkunde. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, müssen die Öffnungszeiten, die geographische Zugänglichkeit und die Infrastruktur zur Zufriedenheit der Besucher sein. Permanente und temporäre Ausstellungen, Kataloge, Führungen, Workshops, didaktische Hilfsmittel und Museumspädagogik können bei der Erfüllung der Vermittlungsfunktion sehr hilfreich sein (vgl. Angleitner; 1993; S. 149).

1.3. Zielkonflikte

Die multifunktionale Natur der Museumsaktivitäten macht es schwer, einheitliche Standards und Ziele zu finden (vgl. O'Hagan; 1998; S. 181). Die verschiedenen Aufgaben können in Widerspruch zueinander stehen. Im Bereich der Ressourcenzuteilung kommt es daraufhin zu interner Konkurrenz. Ein weiteres Problem besteht darin, dass die einzelnen Zielfunktionen klar definiert sein können, das Maß ihrer Erfüllung jedoch wegen ihrer qualitativen Natur schwer zu bestimmen ist.

2. Die Entwicklung der Museen

2.1. Die Anfänge

Die Ursprünge unserer heutigen Museen liegen im altgriechischen „Museion“ von Athen. Dabei handelte es sich um den Verehrungsort der Musen im Tempelbezirk, der als Sammelpunkt des Geistigen überhaupt galt. Es war ein Versammlungsort für Dichter und Philosophen sowie deren Schüler, welche als die „echten Künstler“ angesehen wurden. Im Gegensatz dazu stand der „banausos“ – der Handwerker respektive bildende Künstler. Die Pinakothek der Akropolispropyläen war bereits im 5. Jahrhundert vor Christus Aufbewahrungsort von Weihegegenständen, Tafeln, Bildern etc., die auch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurden. Generell war das Museion ein Ort, an dem die Kenntnisse der Menschheit gesammelt wurden. Das größte Museion der Antike befand sich in Alexandria. Dessen Gebäudekomplex umfasste ein Observatorium, ein Amphitheater, einen botanischen Garten, eine zoologische Sammlung und die umfangreichste Bibliothek seiner Zeit (vgl. Dawid, Egg; 1985; S. 16).

In den darauf folgenden Jahrhunderten wurden Kunstwerke sowie wertvolle und einzigartige Objekte von Adel und Klerus gesammelt. Ein wesentlicher Grund dafür war deren Vorzeigen zu Repräsentationszwecken. Dieses Vorgehen wurde später auch vom aufstrebenden Bürgertum übernommen. Im Jahr 1753 erwarb das englische Parlament über eine Geldsammlung die Bibliothek und naturwissenschaftliche

Sammlung des Hofarztes Sloane, welche dieser vorher vergeblich dem König zum Verkauf angeboten hatte. Diese Sammlung sowie hinzukommende Stiftungen bildeten den Grundstock zum „British Museum“, das als wissenschaftliche Institution 1759 der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurde. Der Zugang unterlag allerdings strengen Beschränkungen: Der Besuch hatte Wochen zuvor angemeldet und genehmigt zu werden. Termin und Verweildauer waren genau festgelegt, wobei die Dauer von 2 Stunden nicht überschritten werden durfte. Es durften sich nicht mehr als 15 Personen gleichzeitig im Museum aufhalten. Die hohen Eintrittspreise taten ein Übriges, um den Museumsbesuch zu einer exklusiven Angelegenheit werden zu lassen. In Florenz wurden 1743 die Sammlungen der Medici in die Uffizien überführt und ausgestellt. Der erste Museumsbau fand 1769-1779 in Kassel statt. Im Vatikan wurde 1775 das „Museo Pio Clemento“ eröffnet (vgl. Grasskamp; 1981; S. 18 f.).

2.2. Museumsgründungen in Österreich

Im Belvedere in Wien wurden 1783 unter Kaiser Joseph II. Teile der Kunst- und Realitätenkammern von Erzherzog Ferdinand und Kaiser Rudolf II. zusammengetragen und der eingeschränkten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Es herrschten ähnliche Zutrittsbeschränkungen vor wie im „British Museum“.

Nach den Napoleonischen Kriegen ließen in Österreich Bürgertum und Adel die ersten Landesmuseen als regionale Institute entstehen. So wurden 1821 das Joanneum in Graz und 1823 das Ferdinandeum in Innsbruck gegründet, um den Heimatgedanken zu fördern. Nach der Revolution 1848 wurde der Aspekt der Öffentlichkeit auch in Österreich stärker betont. Es war die Zeit der Wiederentdeckung alter Kulturen sowie eines wahren Booms in den Naturwissenschaften wie Geologie, Paläontologie, Anthropologie und Biologie (vgl. Dawid, Egg; 1985; S. 14).

Im 19. Jahrhundert entstanden zahlreiche bürgerliche Geschichts- und Museumsvereine, die sich vor allem in den großen Städten als Gegengewicht zu den adeligen Kunstsammlungen etablierten (vgl. Dawid, Egg; 1985; S. 14). Das österreichische „Museum für Kunst und Industrie“ wurde 1864 gegründet. Im Jahr 1946 wurde es in „Österreichisches Museum für angewandte Kunst“ (MAK) umbenannt. Das Ziel war

eine stärkere Einbeziehung der Öffentlichkeit und ein Interesse an der Auseinandersetzung mit zeitnahen Themen (Pribila; 1992; S. 9 f.).

Die beiden Hofmuseen wurden für die Unterbringung der habsburgischen Privatsammlungen von Gottfried Semper und Karl von Hasenauer geplant. Das Naturhistorische Museum öffnete 1889, das Kunsthistorische Museum 1891 seine Pforten. Die Eröffnung des „Technischen Museums für Industrie und Gewerbe“ erfolgte nach kriegsbedingten Verzögerungen im Mai 1918. Das Museum für moderne Kunst entstand aus der „modernen Galerie“, die ab 1903 im KHM untergebracht war. Die Galerie erhielt 1962 ein eigenes Gebäude im Schweizergarten zwischen Belvedere und Arsenal. Unter dem Namen „Museum für moderne Kunst“ übersiedelte die Sammlung 1979 in das Palais Liechtenstein. Seit der Eröffnung des Museumsquartiers befindet sich das MUMOK in den ehemaligen Hofstallungen (vgl. Pribila; 1992; S. 10 f.).

Die Zeit nach 1900 war in Österreich durch eine verstärkte Besinnung auf die regionale und lokale Geschichte und Kultur gekennzeichnet, welche zur Errichtung von Heimatmuseen führte. Diese waren gedacht, um dem Identitätsverlust im Zuge der Industrialisierung entgegenzuwirken. Die politische Vereinnahmung folgte auf dem Fuße.

2.3. Entwicklung der österreichischen Museumslandschaft

Etwa um das Jahr 1920 war die Gründung der großen und mittelgroßen Museen in Österreich abgeschlossen. Diese großen Museen mit mehr als 100 000 Besuchern befinden sich fast ausschließlich im großstädtischen Bereich. Es handelt sich dabei um die großen Wiener Bundesmuseen und die Landesmuseen, deren hoher Besucheranteil ihnen eine große Bedeutung verschafft. Seit den 1960er Jahren wurden hingegen zahlreiche Klein- und Kleinstmuseen gegründet. Das lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass denkmalgeschützte Gebäude häufig als Museum genutzt wurden. Die Träger der Kleinmuseen sind vor allem Vereine, Gemeinden und Privatpersonen. Fast alle Firmenmuseen entstanden erst ab den 1980er Jahren. Durch diesen Museumsboom hat sich zwischen 1970 und 1995 die Anzahl der Museen in Österreich mehr als verdoppelt (vgl. Rath; 1998; S. 60).

Im internationalen Vergleich weist Österreich eine sehr hohe Museumsdichte auf. Das bedeutet, dass auf 4728 Einwohner ein Museum kommt. Zum Vergleich werfen wir einen Blick in die Nachbarländer Deutschland und Schweiz. In der Schweiz kommen 8400 Einwohner auf ein Museum, in Deutschland sind es 18 000 Einwohner (vgl. Rath; 1998; S. 51).

3. Entwicklung der Bundesmuseen 1945 bis 1998

Der Handlungsspielraum von Museen war im österreichischen Rechtssystem für lange Zeit nicht ausreichend festgelegt. Das Bundesverfassungsgesetz gibt in Art. 10 Abs. 1 BVG Auskunft über die Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern. Hier wird zwischen Bundesmuseen und sonstigen Museen, für welche die Länder zuständig sind, unterschieden.

Zu den Bundesmuseen gehören das Kunsthistorische Museum, die Österreichische Galerie im Belvedere, die Graphische Sammlung Albertina, das Museum Moderner Kunst Stiftung Ludwig, das Museum für Angewandte Kunst, das Naturhistorische Museum, das Museum für Völkerkunde, das Technische Museum Wien, das Österreichische Theatrumuseum, das Volkskundemuseum und das Pathologisch-Anatomische Museum.

Bei diesen Museen sind die Angelegenheiten der künstlerischen und wissenschaftlichen Sammlungen und Einrichtungen in Gesetzgebung und Vollziehung Sache des Bundes.

3.1. Rechtsstatus

Lange fehlte eine gesetzliche Grundlage nach dem Legalitätsprinzip. Erst mit den Paragraphen 31 und 32 des Forschungsorganisationsgesetzes (FOG) wurde diese Lücke geschlossen. Die Bundesmuseen waren lange Zeit im Kompetenzbereich des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung angesiedelt und unterlagen bis 1998 dem Forschungsorganisationsgesetz (FOG), welches Regelungen über das Forschungswesen im Bundesbereich enthält. Es definierte den Rechtscharakter der Bundesmuseen und war der einzige Gesetzestext, der ihre Aufgaben auflistet. Demnach

sind die Bundesmuseen Einrichtungen des Bundes ohne eigene Rechtspersönlichkeit, die dem jeweiligen Bundesminister unterstehen. In §31(2) FOG werden die Aufgaben der Bundesmuseen mit Sammeln, Bewahren und Erschließen von Sammlungen umschrieben. Den Museen wird darin der Schwerpunkt der Forschung zugewiesen.

Die Zuordnung eines Bundesmuseums zu einem Ministerium erwies sich oft als problematisch, denn manche Bundesmuseen, die formal einem bestimmten Ministerium zugeordnet waren, unterstanden indirekt noch anderen Ministerien. So war etwa für personelle Angelegenheiten das Bundeskanzleramt verantwortlich, für den Bauzustand das Wirtschaftsministerium. Die Werke lebender Künstler fielen in die Kompetenz des Unterrichtsministeriums, die der toten Künstler in die des Wissenschaftsministeriums (vgl. Pribila; 1992; S. 19). Zusätzliche Abgrenzungsprobleme ergeben sich, wenn es sich um einen Mischtyp aus privatem oder Vereinsmuseum und öffentlichem Museum handelt. Es existieren mehrere solche Grenzfälle. So sind beispielsweise die Sammlungen des Museums für Volkskunde im Besitz eines privaten Vereins, die Mitarbeiter werden jedoch vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung bezahlt.

3.2 Organisation

Die Bundesmuseen wurden lange Zeit als nachgeordnete Dienststellen ohne Rechtsfähigkeit (Regiebetriebe) geführt, in denen staatliche Verwaltungsprinzipien dominierten. Die österreichische Finanzplanung war lange geprägt von dem im 17. Jahrhundert entstandenen System der Kameralistik. Erträge fielen in die allgemeine Bundesgebarung (vgl. Schmid; 1991; S. 53 f.). Diese ist zu unterteilen in reelle und zweckgebundene Gebarung. Unter die reelle Gebarung fielen unter anderem Eintrittsgelder und Verkauf von Publikationen. Diese wurden vollständig an den Bund abgegeben. Die zweckgebundene Gebarung beinhaltete bestimmte Mittel wie Spenden oder Einnahmen aus Miete und Pacht, die zwar an den Bund zurückflossen, aber dem jeweiligen Museum zweckgebunden als Budgetmittel für spätere Ausgaben zur Verfügung stehen sollten. Bis diese Mittel zur Verfügung stehen, muss der Direktor einen Antrag an das BMWF stellen, der bei Bewilligung an das Finanzministerium weitergeleitet wurden, welches ebenfalls zustimmen musste. Dieser Vorgang konnte bis zu zwei Jahren beanspruchen. Erst dann konnten die Finanzmittel zur Verfügung stehen.

In allen Belangen war mit dem zuständigen Ministerium Rücksprache zu halten. Die Budgetmittel reichten für die Betriebskosten kaum aus. Die Bundesmuseen befanden sich in einem baulichen Zustand, der den Besuchern nicht zugemutet werden konnte. Erst auf dem Museumsgipfel im Jahr 1987 wurde eine Museumsmilliarde für dringend notwendige Sanierungsmaßnahmen und eine besucherfreundliche Präsentation beschlossen (vgl. Pribila; 1992; S. 22).

3.3. Teilrechtsfähigkeit

Das System von Mitarbeitern im Beamtenstatus und das kameralistische Verrechnungssystem waren verantwortlich für Unbeweglichkeit und fehlendes Verständnis für wirtschaftliche Notwendigkeiten. Da sämtliche Einnahmen an das Finanzministerium abgeführt werden mussten gab es keinen Anreiz diese zu erhöhen. Dieser Zustand führte zu heftiger Kritik und im Jahr 1989 zu einer Novellierung des FOG. Die Bundesmuseen erhielten eine Teilrechtsfähigkeit zum Erwerb von Mitteln und Sachgütern und für wirtschaftliche Betätigungen. Gemäß §31 a (1)1 FOG stehen die Einnahmen der im Museum zum Kauf angebotenen Gegenstände wie Bücher oder Andenken für Betriebsausgaben zur Verfügung.

Die Bereiche, in denen Teilrechtsfähigkeit galt, unterstanden dem Direktor, der in diesem Bereich dem Ministerium nicht weisungsgebunden war. Für diesen eingeschränkten Bereich galten die Bundesmuseen als eigenständige juristische Person. Die eingeschränkte Rechtsfähigkeit hatte nicht nur eine eingeschränkte Geschäftsfähigkeit, sondern auch eine eingeschränkte Deliktfähigkeit zur Folge. Den Museen sollte damit die Akquisition von Finanzmitteln leichter gemacht werden, was ihnen mehr Autonomie gewährte. Jene Einnahmen, die im Rahmen der Teilrechtsfähigkeit erwirtschaftet wurden und etwaige Überschüsse mussten nicht mehr an das Bundesministerium für Finanzen abgeliefert werden, sondern konnten von den Museen selbst verwaltet werden. Durch parlamentarischen Beschluss 1991 durften die Einkünfte aus Sonderausstellungen, die ohne Zuschuss des Bundes veranstaltet wurden, von den Museen behalten werden (Pribila; 1992; S. 22). Die Teilrechtsfähigkeit eröffnete den Museen die Möglichkeit, Sponsorgelder und Einnahmen aus eigenen Veranstaltungen zu lukrieren sowie die budgetäre Beweglichkeit zu erhöhen.

Notwendige technische Verbesserungen, die früher einen komplizierten Genehmigungsweg brauchten, konnten nun leichter selbst finanziert werden. Dennoch unterlagen Bundesmuseen immer noch der Aufsicht des Bundes und der Kontrolle des Rechnungshofes. Das gilt auch für die Zeit nach der Ausgliederung.

In den Bereich der Teilrechtsfähigkeit fiel auch die eigenständige Anstellung von Personal. Im Bereich der Teilrechtsfähigkeit konnte eigenständig Personal als Angestellte des Museums eingestellt werden zusätzlich zum Stellenplan des Bundes, der für die Beamten zuständig ist (vgl. Schmid; 1990; S. 56 f.).

4. Die Ausgliederung der Bundesmuseen

4.1. Gründe für die Ausgliederung

Nach Meinung der Kabinettsmitglieder des Bundesministeriums für Wissenschaft und Kultur sind Bundesmuseen als unselbständige Regiebetriebe des Bundes an die Grenzen ihrer Entwicklungsfähigkeit gestoßen. Die Teilrechtsfähigkeit stellte keine dauerhafte Lösung dar. Sie erleichterte die Situation der Bundesmuseen bis zu einem gewissen Grad. Da aber nach wie vor erhebliche Probleme in der Organisation bestanden, insbesondere in der eingeschränkten Verfügungsmacht über die Immobilien und in der Bindung des Personals an das Dienstrecht des Bundes, wurde die Ausgliederung der Bundesmuseen beschlossen (vgl. Kulturbericht des BMWF; 1998; S. 18).

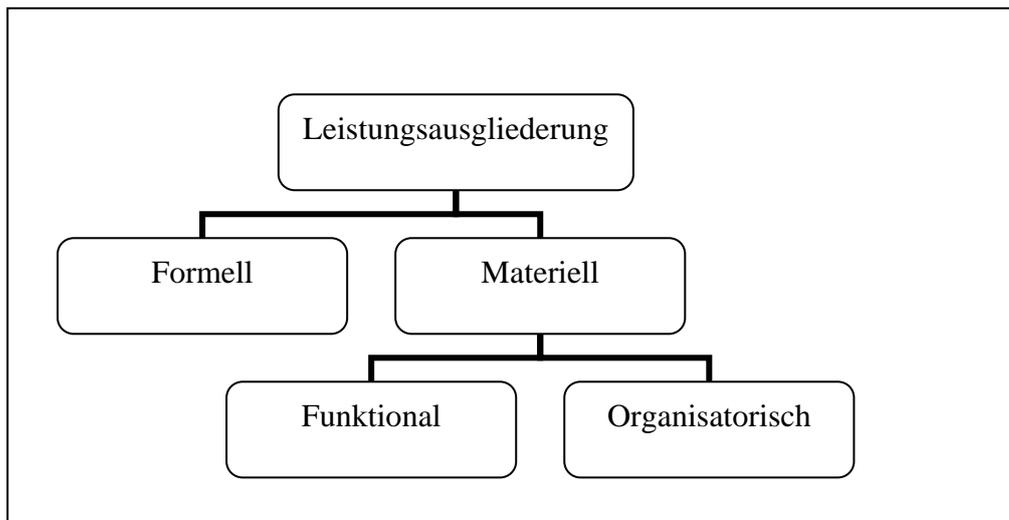
Internationale Untersuchungen und Vergleiche zeigen, dass die Wirtschaftlichkeit staatlicher Museen relativ gering ist, dass diese Institutionen unflexibel, teuer und ineffizient arbeiten und meist unter mangelhafter Geschäftsführung leiden. Zum Teil liegen die Ursachen der Probleme bei den Museen selbst, zum Teil liegen sie aber auch an den komplexen bürokratischen Verwaltungsstrukturen der Gebietskörperschaften. Beamtete Museumsdirektoren stehen in einem Weisungsverhältnis zu übergeordneten Verwaltungsdienststellen, sodass Entscheidungen über Anstellungsprogramme, finanzielle Investitionen, Personalpolitik und ähnliches bürokratisch, ineffizient und langsam im Instanzenweg getroffen werden. Ein zusätzliches Problem von Museen in der Trägerschaft von Bund, Ländern und Gemeinden ist die Schwierigkeit,

erwirtschaftete Einnahmen im Hause zu verwenden und nicht an die jeweilige Finanzabteilung weiterzuleiten. Die geringe Flexibilität und der kurzfristige Budgethorizont von jeweils einem Jahr sind nicht vereinbar mit einem strategischen Museumsmanagement (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 37).

4.2. Arten der Ausgliederung

Bei einer Ausgliederung sind im Wesentlichen mehrere Punkte zu klären. Einerseits wird die Frage aufgeworfen, in welcher Rechtsform das Museum weiter bestehen wird. Weiters ist entscheidend, in wessen Besitz sich die Sammlungen und die Gebäude befinden sollen. Zuletzt muss noch geklärt werden, welche Stellen in Zukunft für die Bereiche Personal und Finanzen zuständig sein werden.

Abbildung 1: Leistungsausgliederung

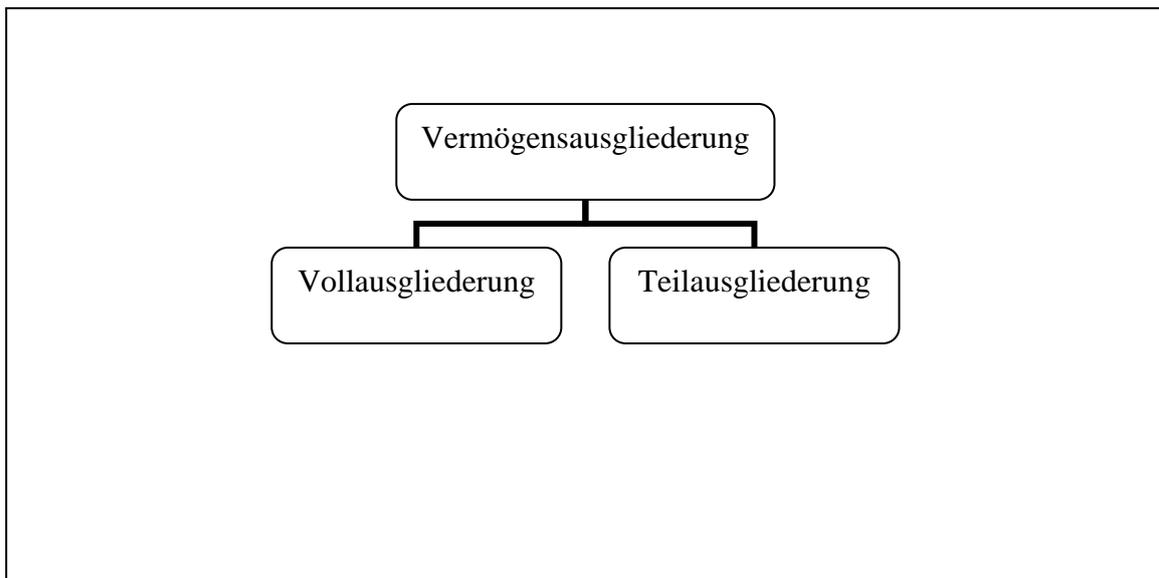


Quelle: Gantner; 1994

Eine Leistungsausgliederung bedeutet, dass das kommunale Leistungsangebot verringert wird. Bestimmte Tätigkeiten und Aufgaben werden auf Private übertragen, wobei aber das Betriebskapital im Besitz der öffentlichen Hand verbleibt. Bei der formellen Ausgliederung erhält ein öffentlicher Betrieb eine privatrechtliche Form. Der Subventionsbedarf muss weiterhin mit öffentlichen Mitteln gedeckt werden. Die Ziele der formellen Ausgliederung sind Risikoauslagerung, Kostenreduktion oder Kostendeckung sowie mehr Flexibilität (vgl. Heinze; 1995; S. 298). Der Begriff der materiellen Ausgliederung mag irreführend erscheinen, da man annehmen könnte, dass hier öffentliches Vermögen privatisiert wird. Dennoch ist sie Teil der

Leitungsausgliederung. Das Kennzeichen der funktionalen Ausgliederung ist der Abbau staatlicher Aufgaben sowie der Übergang von der Selbsterstellung von Leistungen zum externen Bezug benötigter Leistungen. Bei der organisatorischen Ausgliederung kommt es zur Übernahme privatwirtschaftlicher Führungsprinzipien. Angestrebt wird die Zurücknahme bedarfswirtschaftlicher Ziele zugunsten einer stärkeren Hinwendung zum Erwerbsstreben, also zur Kommerzialisierung (vgl. Gantner; 1994; S. 169).

Abbildung 2: Vermögensausgliederung



Quelle: Gantner; 1994

Die Vermögensausgliederung oder Privatisierung bewirkt eine Übertragung öffentlichen Eigentums in private Hände, was eine Schrumpfung des staatlichen Vermögensanteiles mit sich bringt. Bei einer Vollausgliederung geht das öffentliche Eigentum an private Personen oder gemeinwirtschaftliche Institutionen über. Durch staatliche Auflagen sind Einschränkungen der privaten Verfügungsmacht möglich. Besteht die Trägerschaft aus mehreren öffentlichen Körperschaften, handelt es sich allerdings um eine formelle Ausgliederung. Bei einer Teilausgliederung entsteht ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen. Dabei kommt es häufig zu einem Zielkonflikt zwischen erwerbswirtschaftlichen und öffentlichen Interessen. Der Staat kann dabei einen relativ dominierenden Einfluss ausüben (vgl. Gantner; 1994; S. 170).

Im Museumsbereich sind Vermögensausgliederungen kaum von Bedeutung. Die Ausgliederung der Bundesmuseen kann am ehesten der formellen Ausgliederung zugeordnet werden.

Die Anstalt öffentlichen Rechts und die Stiftung sind jene Rechtsformen, die besonders geeignet sind für die Verwaltung eines (Sammlungs-) Vermögens. Für die Ausgliederung staatlicher Museen bevorzugt die öffentliche Hand in Österreich in letzter Zeit das Modell der öffentlich-rechtlichen Anstalt oder der Stiftung. Die Organisationsform der gemeinnützigen Stiftung hätte für ein Museum den Vorteil, dass neben den traditionellen Trägern eines Museums auch private Stifter aus dem Unternehmensbereich oder aus dem Kreis vermögender Privatpersonen bei der Finanzierung mit eingebunden werden (vgl. Roth; Schiffer; 1996; S. 211).

4.3. Vor- und Nachteile

Die Ausgliederungsbestrebungen der Gebietskörperschaften stießen nicht nur auf positives Echo. Befürchtungen wurden geäußert, dass die Verselbständigung die Museen dazu zwingt, sich auf die wirtschaftlichen Aspekte der Museumsführung zu konzentrieren und die Kernaufgaben, nämlich Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln, in den Hintergrund zu rücken. Die Verleihung der eigenen Rechtspersönlichkeit bringt den Museen Vorteile wie etwa einen organisatorisch-institutionellen Rahmen, der den geänderten Aufgaben und der Langfristigkeit der Verbindlichkeiten von Museen eher entspricht als die öffentliche Administration. Eine gesicherte Grundfinanzierung in Form mehrjähriger Fördervereinbarungen wird eher durch eine langfristige strategische Budgetplanung ermöglicht als durch kameralistische Jahresbudgets. Dazu kommt eine Erhöhung der finanziellen Dispositionsmöglichkeit durch Rücklagenbildung. Operationale Freiräume für privatwirtschaftliche Tätigkeit geben Anreize zur Erwirtschaftung zusätzlicher Einnahmen, wie etwa durch Vermietung von Räumlichkeiten, oder durch Sponsorgelder, da diese ausschließlich dem eigenen Budget zugute kommen. Durch den Wegfall von langwierigen Genehmigungsverfahren bei der Änderung der Öffnungszeiten oder den Eintrittspreisen, kann auf Kundenwünsche rascher und flexibler reagiert werden (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 41).

Die Überführung in eine rechtliche und wirtschaftliche Eigenverantwortlichkeit bedeutet aber auch eine Anpassung der Strukturen an marktwirtschaftliche Gegebenheiten und Steigerungen der Effizienz und Effektivität der Museumstätigkeit.

Ein professionelles Management mit Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortlichkeit muss für Aufgaben eingesetzt werden, die bisher von den übergeordneten Verwaltungsstellen der Gebietskörperschaften wahrgenommen wurden wie Personalwirtschaft oder Controlling. Dazu kommt zwangsläufig die Einführung eines aussagekräftigen Rechnungswesens als Steuerungsinstrument. Durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit muss es zu einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit kommen (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 41 f.).

5. Das Bundesmuseengesetz 1998

Zur Ausgliederung der Bundesmuseen wurde 1998 das „115. Bundesgesetz über die Rechtsstellung, Errichtung, Organisation und Erhaltung der Bundesmuseen“ beschlossen.

Seine Ziele waren: die Stärkung der Marktorientierung sowie des Wettbewerbsdenkens, die Einführung privatwirtschaftlich orientierte Managementkonzepte, die Trennung strategischer (Politik) und operativer (Administration) Verantwortung, die Einführung von Konzepten der ziel- und ergebnisbezogenen Steuerung sowie die Einführung dezentraler, teilautonomer Strukturen (vgl. Reichard; 1997; S. 107).

Die Ausgliederung sollte zu Effizienzsteigerungen, Kosteneinsparungen und höherer Kundenzufriedenheit führen. Für die Direktoren und Mitarbeiter sollte es mehr Selbständigkeit, vor allem im Personalbereich flexiblere Entscheidungsprozesse, flachere Hierarchien, Transparenz und Loslösung von der Kameralistik bedeuten. Dazu sollte es leichter fallen, zusätzliche Finanzmittel wie Sponsorgelder zu akquirieren (vgl. Kulturbericht des BMWF; 1998; S. 18).

Um diese Ziele zu erreichen und gleichzeitig dem Trend zur Verselbständigung und Dezentralisierung sowie zur Beschränkung der staatlichen Einflussnahme Rechnung zu tragen, wurden - angelehnt an das niederländische Modell - folgende Rahmenbedingungen festgelegt:

Die historisch gewachsene und international anerkannte Identität der Häuser sollte gewahrt bleiben. Die Sammlungen und Immobilien hatten im Eigentum des Bundes zu verbleiben. Eine besondere Betonung lag auf dem wissenschaftlichen Auftrag der Museen. Dafür sollten die Häuser mit einer die Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags sicherstellenden Basisabteilung ausgestattet werden. Das sollte zu mehr Beweglichkeit der Bundesmuseen bei Personal und Budget und damit zu höherer Zielsicherheit im Ressourceneinsatz führen sowie zu mehr Eigeninitiative. Durch einen Abbau von Mehrfachzuständigkeiten sollte es zu einer Vereinfachung in der Verwaltung kommen. Die Budgetbelastung für den Bund sollte durch die Basisabteilung leichter gestaltbar sein. Allerdings sollte es zu keiner Verschlechterung für das Personal und die kleineren (besucherschwachen) Museen kommen. Um diese Ziele umsetzen zu können, war eine weitgehende Zustimmung der Betroffenen nötig (Identifikationskriterium) (vgl. Kulturbericht des BMWF; 1998; S. 18).

Die öffentliche Hand würde nicht aus ihrer Verantwortung für die Sammlungen entlassen. Die Zuständigkeit für die Sammlungen würde jeweils in einem Verwaltungsvertrag zwischen den einzelnen Häusern und der öffentlichen Hand festgelegt. Dadurch sollte einerseits der „Ausverkauf von Kulturgut“ verhindert werden, andererseits sollte aber auch die Verantwortung der öffentlichen Hand für die Verwahrung und den Erhalt der Sammlung sichergestellt werden.

Als Rechtsform wurde die Anstalt des öffentlichen Rechts gewählt. Laut gesetzlicher Definition stellt eine Anstalt eine Verbindung materieller Güter mit personellen Dienstleistungen zur Erzielung eines vorgegebenen Zwecks dar, wobei bei den juristischen Personen des öffentlichen Rechts der öffentliche und gemeinnützige Zweck im Vordergrund steht (vgl. Sigmund; 2000; S. 50). Das Modell der Anstalt öffentlichen Rechts bedeutet einen schonenden Übergang, wobei die Änderungen gering waren. Es handelte sich um eine Leistungsausgliederung, wobei die Bundesmuseen weiterhin der Aufsicht des BMWK unterliegen. Die Bundesmuseen haben den gesetzlichen Auftrag als wissenschaftliche Anstalten des öffentlichen Rechts, „im Rahmen eines permanenten gesellschaftlichen Diskurses die ihnen anvertrauten Zeugnisse der Geschichte, und Gegenwart der Künste, der Technik, der Natur sowie der diese erforschenden Wissenschaften zu sammeln, zu konservieren, wissenschaftlich aufzuarbeiten und zu dokumentieren und sie einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu

machen“ (Kulturbericht des BMWF; 1998; S. 18). Besonders hohen Wert legt der Gesetzgeber auf die zeitgemäße Form der Vermittlung für Kinder und Jugendliche.

Das Bundesmuseengesetz ist mit 15 Paragraphen eher kurz und abstrakt gefasst. In gesetzlicher Hinsicht stellt es ein so genanntes „Rahmengesetz“ dar. Konkrete Ausformungen für die einzelnen Häuser erfährt es durch eine Verordnungsermächtigung, die so genannte Museumsordnung. Erst mit Inkrafttreten der Museumsordnung erlangt das jeweilige Museum den Status einer Anstalt des öffentlichen Rechts (vgl. Sigmund; 2000; S. 79).

Die Ausgliederungen erfolgten in folgendem Zeitraum: Im Jahr 1999 wurde das kunsthistorische Museum, im Jahr 2000 die Albertina, die Galerie im Belvedere, das Museum für angewandte Kunst sowie das technische Museum, im Jahr 2001 das Museum für Völkerkunde und das Theatermuseum, im Jahr 2002 das Museum für moderne Kunst-Stiftung Ludwig sowie im Jahr 2003 das naturhistorische Museum (vgl. Kulturberichte des BMWK; 1998-2004).

6. Entwicklung der Landesmuseen

Die Landesmuseen entwickelten sich nach 1945 ähnlich wie die Bundesmuseen. Zunächst als Teil der Verwaltung geltend, wurden seit den 1980er Jahren Tendenzen zur Ausgliederung bemerkbar.

6.1. Vorarlberg

Das Vorarlberger Landesmuseum wurde 1857 auf Initiative des Vorarlberger Landesmuseumsvereines gegründet. Anlass waren Funde aus dem alten Brigantium. Im Jahr 1947 ging die Sammlung in den Besitz des Landes Vorarlberg über. Die Gründung der Vorarlberger Kulturhäuser GmbH (KuGes), welche die Verwaltung von Landesmuseum, Kunsthaus und Theater übernahm, erfolgte 1997. Ab 2002 wurde die Abteilung „Zentrale Dienste“ mit den Hauptaufgaben Buchhaltung, Controlling, Personal- und Liegenschaftsverwaltung, EDV Organisation und Technik in der KuGes eingerichtet. Die technischen Mitarbeiter der drei Häuser wurden in einem Technikpool

zusammengefasst. Das Ziel einer Kosten- und Ergebnistransparenz ist durch die Umstellungsarbeiten noch nicht wirklich erreicht, da die Übersicht in finanziellen Belangen teilweise schwieriger zu behalten ist, was wiederum mehr Rücksprache erforderlich macht (vgl. Leipold-Schneider; 2004; ÖMB).

6.2. Tirol

Das Tiroler Landesmuseum Ferdinandeum steht seit der Gründung 1821 unter der Trägerschaft eines gemeinnützigen Vereines. Das Protektorat hatte der damalige Erzherzog-Thronfolger und spätere Kaiser Ferdinand I. inne. Das Landesmuseum stand also nie unter öffentlicher Verwaltung. Oberstes Gremium ist die Vollversammlung, in der alle Mitglieder stimmberechtigt sind. Von der Vollversammlung werden Verwaltungsausschuss, Revisoren und Vorstand gewählt. Ein eigener Ausschuss, gebildet von Mitgliedern des Verwaltungsausschusses und des Vorstandes bestellt Mitglieder der jeweiligen Fachausschüsse für Kunst, Geschichte und Naturwissenschaften. Das Land Tirol finanziert zu 100% den Aufwand für das vom Verein gestellte Personal und zu ca. 93% den Sachaufwand. Der Stellenplan und das Budget werden für jedes Jahr vom Engeren Ausschuss beschlossen. Das Personal ist nach dem Vertragsbedienstetengesetz des Landes Tirol eingestuft. Alle MitarbeiterInnen sind Angestellte des Vereines. Der Direktor hat einen Sondervertrag mit dem Land Tirol. Für den Aufsichtsdienst werden zusätzliche externe Mitarbeiter eines Sicherheitsdienstes beschäftigt (vgl. Amman; 2004; ÖMB).

6.3. Salzburg

Das Museum Carolino Augusteum wurde nach Caroline Auguste, der Witwe Kaiser Franz I. benannt. Sie übernahm die Patronage für das Museum, das 1856 von der Stadt Salzburg übernommen wurde. Nach 1945 kam es zu einer dauerhaften vertraglichen Vereinbarung zwischen Stadt und Land Salzburg, in der eine Finanzierung zu jeweils 50% festgesetzt wurde. Diese Vereinbarung gilt heute noch. Ein von der Stadt und vom Land Salzburg besetztes Kuratorium entschied in finanzieller und personeller Hinsicht. Ein Verwaltungsrat aus führenden Beamten von Stadt und Land entschied über sämtliche laufenden Geschäfte. Am 16.5.1996 wurde der Verwaltungsrat abgeschafft. Das Kuratorium hat nur noch Entscheidungsgewalt über den Jahresvorschlag,

Rechnungsabschluss, die Bestellung des Direktors und die Genehmigung des Museumskonzepts und der Museumsordnung. Der Direktor hat Handlungsvollmacht, vertritt das Museum nach außen und ist Dienstvorgesetzter der Bediensteten. Das Budget stellt einen Sonderhaushalt in den Stadtfinanzen dar, wobei alle Konten gegenseitig deckungsfähig sind. Jahresüberschüsse verbleiben dem Museum, ein allfälliges Defizit muss im ordentlichen Haushalt des Folgejahres abgedeckt werden. Das Museum unterliegt keiner unmittelbaren Ressortzuständigkeit der Stadt oder des Landes und ist damit weisungsfrei, jedoch an die Grundsatzbeschlüsse des Kuratoriums gebunden (vgl. Marx; 2004; ÖMB).

6.4. Oberösterreich

Das oberösterreichische Landesmuseum geht auf die Gründung des oberösterreichischen Musealvereines 1833 zurück. Genannt wurde es Francisco Carolinum nach Franz Karl von Habsburg. Nach dem Ersten Weltkrieg wurde das Museum vom Land Oberösterreich übernommen. Neben den drei Haupthäusern in Linz, dem Schlossmuseum, der Landesgalerie und dem Biologiezentrum existieren noch 9 Zweigstellen, die über das Land verstreut sind. Am 1.4.1997 wurden das Statut des Oberösterreichischen Landesmuseums und dessen Rechtsform festgelegt. Demnach ist das Museum eine außerhalb des Amtes der Landesregierung stehende, jedoch der Aufsicht des Amtes der Landesregierung unterliegende Einrichtung des Landes ohne Rechtspersönlichkeit. Es besteht Weisungsfreiheit in allen wissenschaftlichen und museologisch-fachlichen Belangen. Rechtsträger ist weiterhin das Land Oberösterreich. Die Vertretung nach außen im Rahmen der Statuten obliegt dem Direktor. Was darüber hinausgeht, wird von der Landesregierung vertreten. Nach den Grundsätzen der Privatwirtschaftsverwaltung des Landes Oberösterreich ist das Museum sparsam, wirtschaftlich und zweckmäßig zu führen. Die Haushaltsgebarung ist nach dem Untervorschlag des Museums als Bestandteil des Landeshaushaltsvoranschlags und nach den für die Landesgebarung maßgebenden Haushaltsvorschriften sowie den Anordnungen des Amtes der Landesregierung abzuwickeln (vgl. Winkler; 2004; ÖMB).

6.5. Kärnten

Das Kärntner Landesmuseum ging hervor aus den Sammlungen zweier wissenschaftlicher Vereine, dem Geschichtsverein für Kärnten (gegründet 1844) und dem Naturwissenschaftlichen Verein (gegründet 1848). Die beiden Sammlungen wurden 1884 in dem eigens dafür errichteten „Landesmuseum für Kärnten“ zusammengefasst. Seit 1945 sind die Sammlungen in Landesbesitz. Das Museum wurde über ein wissenschaftliches Institut des Landes geführt. Zu dem Haupthaus „Rudolfinum“ in Klagenfurt gehören mehrere Zweigstellen. Seit dem 1.1.1999 ist das Landesmuseum Kärnten aus der öffentlichen Verwaltung ausgegliedert. Stattdessen wurde es als eine Anstalt öffentlichen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit neu eingerichtet. Man orientiert sich dabei an der Entwicklung der Bundesmuseen (vgl. Leitner; 2004; ÖMB).

6.6. Steiermark

Das Joanneum wurde 1811 von Erzherzog Johann gegründet und ist seither in Besitz des Landes Steiermark. Das Museum bezeichnet sich als einziges Universalmuseum in Österreich. Seine Sammlung ist in 4 Departments mit 17 Sammlungsabteilungen gegliedert, welche in 12 Gebäuden untergebracht sind. In den Jahren 1970 bis 1995 wurde es als nachgeordnete Dienststelle der Kulturverwaltung geführt. Erste Überlegungen zur Ausgliederung gab es schon gegen Ende der 1980er Jahre. Zunächst war ein Betrieb gewerblicher Art (1989), später eine GmbH (1991/92) und danach eine eigene Fachabteilung des Landes (1995) die bevorzugte Variante, bis man sich 2001 auf die Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH einigte. Seit 4.1.2003 besteht die Landesmuseum Joanneum GmbH, deren Anteile zu 85% das Land Steiermark und zu 15% die Stadt Graz halten. Die GmbH ist eine Betriebsgesellschaft, welcher das Nutzungsrecht über die sich weiterhin in Landesbesitz befindlichen Sammlungen übertragen wurde. Die Liegenschaften werden symbolisch vermietet (vgl. Muchitsch; 2004; ÖMB).

6.7. Niederösterreich

Seit 2000 besteht eine privatwirtschaftliche Holding, die Niederösterreichische Kulturwirtschaft GmbH (NÖKU). Sie stellt eine Zusammenfassung der wesentlichen Kulturbetriebe des Landes dar. Die NÖKU, die auf Basis eines Fördervertrages mit dem Land Niederösterreich agiert, hält Mehrheitsrechte an den einzelnen Institutionen. Rechnungswesen, Controlling und IT-Management werden zentral verwaltet. Die NÖKU versteht sich auch als Serviceeinrichtung für die Tochterbetriebe, nimmt also selbst keine künstlerischen oder programmatischen Tätigkeiten wahr. Finanziert wird die NÖKU hauptsächlich durch öffentliche Subventionen, größtenteils durch das Land Niederösterreich. Die Tochtergesellschaften sind eigenständige Betriebs-GmbHs, die einzelne Museen als Mandanten betreuen. Eine Tochtergesellschaft, die Niederösterreichische Museumsbetriebs GmbH (MBG) betreibt unter anderem das Niederösterreichische Landesmuseum in St. Pölten.

Das Besondere an dieser Organisationsform ist die Aufteilung der Hauptaufgaben eines Museums. Die Bestandsfunktionen (Sammeln, Bewahren, Forschen) werden hoheitlich von der Kulturabteilung des Landes Niederösterreich verwaltet, um die Landesinteressen zu wahren während die Betriebsfunktionen (Vermitteln, Ausstellen, Auftritt nach außen) von der MGB wahrgenommen werden, um flexibler auf die wirtschaftlichen Gegebenheiten eingehen zu können. Der Gedanke dahinter war, dass ein einzelner Rechtsträger die Vielfalt der Aufgabenstellungen eines modernen Museums nicht abdecken kann. Die beiden Rechtsbereiche existieren jedoch nicht isoliert voneinander, sondern stehen in ständiger Wechselwirkung (vgl. Gludovatz; 2004; ÖMB).

6.8. Wien

Das 1887 gegründete „Historische Museum der Stadt Wien“ wurde 2003 in „Wien Museum“ umbenannt. Neben dem Haupthaus am Karlsplatz gehören auch unter anderem die Hermesvilla, die Otto-Wagner-Pavillons, das Pratermuseum, Musikgedenkstätten, Spezialmuseen wie das Uhrenmuseum dazu. Seit dem Beschluss des Wiener Museumsgesetzes am 1.1.2002 ist es eine wissenschaftliche Anstalt des öffentlichen Rechts. Das Wiener Museumsgesetz diente zunächst der Errichtung einer musealen Einrichtung und zugleich der Bestimmung der Ziele, Zwecke und Aufgaben

dieser Unternehmung. Geregelt wurde die räumliche und sachliche Ausstattung sowie die Festlegung eines finanziellen Rahmens, die diesbezüglichen Spielregeln im Verhältnis zur Stadt Wien als Hauptgeldgeberin und schließlich der organisatorische Rahmen insbesondere in Bezug auf Unternehmensleitung und Unternehmensaufsicht. Das Gesetz lehnt sich stark an das GmbH-Gesetz und das Handelsrecht an. Geleitet wird das Wien Museum gemeinsam von einem Direktor und einem kaufmännischen Leiter, wobei der Direktor auch im Sinne eines Geschäftsführers das Unternehmen vertritt (vgl. Röhr; 2004; ÖMB).

7. Mögliche Konflikte

Ausgehend von den großen Häusern, das heißt den Bundes- und Landesmuseen, kommt es verstärkt zu einem Umdenken in der gesamten österreichischen Museumslandschaft. Wirtschaftliches Denken und Managementfunktionen treten verstärkt in den Vordergrund. Die Museen als Institutionen öffnen sich dem Wettbewerb. Das wird nicht von allen Seiten mit Wohlwollen betrachtet. Besonders von langjährigen Mitarbeitern und Direktoren wird der Entwicklung Widerstand entgegengesetzt.

Museen sind auch Wirtschaftsunternehmen, die eine künstlerische Dienstleistung erstellen und an den Geld- und Güterströmen des wirtschaftlichen Lebens teilnehmen. Dabei kommt ihnen als künstlerischen und wirtschaftlichen Betrieben eine komplizierte und mit Konflikten beladene Doppelnatur zu, sind sie doch zwei unterschiedlichen Sphären, der künstlerischen und der ökonomischen, verpflichtet (Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 17).

Zwischen Kultur und Wirtschaft werden laut den Bewahrern eines geschützten Kulturbereiches wesentliche Unterschiede ausgemacht: In der Produktion wird in der Wirtschaft zuerst an die Befriedigung der Kundenbedürfnisse, dann der Produzenten gedacht, während in der Kultur zuerst die Befriedigung der Kunstschaffenden, dann des Publikums kommt. Die Wirtschaft wird von Marktkräften bestimmt, die Kultur von ihrem gesellschaftspolitischen Auftrag. Die Wirtschaft verfolgt materielle Ziele, während Kultur Ideen vermitteln will. Der wirtschaftliche Erfolg ist quantifizierbar, der kulturelle Erfolg liegt im Qualitativen. Innovative Wirtschaft findet entsprechende

Konsumenten, während innovatives Kunstschaffen oft nur ein zögerliches Publikum findet (vgl. Fischer; 2004; S. 78).

Was bei dieser Argumentation gerne übersehen wird, ist, dass Kunst und Kultur immer schon kommerzielle Aspekte hatten. Sobald eine materielle Komponente existiert, besteht auch die Verknüpfung mit der Wirtschaft, denn diese Komponente kann oder muss erworben, getauscht oder verkauft werden. Dass Künstler mit Geld nichts zu tun haben wollen und nur von ihren Gedanken leben, ist ein Mythos, der immer noch verbreitet ist. Tatsächlich wollen Künstler für ihr Schaffen entlohnt werden.

Weiters argumentieren die Bewahrer, dass nur öffentliche Unterstützung hohe Qualität gewährleisten kann. Das würde aber unterstellen, dass es keine Nachfrage für hohe Qualität geben würde. Tatsächlich wird für den Markt hohe Qualität produziert, aber viel Massenware von minderer Qualität (vgl. Frey; 2003; S. 11).

Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass hier keine Definition von Qualität im Kulturbereich dargelegt werden kann. Das wäre auch nicht der Sinn dieser Arbeit. Jeder Mensch hat dazu eine Meinung, was hohe und was niedrige Qualität ist. Schon im kleinen Bekanntenkreis werden die Abgrenzungen fließender, und man kann sich bestenfalls auf eine grobe Einteilung einigen. Aber auch das ist nur eine Momentaufnahme, denn Geschmäcker sind nicht nur verschieden, sie verändern sich mit der Zeit.

Gleichgültig welche Eigenschaften „hohe“ oder „mindere“ Qualität ausmachen, wenn eine Nachfrage da ist, wird sich auch jemand finden, der sie zu befriedigen sucht. Das gilt auch für verschiedene Geschmäcker. Der große Vorteil des Marktes ist, dass er die Vielfalt fördert.

Von dem in diesem Fall schwer zu definierenden Begriff „Qualität“ abgesehen, kann noch der Einwand erfolgen, neue und innovative Künstler und Kunstformen hätten auf dem Markt keine Chance gegen traditionelle, etablierte Künstler und Kunstformen.

In „Arts and Economics“ geht Bruno S. Frey der Frage nach, ob die Kultur dem Markt überlassen werden soll oder ob der Staat die Aufsicht darüber haben sollte

beziehungsweise worin hier der Unterschied liegt. Es wird allgemein eine gewisse Ablehnung der „Demokratisierung“ der Kunst konstatiert. Die Frage, die dann aber gestellt werden muss, lautet: Wer sollte entscheiden, welche Art von Kunst produziert oder ausgestellt werden soll? Können Politiker Kunst besser beurteilen? Einerseits verfügen sie meistens über eine entsprechende Bildung, andererseits versuchen sie in einer Demokratie, dem Wunsch der Wähler zu entsprechen, was wiederum auf eine Willensbildung über den Markt hinausläuft. Politiker richten sich auch häufig nach anderen Interessensgruppen. Diese Interessensgruppen sind allgemein etabliert und haben daher meist einen eher konservativen Kunstgeschmack. Die Innovatoren dagegen agieren meist unorganisiert und sind daher politisch schwach. Auch eine von der Regierung angestellte Administration würde einen einmal eingeschlagenen Kurs beibehalten. Dabei versucht sie nach Kräften „Eindringlinge“ abzuwehren. Dasselbe kann auch über das Kunstestablishment gesagt werden (vgl. Frey; 2003; S. 13 f.). Das Beispiel vom innovativen Künstler kann also kein Argument für einen geschützten Bereich sein. Ein innovativer Künstler beginnt sein Werk in der Regel außerhalb dieses geschützten Bereiches und hat eher Schwierigkeiten mit dieser Form der Wettbewerbsverzerrung.

8. Museen als Unternehmen

Museen sind bewusst geschaffene und gestaltete ökonomische Gebilde, die in einem arbeitsteiligen Prozess unter Verwendung knapper Ressourcen Leistungen für Dritte erstellen. Die verwendeten Ressourcen werden im Austausch für befriedigte Bedürfnisse zur Verfügung gestellt (vgl. Schenker; 1990; S. 2).

Im Unterschied zu anderen Kulturbetrieben wie Orchester oder Theater produzieren Museen keine Kulturgüter, sondern ermöglichen lediglich den Zugang zu ihnen. Daher fallen Museen unter die Kategorie „Dienstleistungsunternehmen“.

8.1. Leistungen

Welche Dienstleistungen werden von Museen für den Markt erstellt? Dazu muss man zunächst die Marktleistungen von den innerbetrieblichen Leistungen abgrenzen.

Wichtiges Merkmal für Marktleistungen ist der Kontakt mit dem Kunden, der mit dem Besucher gleichzusetzen wäre. Leistungen, die nur für einen kleinen Kreis aus Fachleuten bereitgestellt werden, gehören nicht zu den Marktleistungen. Der Aufgabenbereich Forschung dient meist anderen Museumsaufgaben wie Sammeln, Bewahren und Vermitteln und stellt somit eine innerbetriebliche Leistung dar (vgl. Dörflinger; 1995; S. 44).

8.1.1. Ausstellungen

Die wichtigsten Leistungsangebote für den Markt sind Ausstellungen, die unmittelbar der Aufgabe des Präsentierens nachkommen. Ausstellungen sind jene Dienstleistungen, mit denen das Museum am deutlichsten in der Öffentlichkeit auftritt. Präsentiert werden Objekte, denen durch Platzierung, Umgebung und ergänzendes Material eine Form der Interpretation hinzugefügt wird. Dem Betrachter soll etwas verdeutlicht werden. Die Hauptaufgabe der Präsentation soll es sein, eine Brücke zwischen Ausstellungsgegenstand und Betrachter zu schlagen, wobei die visuelle Wirkung so stark wie möglich sein sollte (vgl. Dörflinger; 1995; S. 45 f.). Ergänzt werden die Exponate durch Schautafeln zum grundlegenden Verständnis der Besucher.

Ausstellungen können unterteilt werden in die permanente Schausammlung und zeitlich befristete Sonderausstellungen.

Sonderausstellungen gelten generell als kostspielige Investitionen. Abgesehen von der hohen Personalintensität aufgrund der sich oft über Jahre erstreckenden wissenschaftlichen Vorbereitung, den umfassenden technischen Erfordernissen durch die steigenden Ansprüche des Publikums und den hohen konservatorischen Anforderungen nimmt der Wettbewerb um Künstler und Leihgaben zu. Hauptwerke in Sammlungen, die als Publikumsattraktionen eingesetzt werden, sind kaum noch entlehnbar. Ausstellungen mit Leihgaben müssen daher langfristig geplant werden, vor allem dann, wenn zur Reduzierung des Aufwandes und der Kosten Partnerorganisationen zur Durchführung zu suchen sind. Diese Suche gestaltet sich umso einfacher, je besser die Reputation eines Hauses ist. Die Reputation des Hauses wird nicht nur durch die Sammlungen, sondern auch durch seine Ausstellungen bestimmt. Jedes Museum muss für sich entscheiden, welchen Mix von

Eigenproduktionen, Kooperationen und Ausstellungsübernahmen es im Rahmen seines Profils und seiner finanziellen Mittel wählt (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 84 f.)

Die Einteilungskriterien von Ausstellungen richten sich nach der Art der Zusammenstellung der Exponate, oder der Häufigkeit. Die Zusammenstellung der Exponate kann eigenen Beständen oder unter Einbeziehung von Leihgaben erfolgen. Die Häufigkeit der Ausstellungen wird unterteilt in einmalig stattfindend oder wiederholt stattfindend (vgl. Reicher; 1988; S. 39 f.).

Eigenproduktion

Die Ausstellung wird vom Museum selbst konzipiert, organisiert und gestaltet. Eigenproduktionen tragen erheblich zur Reputation des Museums bei. Die Weitergabe kann sich auch als weitere Einnahmequelle herausstellen. Ein weiterer Vorteil besteht in den Erfahrungen, die Mitarbeiter bei Eigenproduktionen sammeln. Dagegen steht der große Aufwand an Zeit und Geld, der von einem Haus allein aufzubringen ist (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 78).

Koproduktion

Diese Ausstellungen werden gemeinsam mit anderen Ausstellungshäusern gestaltet. Koproduktionen reduzieren das Risiko, der Zugang zu Leihgaben wird durch die Einbeziehung mehrerer Häuser verbessert und der Gestaltungsaufwand des einzelnen Museums gesenkt. Um Konflikte um Kompetenzen zu vermeiden, sollten die Zuständigkeiten der Kooperationspartner vertraglich festgelegt werden, was zu höherem Organisations- und Kommunikationsaufwand führt (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 78).

Übernahme bzw. Einkauf von Ausstellungen

Bei der Übernahme einer Ausstellung erhält das Museum ein komplettes Paket bestehend aus Ausstellungsobjekten, Katalog, Versicherungen und Transporten. Die Einzelheiten werden in einem Übernahmevertrag geregelt. Das Museum selbst hat die Umsetzung, die Adaption an die konkreten Ausstellungsgegebenheiten zu leisten. Der

Aufwand an Zeit und Geld ist geringer und einfacher zu kalkulieren. Allerdings lässt die Bindung an den Leihgeber keinen Spielraum für die Umsetzung eigener Ziele (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 78).

8.1.2. Publikationen

Publikationen befassen sich mit den Inhalten der Museumsarbeit und tragen damit zur Aufgabe der Vermittlung bei. Abzugrenzen sind Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit, die keine Marktleistungen darstellen. Das Ziel von Publikationen sollte darin liegen die Eindrücke des Museumsbesuches in Erinnerung zu rufen und zu vertiefen. Für Besucher, die vor dem Besuch auf eine Publikation zurückgreifen, kann sie zur Vorbereitung dienen (vgl. Dörflinger; 1995; S. 52).

Als Beispiel sind zunächst die Ausstellungskataloge zu nennen, welche durch die Vermittlung von Zusatzinformationen die Intentionen der Ausstellungsmacher verdeutlichen sollen. Hinzu kommen Publikationen, die sich mit besonderen Aspekten der Sammlungen befassen oder die Aufgabenbereiche der Museumsarbeit zum Thema haben. Wegen der zentralen Bedeutung visueller Wahrnehmung sind Reproduktionen von zunehmender Wichtigkeit. Diese können in Form von Postkarten, Postern, CD-ROMs oder ähnlichem auftreten und für das Erscheinungsbild beziehungsweise den Wiedererkennungswert der Institution eine bedeutende Rolle spielen (vgl. Dörflinger; 1995; S. 53).

8.1.3. Veranstaltungen

Bei diesen Leistungen stehen weniger die Sammlungen im Vordergrund als vielmehr die Räumlichkeiten des Museumsgebäudes. Damit wird der Eventkultur Rechnung getragen. Veranstaltungen werden von Museen oder anderen Organisationen ausgerichtet. Dadurch entsteht die Möglichkeit, potenzielle Besucher in das Museum zu locken und ihr Interesse an der Sammlung zu entfachen. Viele US-Museen sind zu multifunktionalen Veranstaltungsorten geworden, die mit den Veranstaltungen im Rahmen des Fundraising auch substanzielle Erträge generieren (vgl. Schuck-Wersig, Wersig; 1988; S. 70).

Die häufigste Form von Veranstaltungen sind diejenigen, die mit den inhaltlichen Leistungsangeboten des Museums in Verbindung stehen. Dazu gehören Ausstellungseröffnungen, die (vergleichbar mit Theater- oder Opernpremieren) gesellschaftliche Anlässe darstellen. Zusätzlich ist es in den USA möglich, in Form einer „preview“ eine Ausstellung vor der Eröffnung zu besichtigen oder mithilfe von „behind the scene tours“ an speziellen Führungen teilzunehmen, die den Teilnehmern etwa das Entstehen von Ausstellungen oder die dafür notwendigen Arbeiten im Hintergrund vermitteln. Diese zusätzlichen Leistungen erfordern jedoch entsprechende Einrichtungen und eine Beschränkung der Gruppen (vgl. Schuck-Wersig, Wersig; 1988; S. 39).

Eine andere Art von Veranstaltungen umfasst Teilbereiche der darstellenden oder bildenden Künste, die mit der Sammlung aber nicht in Zusammenhang stehen müssen. Es kann sich dabei um Konzerte, Theater- oder Filmaufführungen handeln. Von Museen veranstaltete Kunstfestivals, bei denen Kunstgewerbe aus der Region präsentiert wird, stellen für kleinere Museen im ländlichen Raum eine Möglichkeit dar, ihren Bekanntheitsgrad zu steigern (vgl. Schuck-Wersig, Wersig; 1988; S. 46).

Schließlich sind noch jene Veranstaltungen zu nennen, die ausschließlich gesellschaftlichen Anlässen dienen. Die Museen erstellen dabei an sich keine weiteren Leistungen außer der Bereitstellung ihrer Räumlichkeiten, die von anderen Organisationen für Empfänge oder Feierlichkeiten genutzt werden.

8.1.4. Besucherservice

In diese Kategorie fallen alle nicht inhaltlichen Leistungen, die den Besuchern einen angenehmen Aufenthalt ermöglichen sollen. Dazu gehören infrastrukturelle Leistungen, die in bestimmtem Ausmaß von allen Museen bereitgestellt werden müssen, da bei öffentlichen Gebäuden eine gewisse Grundausstattung behördlich vorgeschrieben ist. Garderobeeinrichtungen sollen die Sicherheit der Objekte gewährleisten. Sitzgelegenheiten im Eingangsbereich gehören ebenso zu diesen Leistungen wie Aufzüge in mehrstöckigen Gebäuden.

Gastronomieeinrichtungen bieten körperliche Erholung und Stärkung. Ausmaß und Ausstattung dieser Einrichtungen hängen stark vom betreffenden Gebäude und dem durchschnittlichen Besucheraufkommen ab. In US-Museen wurde schon früh erkannt, dass Museen mit Gastronomieeinrichtungen überdurchschnittliche Besucherzahlen registrieren konnten (vgl. Schuck-Wersig, Wersig; 1988; S. 67). Die Gastronomieeinrichtungen werden in der Regel verpachtet, so dass sich die Museumsleitung nicht mit diesem „fremden Geschäft“ befassen muss.

Museumsläden werden als Einnahmequelle häufig unterschätzt. Es handelt sich dabei um ausgebaute Spezialgeschäfte, die meist nahe dem Ausgang liegen. Zum Sortiment gehört dabei ein breites Angebot an Büchern, Postkarten, CDs, Souvenirs und Geschenken, Spielzeug sowie vielfältigen anderen Artikeln. Vor allem werden auf den Artikeln Objekte der Ausstellung dargestellt, oder die Artikel stehen zumindest in gewissem Zusammenhang mit dem Museum und seiner Sammlung. Das Sortiment kann darüber hinaus auch über einen eigenständigen Versandhandel vertrieben werden, der bisweilen mehrere spezialisierte Versandkataloge einsetzt (vgl. Schuck-Wersig, Wersig; 1988; S. 65).

8.2. Museen und Umwelt

Ein Museum ist kein abgeschottetes Konstrukt, sondern steht auch wegen seines öffentlichen Auftrages in ständigen Wechselbeziehungen zu seiner Umwelt. Sowohl innerhalb als auch außerhalb der Institution finden sich Gruppierungen mit bestimmten Vorstellungen über den Zweck der Organisation. Je nach Einfluss der jeweiligen Gruppierungen gehen deren Vorstellungen mehr oder weniger in die Ziele der Museen ein.

Eine Interessensgruppe besteht aus einer klar abgrenzbaren Anzahl von Personen beziehungsweise Organisationen, die sich tatsächlich oder potenziell für eine Organisation interessiert und auf das Erreichen der Organisationsziele einwirken könnte (vgl. Kotler; 1989; S. 54).

Manche Interessensgruppen, wie Museumsleitung, Träger oder Kulturpolitiker, haben direkten Einfluss auf die Ziele des Museums, während andere Gruppen nur indirekt

Druck ausüben können, um ihre Interessen durchzusetzen. Der Einfluss von Interessensgruppen hängt aber auch von deren Homogenität ab, weshalb die Besucher als zahlenmäßig größte Gruppe nur beschränkt an der Willensbildung beteiligt sind (vgl. Dörflinger; 1995; S. 32). Die Zielvorstellungen der einzelnen Interessensgruppen können in Widerspruch zueinander stehen, aber auch in Widerspruch zu den Primärzielen des Museums. So kann eine Erhöhung der Besucherzahl durch längere Öffnungszeiten die Objekte und damit das Ziel der Bewahrung gefährden.

Die Interessen können folgendermaßen eingeteilt werden, wobei verschiedene Gruppen auch sich überschneidende Interessen haben können (vgl. Reicher; 1988; S. 176 f.):

Soziales Interesse zeigen die Trägerkörperschaften, die Besucher und Stifter. Die Gruppen suchen nach Volksbildung, ästhetischem Erleben oder sinnvoller Freizeitgestaltung. Fachliches oder wissenschaftliches Interesse besteht bei Gesetzgebern, Kunsthochschulen, anderen Museen, Künstler, Medien und Kunsthistorikern. Wirtschaftliches Interesse haben Museumsmitarbeiter, Kunsthändler und Unternehmer, die an den Einkommensmöglichkeiten interessiert sind, die ein Museum beziehungsweise eine Ausstellung bietet.

Besucher

Unter einem Museumsbesucher wird eine Person verstanden, die das Museum betritt, sich darin eine gewisse Zeit aufhält, dafür den Eintrittspreis bezahlt oder auf eine andere Art an der Museumskasse registriert wird. Ihre Zahl wird häufig mit Hilfe der fortlaufenden Nummerierung der Eintrittskarten und der Registrierung der nicht zahlenden Besucher der Ausstellungsräume ermittelt und schließlich an die Verwaltungsabteilung des Museums bzw. an statistische Stellen weitergeleitet. Das Publikum ist ein wichtiger, den öffentlich finanzierten Museums- und Ausstellungsbetrieb legitimierender Faktor der Museumswelt. An die Besucher richten sich im Wesentlichen die Leistungen des Museums (Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 18). Die Museumsbesucher sind letztendlich die Nachfrager der angebotenen Museumsleistungen. Dennoch haben sie nur in beschränktem Maße Einfluss auf die Museumsziele.

Förderer und Finanziere

Zu dieser Gruppe gehören auch Leihgeber und Stifter, die dem Museum Kapital zur Verfügung stellen. Die Angehörigen dieser Gruppe erwarten sich eine Erhöhung ihres sozialen Prestiges und eine gewisse Würdigung in Form einer bevorzugten Behandlung. Das kann sich in Werbeeffekten, persönlicher Nennung, der Möglichkeit, Veranstaltungen in den Museumsräumlichkeiten durchzuführen, oder freiem Eintritt äußern (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 19).

Politiker

Politiker erwarten sich von Museen Prestige, sowohl für die Region als auch für sich selber. Museen sollen die Lebensqualität einer Region verbessern. Bei Finanzierung durch die öffentliche Hand erwarten Politiker eine effiziente Mittelverwendung, ohne selbst in die tägliche Arbeit der Museumsführung einzugreifen (vgl. Reicher; 1988; S. 185).

Kunsthistoriker und Kunsthändler

Kunsthistoriker haben vor allem fachliches Interesse an Kunstmuseen. Bei der wissenschaftlichen Betreuung einer Ausstellung kommt noch ein wirtschaftliches Interesse im Sinne von Einkommen dazu. Kunsthändler sind daran interessiert, den Museen neue Objekte zu verkaufen. Ausstellungen können das Interesse an bestimmten Künstlern oder Kunstepochen wecken und somit die Preise von Kunstgegenständen beeinflussen, was wiederum die Einflussphäre der Kunsthändler berührt (vgl. Reicher; 1988; S. 188 f.).

Vor- und nachgelagerte Wirtschaftsbereiche

Museen haben auch Beschäftigungs- und Einkommenswirkungen auf andere Wirtschaftszweige (vgl. Hummel, Berger; 1988; S. 51).

Die vorgelagerten Wirtschaftsbereiche schaffen die technischen Voraussetzungen für die Tätigkeit im Kernbereich des Kunst- und Kultursektors (vgl. Hummel, Berger;

1988; S. 106). Im Museumsbereich gehören dazu alle an der Erstellung von Ausstellungen beteiligten Unternehmen wie Transportunternehmen, Versicherungsunternehmen sowie nicht zum Museum gehörende Restauratoren und Handwerksbetriebe.

Zu den nachgelagerten Wirtschaftsbereichen gehören jene Unternehmen, die Kunst- und Kulturgüter an den Konsumenten vermitteln. Dazu gehören Kunsthandel und Souvenirhandel, nahe gelegene Gastronomiebetriebe, Reisebüros und auch Verkehrsbetriebe.

Andere Museen

Das Verhältnis eines Museums zu anderen entsprechenden Einrichtungen beruht auf Konkurrenz und Synergie. So steht das Museum mit anderen Museen ebenso wie mit dem gesamten Kultur- und Freizeitsektor in zunehmender Konkurrenz.

Die Austauschbeziehungen zu anderen Kultureinrichtungen, speziell zu anderen Museen, sind aber nicht durch Konkurrenz allein bestimmt. Die Ausstellung eines Museums ist immer einzigartig, also im wirtschaftlichen Sinne ein Unikat. Selbst wenn zwei Museen ein und denselben Künstler ausstellen, kann es sein, dass man sich - motiviert durch das positive Erlebnis eines Ausstellungsbesuches - auch zum Besuch der anderen Ausstellung entschließt, um seine künstlerischen Eindrücke zu ergänzen beziehungsweise zu erweitern. Durch gemeinsame Öffnungszeiten, zeitlich gestaffelte Eröffnungsveranstaltungen, gegenseitige Eintrittspreisreduktionen, sich ergänzende Ausstellungen zu einem gemeinsamen Thema oder durch gemeinsame Bewerbung der ähnlich gelagerten Zielgruppen können positive Synergieeffekte erzielt werden. Dabei ist die inhaltliche Nähe, da sie ähnliche Marktsegmente anspricht, oft wichtiger als eine örtlich nahe Beziehung (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 20).

8.3. Volkswirtschaftliche Bedeutung

Museen werden nicht nur von ihrer Umwelt beeinflusst, sondern üben auch selbst Einfluss aus. Sie bieten künstlerische Inspiration für zukünftige Entwicklungen.

Architektur und Denkmalschutz werden durch sie beeinflusst. Durch den Ankauf von Sammlungsstücken bieten Museen materielle Unterstützung für Künstler.

Die Betriebsausgaben des Museums bewirken volkswirtschaftliche Kreislaufeffekte, die in andere Wirtschaftsektoren abstrahlen. Museen haben zahlreiche Verflechtungen mit den übrigen Teilen der Wirtschaft. Sie bieten Leistungen und Güter an und fragen selber wieder Güter und Leistungen nach (vgl. Abele; 1989; S. 29).

Das Einkommen der im Museum Beschäftigten wird zum Teil wieder als Konsum verausgabt und damit nachfragewirksam. Die vom Museum bezogenen Vorleistungen (z.B. Vitrinen, Bilderrahmen, Strom und Wasser, Bauleistungen usw.) bewirken ebenso zusätzliche Umsätze in anderen Wirtschaftsbereichen und schaffen dort Einkommen und Beschäftigung. Das soll aber nicht bedeuten, dass öffentliche Mittel in anderen Bereichen nicht ähnliche oder höhere Kreislaufwirkungen erzielen können (vgl. Hummel; 1997; S. 27).

Kulturinstitutionen beeinflussen die lokale Wirtschaft. Das kulturelle Umfeld spielt bei Standortentscheidungen von privaten Unternehmen oft eine gewisse Rolle, weil es die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Arbeitskräfte erleichtert. Des Weiteren profitiert die lokale Wirtschaft durch die Besucher von Kulturinstitutionen, die im Gastgewerbe, in der Hotellerie und im Detailhandel Geld ausgeben (vgl. Schenker; 1990; S. 39 f.).

Die Messbarkeit derartiger Effekte ist jedoch problematisch. Ex-ante-Studien über die wirtschaftlichen Auswirkungen von kulturellen Einrichtungen oder Veranstaltungen dienen politischen Entscheidungsträgern häufig als Interessensargument (vgl. Shubik; 1999; S. 16). Einige Vorschläge zur Messbarkeit der volkswirtschaftlichen Bedeutung (vgl. Hummel, Berger; 1988; S. 15 f.) wären die folgenden: Eine Bestimmung des volkswirtschaftlichen Gewichtes inklusive vor- und nachgelagerter Wirtschaftsbereiche kann als möglichen Ausgangspunkt für Messungen die Höhe des Einkommens, die Zahl der Beschäftigten und Investitionen in diesem Bereich haben. Die Erfassung aller Ausgaben im Einkommenskreislauf der Volkswirtschaft, die mit dem Museumsbereich in Verbindung stehen, kann sich als aufschlussreich erweisen. Diese Messung beachtet auch die Steuern und Sozialversicherungsbeiträge, die der Staat einnimmt und die in

beträchtlicher Höhe anfallen können. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Berechnung des Wertschöpfungseffektes von Subventionen durch Multiplikatoren in Bezug auf Einkommen und Beschäftigung.

Es ist fraglich, ob reale Wachstumseffekte durch kulturelle Angebote wirklich auftreten. Die Argumentation, dass keine realen Wachstumseffekte auftreten, beruht auf den Überlegungen, dass die meisten Besucher ortsansässig sind und ihr Geld auch ohnehin im Ort ausgeben, während die auswärtigen Besucher ohnehin den Ort besucht hätten und ebensoviel Geld ausgegeben hätten. Nachdem daher nur wenig oder kein „neues Geld“ in die lokale Wirtschaft fließt, kann nur ein geringer oder kein Wachstumseffekt erwartet werden (vgl. Skinner; 2006; S. 111 f.). Bei großen Sonderausstellungen (Blockbusters) können signifikante Wachstumseffekte beobachtet werden (vgl. Skinner; 2006; S. 122 f.). Es ist aber anzumerken, dass andere Events wie etwa Sportveranstaltungen ähnliche oder möglicherweise auch bessere Ergebnisse erzielen können.

8.4. Kosten

Museen sind arbeitsintensive Einrichtungen. Allein die Personalkosten machen oft zwischen 50% und 75% der Gesamtkosten aus. Vor allem bei Museen in öffentlicher Administration ist der Personalkostenanteil sehr hoch, weil das gesamte Personal auf Dauer mit unkündbarer Stellung beschäftigt wird (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 128).

Ein sehr großer Kostenpunkt, mit dem Museen zu kämpfen haben, ist die Gebäudeerhaltung. Die Kosten dafür konnten bisher nur durch staatliche Subventionsprogramme (Museumsmilliarde) gedeckt werden. Neben Räumen für Dienstleistungen, Ausstellungsflächen, Depoträumen und Sammlungsbeständen benötigen Museen vor allem Werkstätten (vgl. Abele; 1989; S. 8).

Zu den kleineren Kostenpunkten gehören Transportkosten inklusive Verpackungskosten (wie Klimakisten), Leihgebühren, Versicherungen, Sicherheitsvorkehrungen, Bewachung, Katalog (Druckkosten, Fotomaterial), Werbung, Pressearbeit (inklusive Pressematerial), Dokumentation, Sponsoraufwand, Porto, Telefon, Botendienste sowie

eventuell anteilige Betriebskosten pro Ausstellung (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 126).

Im Bereich der Abschreibungen besteht zu anderen Unternehmen ein Unterschied in Hinblick auf das Anlagevermögen. Die wesentlichen Anlagegüter, die Kunstwerke und Ausstellungsobjekte, scheinen nicht in den Bilanzen auf. Ihre Nutzungsdauer kann über Jahrhunderte und mehr gehen, und es gibt für ein einmal verbrauchtes Werk keine Möglichkeit zur Wiederbeschaffung. Diese Eigenschaften charakterisieren ansonsten nur natürliche Ressourcen. Hinzu kommt, dass die Möglichkeit der Kapitalisierung des Anlagevermögens stark eingeschränkt ist (vgl. Schenker; 1990; S. 46). Die Sammlungen der Bundes- und Landesmuseen verbleiben in der öffentlichen Hand. Ein Verkauf ist mit hohem bürokratischem Aufwand verbunden.

Der Großteil der Personalkosten sowie die Gebäudeerhaltung sind den Fixkosten zuzuordnen. Aus diesem Grund stehen im Museumsbereich kurzfristig sehr hohe Fixkosten sehr geringen variablen Kosten gegenüber. Diese Tatsache macht Museen finanziell sehr unflexibel. Variable projektbezogene Kosten sind kurzfristig steuerbar und leistungsabhängig. Höhere variable Kostenanteile erhöhen daher die Flexibilität. Die Kosten für Personal und Gebäudeerhaltung sind hingegen wesentlich schwerer beeinflussbar und meist nur mittel- und langfristig zu steuern. Staatliche Organisationen neigen aus verständlichen Reflexen der staatlichen Verwaltungslogik und -praxis dazu, über fixe und damit gegenüber Einsparungen resistenteren Kostenfaktoren vom Personal bis zu langfristigen Mieten die öffentliche Hand zu binden. Dabei wird gerade die Zahl der Beschäftigten sowohl als Bedeutungs- und Machtfaktor betrachtet, andererseits aber auch das Beharrungsvermögen öffentlich-rechtlicher Anstellungsverhältnisse als wirksamer Schutz vor Budgetrestriktionen gesehen. Hohe Fixkostenbindungen wirken sich bei Subventionskürzungen jedoch negativ aus, da die knapper werdenden Mittel gerade noch für die Aufrechterhaltung des internen Betriebs ausreichen und die das Museum legitimierenden Leistungen nach außen (an die Besucher und Umwelt) eingeschränkt werden müssen (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 127).

Museen mit eigener Rechtspersönlichkeit haben immer mehr Gestaltungsspielraum und können ihre Nachfrage nach Personalleistung zumindest teilweise anpassen, indem sie etwa das Aufsichtspersonal nur während der Laufzeit der Ausstellungen beschäftigen.

Auf diese Weise können spürbare Kostenvorteile erzielt werden. Jedoch gilt es auch hier, die Kostenvorteile gegenüber Identitäts- und Sicherheitsaspekten sowie gegenüber langfristiger Motivierung der Mitarbeiter abzuwägen. Ständiger Personalwechsel wirkt sich negativ auf Kontinuität, Motivation und Know-how im Unternehmen aus. Ständig wechselnde Vertragspartner gefährden die Sicherheit und Qualität der Leistungserstellung wie etwa im Aufsichts- und Transportbereich (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 128).

8.5. Erträge

Als erstes sind hier die Eintrittsgelder zu nennen. Wie weit die Einnahmen aus dem Kernbereich des Museums, dem Ausstellungsbereich, zur Finanzierung des Museums beitragen, hängt zum einen von der Preisgestaltung ab, die sich an den Zielgruppen des Museums zu orientieren hat. Zum anderen hängt die Höhe der Einnahmen aus dem Ticketverkauf von der Anzahl der Besucher ab.

Katalogverkauf und Verkauf von Werbe- und Souvenirartikeln sind im Zusammenhang mit den Ausstellungen eine weitere Einnahmequelle. Weitere Einnahmen können aus der Verpachtung oder aus dem Selbstbetrieb von Museumsshop und Museumscafé entstehen.

Die kurzfristige (stundenweise) oder längerfristige Vermietung von Räumlichkeiten gewinnt immer mehr an Bedeutung. Es ist für Unternehmen vielfach attraktiv, das Ambiente einer kulturellen Einrichtung für eigene Veranstaltungen oder Events zu nutzen.

Es ist auch möglich, durch professionelle Finanzplanung Chancen auf Kapitalerträge wahrzunehmen. Ebenso können durch bewusste Kalkulierung der Zahlungsmodalitäten Skontovorteile, aber auch Zinsvorteile genutzt werden (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 138 f.).

8.6. Finanzierungsarten

In Europa, und ganz besonders in Österreich, hat die staatliche Finanzierung von Museen Tradition, denn schon immer haben die Kirche und die jeweiligen Herrscher die Kunst aus Repräsentationsgründen gefördert. Ausschließlich private Träger – als Ergänzung zu den Trägern Bund, Land, Gemeinde – findet man nur bei kleineren Museen, welche sich meist mit einer Marktnischenstrategie zur Ergänzung des öffentlichen Angebotes begnügen müssen (vgl. Schenker; 1990; S. 18).

Bei den verschiedenen Finanzierungsinstrumenten der öffentlichen Hand unterscheidet man zwischen direkten und indirekten Förderungsmaßnahmen. Bei privaten Zuwendungen unterscheidet man Mäzene, Stiftungen und Kunstsponsorring.

8.6.1. Öffentliche Finanzierung

Die Förderungen der öffentlichen Hand unterscheiden sich in direkte und indirekte Subventionen. Direkte Subventionierung bedeutet eine Belastung des öffentlichen Sektors, indirekte Subventionen stellen eine Minderung der Einnahmen des öffentlichen Sektors dar. Direkte öffentliche Förderungen erleichtern die Kontrolle und den gezielten Einsatz der verfügbaren Mittel. Im Museumsbereich verringern sie die Abhängigkeit von privaten Mitteln und verschaffen den Museen mehr Handlungsspielraum. Zu den direkten Subventionierungsarten zählen Pauschalsubvention, Leistungsorientierte Subvention und Defizitgarantie (vgl. Schenker; 1990; S. 56).

Pauschalsubvention

Die öffentliche Förderung erfolgt ex ante in Form einer Pauschalzuweisung. Es handelt sich dabei um einen Zuschuss unabhängig vom Output. Der ursprüngliche Gedanke dahinter ist die Überwindung von Finanzierungsengpässen beim Einstieg.

Problematisch an Pauschalsubventionen ist, dass kein Anreiz besteht eigene Einnahmen zu erhöhen oder Kosten zu senken, wenn damit die Einstellung oder Reduktion der öffentlichen Hilfe verbunden ist. Der Staat als Subventionsgeber ist somit gezwungen, periodisch zu überprüfen, ob die Zahlungen überhaupt zu rechtfertigen sind. Immer

mehr werden „matching grants“ eingesetzt mit dem Ziel, Privatinitiative zu fördern. Die öffentliche Hand zahlt einen Aufschlag auf die eingebrachten privaten Mittel (vgl. Schenker; 1990; S. 56).

Leistungsorientierte Subvention

Möglich sind fixe Subventionszahlungen pro Besucher, aber auch die Gewährung eines fixen Zuschusses aus dem Erlös aus Eintrittskarten. Hier wird deutlich, dass die Anreize zur Ausdehnung der Besucherzahlen, auch auf Kosten der Qualität, größer sind als im Fall der Pauschalsubventionen. Außerdem ist diese Art von Leistungsbeiträgen mit hohem Verwaltungsaufwand verbunden, sodass sie eigentlich weniger praktiziert wird (vgl. Schenker; 1990; S. 58).

Defizitgarantie

Dieses Instrument kommt immer öfter zur Anwendung. Hierbei erklärt sich die öffentliche Hand bereit, die Differenz zwischen anfallenden Kosten und Einnahmen durch Subventionen zu decken. Allfällige Überschüsse sind dabei dem öffentlichen Haushalt zuzuführen und dürfen nicht für eigene Zwecke verwendet werden. Die Subventionen können auch gekürzt oder ganz gestrichen werden, wenn eine Institution Gewinne macht. Die Höhe der öffentlichen Subventionen basiert dabei auf einem geschätzten Defizit. Sie wird jeweils zwischen den einzelnen Kunstinstitutionen und der verantwortlichen Behörde (Bundesministerium) ausgehandelt (vgl. Schenker; 1990; S. 59).

Indirekte Finanzierung

Bei einer indirekten Subvention sind alle Einnahmen von Kultureinrichtungen, ausgenommen diejenigen, die in keinem Zusammenhang zur kulturellen Aufgabe der Organisation stehen („unrelated business income“), nicht steuerpflichtig (vgl. Schenker; 1990; S. 62).

8.6.2. Private Finanzierung

Im Bemühen um private Finanzierung folgt man vor allem dem amerikanischen Muster des Mäzenatentums, des Kultursponsorings und der Etablierung der Vereine und Stiftungen.

Eine genaue Trennlinie zwischen Mäzenatentum und Sponsoring ist schwer zu ziehen. Unter Mäzenatentum versteht man die Förderung von nicht gewinnorientierten Organisationen. Diese Förderung erfolgt meist ohne direkte Verbindung zwischen ihrem Beitrag und den Aktivitäten dieser Organisation (vgl. O'Hagan; Harvey; 2000; S. 206). Ganz ohne Eigennutz ist Mäzenatentum nicht, da sich Mäzene durch namentliche Nennung Prestigezuwachs erhoffen. Mäzene bevorzugen meist etablierte Institutionen und verfolgen eine eher konservative Unterstützungspolitik (vgl. Schenker; 1990; S. 36).

Unterstützende Stiftungen

Stiftungen sind keine Personenvereinigungen und haben daher keine Mitglieder, sondern nur Nutznießer. Sie sind weniger konjunkturabhängig, meist an längerfristigen Zielen orientiert und fördern ebenso vorwiegend gut etablierte Institutionen (vgl. Schenker; 1990; S. 36). Ein Stiftungsfonds entsteht durch den Transfer von finanziellen Mitteln von einem bedeutenden oder mehreren kleinen Spendern (vgl. Schenker; 1990; S. 27). Auch ein Fonds verfolgt gemeinnützige Zwecke. Im Gegensatz zur Stiftung kann aber das gesamte Fondsvermögen (nicht nur die Erträge) zur Erfüllung des Fondszweckes verwendet werden.

Fördervereine

Da in Österreich bis zur Novellierung des FOG im Jahr 1989 private Spenden an das zuständige Ministerium abgeführt werden mussten, kam es häufig – um dies zu umgehen – zur Gründung von Vereinen. Vereine unterstützen bestimmte Institutionen mit den Beiträgen der Vereinsmitglieder. Gegenüber Stiftungen weisen sie in der Regel eine geringere zeitliche Beständigkeit auf.

Fördervereine können Großprojekte wie Restaurierung, Anschaffung von Objekten oder Beleuchtungssysteme finanzieren (vgl. Eschenbach; 1991; S. 37). Die erforderlichen Mittel zur Erreichung des Vereinszwecks werden durch einmalige Beiträge und gestaffelte Jahresbeiträge der Förderer, der unterstützenden und der ordentlichen Mitglieder aufgebracht.

Vorteile, die sich aus einer Mitgliedschaft ergeben, sind freier bzw. ermäßigter Eintritt, die Möglichkeit der Teilnahme an Vorträgen, Führungen, Kunstreisen und ähnlichem. Zudem sind Spenden an gemeinnützige Vereine von der Steuer absetzbar.

Sponsoring

Sponsoring ist die gezielte Bereitstellung von Geld-, Sach- oder Dienstleistungen eines Unternehmens für Einzelpersonen, Organisationen oder Veranstaltungen im sportlichen, kulturellen oder sozialen Bereich. Der Ausdruck „gezielt“ macht deutlich, dass vom Sponsor eine konkrete Gegenleistung erwartet wird. Der Sponsor erwartet sich, mit neuen Zielgruppen in Kontakt zu treten und in einem neuen Zusammenhang wahrgenommen zu werden (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 144 f.).

Der Ursprung des Sponsoring ist eng mit amerikanischen Konzernen, insbesondere Philipp Morris verbunden (vgl. Schenker; 1990; S. 75). In Europa führte die Entwicklung von einer anfangs ablehnenden zu einer mittlerweile eher positiven Einstellung gegenüber der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Obwohl Sponsoring lange dem Sport vorbehalten war, gelang sein Einsatz in der letzten Zeit auch vermehrt im Kultur- und Sozialbereich. Gegenüber dem Sportsponsoring spricht das Kultursponsoring eher kleine, leicht abgrenzbare und sozial höher eingestufte Zielgruppen an (vgl. Schenker; 1990, S. 96).

Sponsoren stellen finanzielle Mittel, Ausstellungsstücke (als Spende oder Leihgabe) oder unternehmensspezifische Leistungen zur Verfügung. Letztere können Reparaturen, Dekoration, Installation von Beleuchtungssystemen oder Beratungsleistungen umfassen. Als Gegenleistung werden häufig Werbeflächen (Werbeecke auf Plakaten) und Möglichkeiten zum Werbemiteleinsetz sowie die Bereitstellung von Räumlichkeiten für Veranstaltungen des Sponsors gefordert (vgl. Eschenbach; 1991; S. 47). Der primäre

Gedanke des Sponsoring ist es, sowohl extern als auch intern positive Auswirkungen auf ein Unternehmen zu nutzen. Imagepflege, Mitarbeitermotivation und -identifikation, Arbeitsplatzgestaltung sowie das persönliche Interesse der Unternehmensleitung sind die am häufigsten genannten Gründe (vgl. Hummel, Berger; 1988; S. 140 f.). Zudem orientiert sich das Sponsorenverhalten sehr stark an Konkurrenzunternehmen, den Gewinnaussichten, den Steuergesetzen und der allgemeinen Konjunkturlage (vgl. Schenker; 1990; S. 30).

Durch Sponsortätigkeit kann durch Berichterstattung in den Medien öffentliche Aufmerksamkeit auf ein Unternehmen gezogen werden, die auf keinem Markt zu kaufen ist. Diese Berichterstattung ist subtiler und kann glaubwürdiger wirken als direkte Werbung (vgl. O'Hagan; Harvey; 2000; S. 210).

In Europa sind die am häufigsten gesponserten Kulturbereiche die Bildende Kunst (Kunstaussstellungen, Kunstwettbewerbe, Leihgaben an Museen, eigene Museen, Stiftungen etc.), die Musik (Veranstaltungen, Tourneen, Orchester etc.) und die Heimat- und Brauchtumpflege (vgl. Hummel, Berger; 1988 S. 9 f.).

9. Kein Gewinn?

9.1. Das Museum als Non-Profit-Organisation

Museen sind laut Definition der UNESCO keine gewinnorientierten Unternehmen. Das soll aber nicht bedeuten, dass Non-Profit-Organisationen (NPOs) keine Gewinne erzielen dürfen, sondern dass diese anstatt ausgeschüttet wieder dem Unternehmen zugeführt werden.

Die Existenz von NPOs wird häufig mit der Behauptung erklärt, dass Gewinne in gewissen Bereichen wie Kultur nicht möglich seien (vgl. Schenker; 1990; S. 19). Diese Bereiche seien aber für die Gesellschaft wichtig, so dass deren Fehlen auch von denjenigen als negativ wahrgenommen würde, die sie gar nicht in Anspruch nehmen. Es bestehen also Bedürfnisse, welche durch die NPO befriedigt werden, wobei aber die Zahlungsbereitschaft nicht ausreicht, um die Kosten zu decken. Diese Behauptung

erfordert weitere Überlegungen. Kulturelle Institutionen wie Museen weisen hohe Fixkosten für Personal und Gebäudeerhaltung auf, während nur verhältnismäßig geringe variable Kosten anfallen. Wie diese definiert werden, ist nicht einheitlich geklärt. Sie können über die Kosten für jeden einzelnen Besucher oder über die Kosten für eine bestimmte Zeiteinheit der Öffnungszeiten wie Tag oder Stunde bestimmt werden. Wenn die Ausstellung zusammengestellt ist und alle Objekte an ihrem Platz hängen oder stehen, fallen jeden weiteren Tag oder bei jedem weiteren Besucher nur geringe Kosten an im Vergleich zu den Vorbereitungen.

Diese Kostenstruktur kann dazu führen, dass die Nachfragekurve unterhalb der Durchschnittskostenkurve verläuft (vgl. Schenker; 1990; S. 20). Das würde bedeuten, dass die Kosten nicht durch die Nachfrage gedeckt werden können. Aus diesem Grund sind Museen auf Leute angewiesen, die bereit sind, über den nicht kostendeckenden Eintrittspreis hinaus zusätzlich einen freiwilligen Beitrag zu leisten. Allerdings fehlen direkte Anreize für den Besucher, auf diese Weise auf einen Teil der Konsumentenrente zu verzichten (vgl. Schenker; 1990; S. 20). Trotzdem gibt es eine Zahlungsbereitschaft sowohl bei Privatpersonen als auch bei öffentlichen Haushalten für die Erhaltung kultureller Institutionen. Bei Privatpersonen äußert sich das als eine freiwillige Preisdiskriminierung, die über die Befriedigung des eigenen kulturellen Bedürfnisses hinausgeht.

9.2. Wirtschaftlichkeitsprinzip

Wirtschaftlichkeit wird verstanden als das Verhältnis von Input und Output. Für jede Organisation gilt, dass sie nur so lange ihre Ziele erreichen kann, solange sie wirtschaftlich besteht. Neben den primären Aufgaben eines Museums (Sammeln, Bewahren, Forschen, Vermitteln) tritt auch eine wirtschaftliche Komponente, welche durch eine effiziente Betriebsführung die Erfüllung dieser Aufgaben gewährleisten soll. Die Forderung nach Wirtschaftlichkeit wird von den Geldgebern an die Museen gestellt. Dabei macht es keinen Unterschied, ob es sich dabei um öffentliche oder private Financiers handelt. Es wird ein effizienter Einsatz der zur Verfügung gestellten Mittel erwartet (vgl. Kulturbericht des BMWK; 1998; S. 18). Aus Sicht der Museumsleitung wird das Maximierungsprinzip vertreten. Das bedeutet, dass mit gegebenem Mitteleinsatz ein möglichst großer Output erzielt wird. Der Output lässt sich an der

Besucherzahl oder anderen Parametern, welche sich an den Zielsetzungen des Museums orientieren, messen.

9.3. Das Baumol-Dilemma

Die Kostenstruktur von Museen führt auch zu anderen Problemen. In einer der ersten Abhandlungen über Kulturökonomik zeigten Baumol und Bowden das Problem der steigenden Personalkosten im Kulturbereich auf. Bei allgemein steigendem Pro-Kopf-Einkommen steigen die Personalkosten im Kulturbereich. Im Vergleich mit anderen Wirtschaftszweigen haben Museen aber nur wenige Möglichkeiten zur Substitution von Arbeit durch Kapital. Technische Innovationen zur Outputsteigerung halten sich in Grenzen. Im Gegensatz zu etwa einem höheren Fließbandtakt ist es kaum möglich beziehungsweise wenig sinnvoll, die Museumsbesucher schneller durch eine Ausstellung zu treiben. Infolgedessen können Museen ihre Produktivität nicht wie andere Wirtschaftszweige steigern. Steigen die Personalkosten, dann können diese nur in geringem Ausmaß auf die Konsumenten übergewälzt werden (vgl. Schenker; 1991; S. 19). Für diese Behauptung muss eine geringe Nachfrage, womöglich unterhalb der Durchschnittskostenkurve angenommen werden. Das Dilemma lautet dann: Es scheint, dass eben weil Gesellschaften reich sind und reicher werden, sie immer mehr Probleme haben, ihre Kulturlandschaft aufrecht zu erhalten (vgl. Frey; 2003; S. 3).

Dieses Argument wirft allerdings einige Fragen auf: Wenn das Pro-Kopf-Einkommen steigt, steigt damit nicht auch die Zahlungsbereitschaft? Steigt damit nicht auch die Anzahl der potenziellen Besucher und damit der Kundenkreis? Können mehr Besucher mit höherer Zahlungsbereitschaft die gestiegenen Kosten tatsächlich nicht aufwiegen?

9.4. Marktversagen

Unter gewissen Bedingungen sind Märkte nicht pareto effizient. Diese Bedingungen werden als Marktversagen bezeichnet und dienen als Begründung für staatliches Eingreifen (vgl. Stiglitz; 2000; S. 77).

9.4.1. Öffentliche Güter

Öffentliche Güter weisen zwei Eigenschaften auf: Die Nichtrivalität des Konsums lässt sich dadurch charakterisieren, dass die Grenzkosten eines zusätzlichen Konsumenten bei Null liegen. Nichtausschließbarkeit bedeutet, dass es schwierig oder unmöglich ist, Personen von der Nutzung auszuschließen (vgl. Stiglitz; 2000; S. 80).

Bei öffentlichen Gütern kommt es zu Marktversagen, weil Konsumenten als „free-rider“ Leistungen erhalten können, ohne einen persönlichen Kostenbeitrag zu leisten. Das bedeutet auch, dass die wahren Präferenzen der Konsumenten nicht bekannt gegeben werden.

Bei Museen ist bis zur Kapazitätsgrenze Nichtrivalität gegeben. Solange die Ausstellungsräume nicht überfüllt sind, kann jeder Besucher die Exponate betrachten. Das Ausschlussprinzip ist bei Zugangsbeschränkungen wie Eintrittsgebühren nicht gegeben. Die Konsumenten legen ihre Präferenzen über den Eintrittspreis offen. Daraus lässt sich schließen, dass Marktversagen durch öffentliche Güter im Museumsbereich nur teilweise anzutreffen ist.

9.4.2. Marktversagen bei fallenden Durchschnittskosten

Durch ihre Kostenstruktur mit hohen Fixkosten und geringen zusätzlichen Kosten pro Besucher sind Museen mit fallenden Durchschnittskosten konfrontiert. Die hohen Kosten der Betriebsbereitschaft werden durch die Gebäudeerhaltung, den Personalstand und die Opportunitätskosten aus dem in den Sammlungen gebundenen Kapital verursacht (vgl. Schenker; 1990; S. 46).

Ein höherer Preis als bei vollständiger Konkurrenz ist nach wohlfahrtstheoretischen Kriterien nicht optimal. Entspricht der Preis jedoch den Grenzkosten, können die Kosten durch die Einnahmen nicht gedeckt werden, da die Grenzkosten bei fallenden Durchschnittskosten geringer sind als die Durchschnittskosten. Unter diesen Umständen gibt es keinen Anlass zu einem Angebot, solange das Defizit nicht über externe Mittelzufuhr gedeckt wird (vgl. Schenker; 1990; S. 46).

9.4.3. Externe Effekte

Wenn die Handlungen einer Person oder eines Unternehmens anderen Personen Kosten oder Nutzen verursacht, dieses aber nicht über den Markt abgeglichen wird, spricht man von externen Effekten (vgl. Stiglitz; 2000; S. 81).

Direkte Kompensationszahlungen der Nutznießer an die Kulturinstitution erweisen sich als problematisch, da externe Effekte nur schwer zu identifizieren und quantifizieren sind. Daher wird das Ausmaß der externen Effekte von den Begünstigten verschleiert. Es wäre dann die Aufgabe der öffentlichen Hand die Nutznießer zu besteuern und den erhaltenen Beitrag in Form von Subventionen als Entschädigung an die entsprechende Kulturinstitution auszubezahlen (vgl. Schenker; 1990; S. 41). Auch wenn die Existenz von externen Effekten nicht bestritten wird, ist deren Ausmaß schwer einzuschätzen. Ob politische Entscheidungsträger über Steuern und Subventionen eine optimale Allokation der Kompensationen erreichen können, ist fraglich.

Im Zusammenhang mit externen Effekten werden auch häufig „non-user values“ genannt. Kulturinstitutionen können auch Auswirkungen auf das Wohlbefinden von Personen haben, die sie nicht in Anspruch nehmen (vgl. Frey; 2003; S. 112).

Optionswert

Allein die Möglichkeit, kulturelle Leistungen nutzen zu können, kann bei Personen zu einer Steigerung des Wohlbefindens führen, auch wenn diese zeitweise nicht genutzt werden. Der Optionswert wird nicht in effektive Nachfrage übertragen, wird also am Markt nicht sichtbar. Allerdings kann der Optionswert durch Spenden oder Mitgliedschaft bei unterstützenden Organisationen sichtbar werden (vgl. Frey; 2003; S. 112).

Prestigewert

Wenn Kultureinrichtungen überregionale Bedeutung haben und entsprechende Anerkennung finden, wirkt sich das positiv auf das Wohlbefinden von Personen aus, die kulturelle Leistungen nicht in Anspruch nehmen. Prestigeträchtige Einrichtungen

können identitätsstiftende Wirkung haben. Der Stolz auf die kulturellen Leistungen des Landes heben als sogenannte „national-feeling benefits“ das Nationalgefühl (vgl. Throsby, Withers; 1979; S. 37).

Vermächtniswert

Hier spielt der Erhaltungsgedanke eine gewichtige Rolle. Die Sammlungsobjekte von Museen gehen bei Nichterhaltung unwiderruflich verloren. Das gilt besonders für Bilder und Skulpturen. Um das Angebot den nachfolgenden Generationen zu erhalten, muss bereits in der Gegenwart investiert werden. Dabei kommt es zu einer Nutzenumverteilung an spätere Generationen (vgl. Frey; 2003; S. 112 f.).

Dabei stellt sich die Frage, welche Generation aus der Erhaltung Nutzen zieht, denn Kunstobjekte müssen auch in der Zukunft erhalten werden. Als „freerider“ müsste dann die Generation gelten, die für die Erhaltung der Objekte nicht mehr aufkommt. Eine andere Frage ist, ob staatlich subventionierte Museen Kunstobjekte besser bewahren können als private Sammler. Immerhin befanden sich die ältesten bekannten Kunstwerke lange Zeit in Privatbesitz.

Innovationswert

Nichtbesucher erfahren von Besuchern oder den Medien über das kulturelle Angebot. Diese Informationen können sich auf ihre Persönlichkeits- und Kreativitätsentwicklung auswirken (Frey; 2003; S. 113). Kulturelle Institutionen können „social-criticism benefits“ in Form von Denkanstößen liefern und einen Beitrag zur allgemeinen Kommunikation haben (vgl. Throsby, Withers; 1979; S. 37). In der Literatur ist an dieser Stelle häufig auch vom „Erziehungswert“ die Rede, wobei bereits das meritorische Argument durchscheint.

Auch wenn angenommen werden kann, dass diese Effekte von einer breiten Öffentlichkeit durchaus geschätzt, aber nicht freiwillig abgegolten werden (vgl. Hummel, Berger; 1988; S. 33), kann aufgrund ihrer immateriellen und teilweise spekulativen Natur nur schwer eine Aussage über ihr Ausmaß getroffen werden.

9.5. Meritorische Güter

Bestimmte Güter und Leistungen werden von politischen Entscheidungsträgern als wertvoll (Bildung) oder schädlich (Tabak) angesehen und daher entsprechend reguliert durch Förderungen oder Steuern. Güter, die nach Meinung politischer Entscheidungsträger mehr oder häufiger konsumiert werden sollen, werden als meritorische Güter bezeichnet.

Das Konzept der meritorischen Güter basiert auf der Annahme von asymmetrischer Information. Es wird davon ausgegangen, dass äußere Einflüsse die individuellen Präferenzen verzerren. Das bewirkt, dass Personen ihren Nutzen nicht wahrnehmen können. Als Rechtfertigung für regulierende Maßnahmen wird eine „Ex-post-Billigung“ angenommen. Es wird davon ausgegangen, dass Personen, die durch korrigierende Eingriffe der öffentlichen Hand, wie niedrig gehaltene Eintrittspreise oder spezielle Maßnahmen zum Schließen der Informationslücke, zum Besuch kultureller Einrichtungen gebracht werden, diese im Nachhinein gutheißen (vgl. Schenker; 1990; S. 47 f.).

Das Argument der meritorischen Güter wird häufig vorgebracht, wenn es darum geht, öffentliche Subventionen für Kultureinrichtungen zu rechtfertigen. Unproblematisch ist das Argument aber nicht. Den Konsumenten wird keine vernünftige Einschätzung ihres Nutzens von Kultureinrichtungen zugetraut. Die Frage, ob politische Entscheidungsträger besser beurteilen können, was „gute Kunst“ beziehungsweise was meritorische Güter sein sollen, wurde bereits in Kapitel 7 erörtert. Der Vorwurf der öffentlichen Bevormundung ist nicht von der Hand zu weisen. Durch den Ansatz der meritorischen Güter lassen sich alle öffentlichen Eingriffe rechtfertigen, wobei diese Theorie im Wesentlichen auf Werturteilen basiert, die nicht durch objektive Kriterien überprüft werden können (vgl. Throsby, Withers; 1979; S. 195).

9.6. Staatsversagen

In den vorigen Absätzen wurden Argumente vorgebracht, warum Museen ihre Kosten nicht über die Nachfrage decken können. Das Defizit muss danach durch externe Mittel gedeckt werden. Nun stellt sich die Frage, ob diese externen Mittel aus öffentlichen

oder privaten Quellen kommen sollten. In Österreich besteht - wie in ganz Europa - die Tradition der öffentlichen Finanzierung. Die großen Museen in Österreich wurden lange Zeit über als staatliche Regiebetriebe geführt. Erzielt aber staatliches Handeln bessere Ergebnisse als privates Handeln? Auch die Intervention der öffentlichen Hand kann zur Über- oder Unterversorgung mit kulturellen Leistungen führen. In diesem Fall wird von Staatsversagen gesprochen.

Ein Grund für Staatsversagen liegt in einem Informationsdefizit über Wünsche der Konsumenten sowie Entwicklungen im Kulturbereich. Entscheidungsträger der öffentlichen Hand haben oft nicht die benötigten Informationen, wo im Detail Eingriffe nötig sind. Versuche von Akteuren im Kultursektor, sich durch verzerrte Informationen Vorteile zu verschaffen, können daher schwer vermieden werden (vgl. Stiglitz; 2000; S. 8).

Ein weiterer Aspekt der eingeschränkten Information öffentlicher Entscheidungsträger ist die beschränkte Kontrolle über die Reaktionen auf ihre Handlungen. Die Ergebnisse öffentlichen Handelns sind oft komplex und schwer vorauszusehen. Es ist schwer zu steuern inwieweit und in welchem Ausmaß die Angebote genützt werden (vgl. Stiglitz; 2000; S. 8).

Da die Ausführung der politischen Beschlüsse in der Regel delegiert werden, kann es zu einer Verzerrung dessen kommen, was ursprünglich beabsichtigt war. Die ausführenden Stellen verfügen über Eigeninteressen. Ein wesentliches Ziel der ausführenden Stellen ist, dass es nicht zu Budgetkürzungen kommt. „Die von der Verwaltung normalerweise angestrebte Ausgaben- und Budgetmaximierung führt zu gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrtsverlusten und betrieblicher Insuffizienz“ (Schenker; 1990; S. 51).

Nicht nur in der Verwaltung, sondern auch bei den politischen Entscheidungsträgern herrschen Eigeninteressen vor. Entscheidungsträger versuchen ihren eigenen Nutzen zu maximieren. Dieser Nutzen kann in Form von Prestige oder Einfluss auftreten. Sei es durch die Verbundenheit mit bestimmten Lobbys oder einfach aus dem Ziel heraus, gewählt zu werden, kann es so zu Handlungen kommen, die nicht mit den (langfristigen) gesellschaftlichen Interessen übereinstimmen (vgl. Stiglitz; 2000; S. 8).

Die hier genannten Argumente des Staatsversagens liefern eine Erklärung, warum die öffentliche Hand wenig oder keinen Einfluss auf die Museumsführung haben sollte. Es werden aber keine Gründe angeführt, warum Museen keine Subventionen von öffentlicher Stelle annehmen sollten. Auch private Geldgeber können Eigeninteressen durchsetzen wollen, die für Museen ineffizient sein können.

Nach der „Crowding-out-These“ wird befürchtet, dass öffentliche Unterstützung den Nutzen privater Quellen vermindern könnte. Die privaten Spender werden dadurch entmutigt. Tatsächlich sinkt der Anreiz für private Spender bei öffentlicher Subventionierung (vgl. Hummel, Berger; 1988; S. 141). Öffentliche und private Förderungen können auch komplementär auftreten, wenn zum Beispiel „matching grants“ gewährt werden.

Die Unterstützung von Kultureinrichtungen durch die öffentliche Hand löst in den Medien vor allem dann Kritik aus, wenn die ungleiche Verteilung der Subventionen thematisiert wird. Die großen Häuser profitieren durch Medienpräsenz eher davon und sind auch von Kürzungen weniger betroffen.

10. Finanzierungsprobleme österreichischer Museen

10.1. Probleme bei der privaten Finanzierung

Im Vergleich zu anderen Ländern wie Großbritannien und Frankreich hat sich in Österreich das Kultursponsoring nur in weit geringerem Umfang durchgesetzt. Einerseits ist dies auf die in Österreich vorherrschende mittelständische Unternehmensstruktur zurückzuführen, andererseits fehlt eine Tradition der privaten Unterstützung öffentlicher Einrichtungen, wie sie in den USA üblich ist. Museumssponsoring ist in Österreich ein relativ neuer Zweig, der bei den entsprechenden Zielgruppen noch keine ausreichende Akzeptanz findet (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 144).

Ihre Zurückhaltung bei der Förderung von Kultureinrichtungen begründen verschiedene Unternehmen mit der Behauptung, dass dies Sache der öffentlichen Hand oder anderer

Institutionen sei. Diese Aussage kann als Indiz für die Crowding-out-These angesehen werden. Durch öffentliche Unterstützung wird potenziellen privaten Förderern der Anreiz genommen, tätig zu werden. Andere Unternehmen geben an, sie könnten oder wollten es sich nicht leisten. Andere wiederum setzen die Schwerpunkte ihrer Fördertätigkeit in Bereichen wie Sport oder Sozialem (vgl. Hummel, Berger; 1988; S. 141). Darüber hinaus ist etwa zeitgenössische, schwierige Kunst nicht ein Hauptanliegen der um breite öffentliche Akzeptanz bemühten Marketingaktivitäten privater Unternehmer. Wenn von privater Seite Mittel in Kulturbetriebe fließen, so ist das derzeit vor allem für traditionelle, publikumskonforme oder spektakuläre, prestigeträchtige Projekte sowie für regionale Veranstaltungen (vgl. Matt, Flatz, Löderer; 2001; S. 19).

Diese Tatsache legt eine intensive Öffentlichkeitsarbeit der Museen nahe. Vor allem eine detaillierte und übersichtliche Information bezüglich der steuerlichen Absetzbarkeit von Museumsförderungen scheint angebracht. Die Kontaktaufnahme verläuft vor allem über die Museumsdirektoren oder die Fördervereine. Für die Direktoren bedeuten Verhandlungen mit Sponsoren eine zusätzliche Belastung. Dieses Problem kann durch die Schaffung einer Schlüsselposition (Sponsoringmanagement) gelöst werden. Eine professionelle Abwicklung von Sponsorverträgen wäre auch über Sponsoringagenturen möglich. Allerdings gibt es in Österreich noch nicht viele derartige Einrichtungen. Die meisten der bestehenden Agenturen spezialisieren sich auf den Sportbereich (vgl. Eschenbach; 1991; S. 46 f.).

Ein weiterer problematischer Aspekt des Kultursponsorings ist seine Kurzfristigkeit. Die Mittel aus der Wirtschaft sind abhängig von unternehmenspolitischen Entscheidungen und vor allem vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Bei schlechter Konjunktur wird in der Regel zuerst beim Sponsoring gekürzt. Daher können Sponsorgelder meist nur für kurzfristig realisierbare Projekte wie Sonderausstellungen eingesetzt werden. Bei mittel- oder langfristigen Projekten ist eine vertragliche Absicherung nötig (vgl. Eschenbach; 1991; S. 130).

10.2. Kulturförderung in Österreich

Die Behauptung, dass die Finanzierungsprobleme auf einen Rückgang der öffentlichen Subventionen zurückzuführen ist, kann empirisch nicht bestätigt werden. Von 1996 bis 2005 betrug der Anstieg der Nettoausgaben für „Museen, Archive und Wissenschaft“ 34,66% von EUR 77,16 Millionen auf EUR 103,9 Millionen. Diese Steigerung ist vor allem auf Veränderungen in der Struktur während der Ausgliederung der Bundesmuseen zurückzuführen. Diese machen 67,1% der Gesamtausgaben in dieser Kategorie aus (IKM Kulturfinanzierungsbericht; 2005, S. 12). Die reale Veränderung der Ausgaben betrug für die Bundesmuseen von 1997 bis 2005 7,4%. Für den gesamten Bereich „Museen, Archive und Wissenschaft“ betrug die reale Veränderung 4% (IKM Kulturfinanzierungsbericht; 2006; S. 14).

Tabelle 1: Ausgaben für „Museen, Archive und Wissenschaft“ 1996-2005

Ausgaben des Bundes für "Museen, Archive, Wissenschaft" 1996-2005		
Jahr	Nettoausgaben (nominal)	Anteil an den Gesamtausgaben
1996	77.163.223	12,10%
1997	75.767.738	12,10%
1998	90.695.321	14%
1999	97.129.389	14,20%
2000	100.943.224	15%
2001	106.364.552	15,10%
2002	110.412.489	15,40%
2003	109.769.382	15,70%
2004	105.807.812	14,70%
2005	103.907.439	14,10%

Quelle: IKM Kulturfinanzierungsbericht; 2005; S. 15 f.

Im internationalen Vergleich sind die öffentlichen Kulturausgaben in Österreich sehr hoch. Die These, dass die Finanzierungsprobleme durch zu geringe Förderungen der öffentlichen Hand begründet seien, kann auch hier nicht belegt werden.

Tabelle 2: Die öffentlichen Pro-Kopf-Kulturausgaben (in EUR) im Vergleich

Staat	Jahr	pro Kopf Ausgabe in EUR
San Marino	2002	1.594,23
Österreich	2004	239,54
Schweden	2000	195,77
Niederlande	2004	163
Finnland	2001	140,35
Estland	2004	121,1
Italien	2002	112
Spanien	2003	109
Slowenien	2004	108
Deutschland	2004	96
Kanada	2001	71,92
Griechenland	2001	37,56
Ungarn	2004	35,7
Polen	2004	28,12
Irland	2004	23,15

Quelle: IKM Kulturfinanzierungsbericht; 2006; S. 52

10.3. Kostenproblematik

Die öffentlichen Ausgaben sind in Österreich über die letzten Jahre gestiegen. Private Finanzierungsmöglichkeiten wie Sponsoring sind im Aufbau. Die Finanzierungsprobleme der Museen hängen vielmehr mit einem Anstieg der Kosten in den letzten Jahren zusammen. Einen wesentlichen Teil davon macht der Anstieg der Personalkosten aus.

Der Bedarf nach neuem Personal steigt stetig. Das liegt einerseits daran, dass immer mehr Besucher Führungen bevorzugen und daher zusätzliche Museumsführer eingestellt und geschult werden müssen und, andererseits an der Tatsache, dass Museen ihre Öffnungszeiten verlängern, um verschiedene soziale Schichten anzusprechen wie zum Beispiel Berufstätige (vgl. Vorzellner; 1994; S. 24 f.).

In Produktionsbetrieben kann beziehungsweise soll der Einsatz von neuen Technologien eine Reduktion der Kosten bewirken. Im Gegensatz dazu führt der Einsatz neuer Technologien bei Museen meist zu einem Anstieg der Kosten. Zeitgemäße Einrichtungen gegen Verschmutzung, Vandalismus, Diebstahl und Feuer sind sehr kostenintensiv, ebenso wie die Verwendung von modernen Technologien für die Präsentation und Vermittlung der Exponate. Deren Einsatz ist allerdings für ein

modernes Museum unerlässlich (vgl. Vorzellner; 1994; S. 30). Es ist aber auch möglich, dass die verstärkte Nutzung moderner Vermittlungstechniken eine positive Veränderung der Produktivität bewirkt (vgl. Shubik; 1999; S. 19).

Die Kosten für Instandhaltung und bauliche Maßnahmen erfordern ebenfalls hohe Ausgaben. Insbesondere die Anpassung alter Gebäude an neue Richtlinien und Erfordernisse belastet das Museumsbudget ausgesprochen stark. Jedoch ist diese Adaption für die Sicherheit der wertvollen Sammlungen notwendig. Alarmanlagen und Umweltkontrollsysteme sind Voraussetzungen für eine lange Lebensdauer der Exponate (vgl. Vorzellner; 1994; S. 30 f.).

Insbesondere für Privatmuseen sind die Versicherungskosten für die Kunstwerke von hoher Bedeutung, da diese Kosten durch den ständigen Wertanstieg der Objekte ebenfalls immer höher werden. Öffentliche Museen haben dabei den Vorteil, dass der Staat das Versicherungsrisiko übernimmt (vgl. Vorzellner; 1994; S. 29).

Der Kostenanstieg bestätigt das Baumol-Dilemma zum Teil. Im Jahr 1965 waren noch 18,5% der Ausgaben durch Einnahmen aus Eintrittsgeldern gedeckt. Während die Einnahmen auf ungefähr gleichem Niveau blieben, stiegen die Ausgaben - insbesondere im Personalbereich - weiter an. Im Jahr 1986 waren nur noch 4,1% der Ausgaben durch Einnahmen gedeckt. Darauf wurde die Preispolitik geändert, wodurch 1987 der Deckungsgrad auf 11,2% gehoben wurde (vgl. Abele; 1989; S. 5). Im Jahr 2006 betrug der Deckungsgrad der Museen 12%. Der Deckungsgrad hat sich seit den 1960er Jahren kaum verändert. Daher lässt sich schließen, dass die Kostensteigerungen durch steigende Einnahmen durchaus kompensiert werden können.

Tabelle 3: Gebarung der österreichischen Museen 2006

Ausstellungsschwerpunkt, Besuchsgrößenklasse, Rechtsträger	Antwortende Museen	Einnahmen			Ausgaben insgesamt (n = 203)	Anteil der Eintrittserlöse an Ausgaben insgesamt (n = 164)
		insgesamt (n = 209)	darunter			
			Eintrittserlöse (n = 214)	Subventionen (n = 213)		
in 1.000 Euro						in %
Zusammen	261	212.348,6	25.936,5	151.842,6	215.651,9	12,0
Rechtsträger						
Bund	3	549,9	270,4	-	5.168,9	5,6
Land	7	3.602,3	839,7	2.354,2	11.438,1	6,0
Gemeinde	79	11.406,5	1.917,3	7.941,7	4.834,4	38,2
Anstalt öffentlichen Rechts	13	137.697,3	14.486,7	97.842,4	133.428,5	10,9
Anderer öffentlicher Träger	2	380,1	39,1	266,8	379,1	10,3
Kirchliche Einrichtung	8	1.694,3	485,3	49,8	1.946,2	24,7
Verein	120	15.526,1	2.192,9	10.023,4	15.759,8	14,7
Privatperson	7	46,2	14,2	-	45,8	62,9
Firma, Gesellschaft	18	36.382,1	3.184,8	30.829,0	37.575,9	8,5
Private Stiftung, Fonds	2	5.059,8	2.503,0	2.535,3	5.073,5	49,3
Anderer privater Träger	2	4,0	3,0	-	2,0	150,0

Quelle: Statistik Austria; 2006

Auffällig ist, dass der Deckungsgrad bei Landesmuseen (6%) oder Anstalten öffentlichen Rechtes (10,9%) gering ist im Vergleich zu Museen, die von Vereinen (14,7%) oder Privatstiftungen (49,3%) getragen werden. Die sich daraus ergebende Frage ist, ob der Kostenanstieg durch Preispolitik auch überkompensiert werden kann.

11. Preispolitik

Die Preispolitik in Museen spielte lange Zeit eine untergeordnete Rolle. Wenn unter Museumsleitern und Vertretern der Trägerkörperschaften über Eintrittspreise diskutiert wurde, dann war die vorherrschende Frage, ob Eintrittsgelder überhaupt eingehoben werden sollten, oder ob der Zugang zum Leistungsangebot von Museen uneingeschränkt möglich sein sollte. Besonders Großbritannien hat eine lange Tradition der Einführung und Abschaffung von Eintrittsgebühren in Museen (vgl. Anderson; 1998; S. 179 f.).

11.1. Argumente für und gegen Eintrittsgebühren

In Europa ist traditionellerweise der staatliche Einfluss auf die Museen sehr groß. Auch nach Ausgliederungen werden viele Entscheidungen auf politischer Ebene getroffen wie zum Beispiel die Ernennung der Direktoren. So ist es nicht verwunderlich, dass bei der grundsätzlichen Diskussion um Eintrittsgebühren zunächst politische Argumente vorgetragen werden. Insbesondere das Gleichheitsargument wird häufig vorgebracht. Nach diesem Argument sollte es jeder Person möglich sein, ein Museum ohne finanzielle Hürden zu besuchen. Der Gedanke stützt sich auf einen politisch kulturellen Auftrag, wonach Museen „dem Nutzen der Allgemeinheit verpflichtet ... und der Öffentlichkeit zugänglich sein sollen“ (Statuten des ICOM; Artikel 2.1; 1989). Der Begriff „Öffentlichkeit“ wird hier als Gesamtheit der Bevölkerung interpretiert. Für Personen mit einem niedrigen Einkommen stellen Eintrittsgebühren eine wesentliche subjektive Barriere dar (vgl. Kirchberg; 1998; S. 4 f.). Dieses Problem kann jedoch mittels Preisdiskriminierung gelöst werden. Problematisch an diesem Argument ist, dass andere mögliche Hürden wie unflexible Öffnungszeiten, lange Anfahrtswege oder inadäquate Präsentation ausgeklammert werden (vgl. Bailey, Falconer; 1998; S. 168).

Als ökonomisches Argument wird gegen Eintrittsgebühren in erster Linie die „Zero-marginal-cost“-Behauptung (vgl. Bailey, Falconer; 1998; S. 173 f.) angeführt. Dabei wird angenommen, dass die marginalen Kosten für jeden weiteren Besucher bis zur Kapazitätsgrenze bei Null liegen. Nach wohlfahrtstheoretischen Kriterien ist in einem abgegrenzten Bereich Effizienz dann gegeben, wenn der Preis ebenfalls bei Null liegt. Das mag als kurzfristige Momentaufnahme nachvollziehbar sein, die langfristigen Kosten werden dabei aber völlig ausgeblendet. Im Bereich der Nebenleistungen wie Gastronomie und Museumsshop treten allerdings marginale Kosten auf, die größer als Null sind. Ebenfalls vernachlässigt werden etwaige Opportunitätskosten. Die Räumlichkeiten der Museen könnten zum Beispiel auch für Veranstaltungen genutzt werden. Bei freiem Eintritt wäre es dann ökonomisch sinnvoller, die Räumlichkeiten ausschließlich für Veranstaltungen zu nutzen, was aber mit dem politisch-kulturellen Auftrag in Konflikt stehen würde. Wenn die Besucherzahl sich der Kapazitätsgrenze nähert und wenn Besucher Schwierigkeiten bekommen, die Exponate zu sehen oder die Informationstafeln zu lesen, können „congestion costs“ auftreten (vgl. Bailey, Falconer; 1998; S. 173). Das kann bei Spitzenlastzeiten zu einem Problem werden.

Vor allem aber ist es unwahrscheinlich, dass ein Eintrittspreis von Null als effiziente Allokation gerechtfertigt werden kann (vgl. Bailey, Falconer; 1998; S. 173). Bei einem Eintrittspreis von Null stellt sich die Frage, ob das zweibeste Ergebnis ökonomisch nicht sinnvoller wäre. Um eine pareto-effiziente Allokation zu erreichen, ist es hier nötig, dass die Preise sich von den Grenzkosten abheben.

Freier Eintritt kann nur bedingt durch Marktversagen begründet werden. Wie zuvor bereits erörtert wurde, sind museale Leistungen keine reinen öffentlichen Güter. Personen, die nicht bereit sind Eintritt zu bezahlen, können vom Konsum ausgeschlossen werden. Bei Kleinstmuseen mit sehr geringer Besucherzahl können die zusätzlichen Kosten für Kassen- und Aufsichtspersonal die Einnahmen durch Eintrittsgelder überwiegen, weswegen diese Museen meist freien Eintritt bieten. Das Angebot dieser Kleinstmuseen kann als reines öffentliches Gut bezeichnet werden.

Es ist noch schwer zu sagen, wie sich das Einheben von Eintrittsgeldern auf die Sponsorentätigkeit auswirkt. Das Interesse der Sponsoren liegt klar in einer möglichst hohen Besucherzahl, und dafür ist freier Eintritt eine wichtige Voraussetzung. Inwieweit hier ein Substitutionseffekt zwischen Eintrittsgeldern und Sponsorgeldern vorliegt, muss noch weiter erforscht werden.

Museale Leistungen müssen – sofern sie von jemandem erwünscht werden – von jemandem bezahlt werden. In Europa herrscht die Tradition der öffentlichen Finanzierung vor. Ausschließlich öffentliche Finanzierung bedeutet, dass die Gesamtheit der Steuerzahler für den Erhalt der Museen aufkommt. Die von Museen angebotenen Leistungen werden aber überproportional von Personen mit höherem Einkommen und Bildungsgrad in Anspruch genommen (vgl. Kirchberg; 1998; S. 3). Bei freiem Eintritt und voller öffentlicher Finanzierung käme es dann zu einer Umverteilung von unten nach oben.

Eintrittsgelder erhöhen die finanziellen Möglichkeiten eines Museums, auch wenn sie nicht die Kosten abdecken können. Die zusätzliche Motivation bei der Leitung einer Institution, die nicht nur Kosten verursacht, sondern auch Einnahmen erzielt, ist ein positiver Nebeneffekt.

11.2. Die Eintrittspreisgestaltung in Österreich vor 1998

Auch als die Bundesmuseen als Regiebetriebe geführt wurden, wurden Eintrittsgebühren eingehoben. Das geschah vor allem aus pragmatischen Überlegungen über zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten. Da die Eintrittsgebühren zur Gänze an die öffentliche Hand flossen, sahen die Museumsleitungen keinen Anreiz, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen. Oft war es in öffentlichen Regiebetrieben auch so, dass die politischen Entscheidungsträger die Vorstellungen der Museumsleitung übernahmen. Wirtschaftliche Kriterien spielten bei der Kalkulation der Eintrittspreise, zumindest für die Dauerausstellung, eine geringe Rolle (vgl. Hummel; 1997; S. 45). „Die Eintrittspreise waren bis in die 1980er Jahre wie in ganz Europa stagnierend, real sogar abnehmend“ (Schenker; 1990; S. 4).

Mit der Teilausgliederung 1989 wurde es den Bundesmuseen gestattet, die Einnahmen aus Sonderausstellungen einzubehalten. Das gab den Museumsleitungen die Möglichkeit und den Anreiz, ihre Preispolitik selbst zu gestalten. Durch das Museumsgesetz 1998 können die Bundesmuseen auch die Eintrittspreise für ihre permanenten Ausstellungen selbst festlegen und müssen die Einnahmen nicht mehr vollständig an den Bundeshaushalt abführen. Am Vorbild der Bundesmuseen orientierten sich auch die kleinen und mittleren Museen, die daraufhin ebenfalls begannen, ihre Preispolitik zu überdenken.

11.3. Preisbildung

Für die Bestimmung des Preises einer Marktleistung sind mehrere Faktoren zu berücksichtigen. Gemäß einer von Kotler vorgeschlagenen sechsstufigen Vorgangsweise sind zuerst die Ziele der Preisbildung zu definieren. Im zweiten Schritt ist die erwartete Nachfrage, ihre Höhe und ihre Elastizität zu schätzen. Die eigenen Kosten sind im dritten Schritt zu bestimmen, wobei die Kostenarten sowie deren mögliche Veränderungen ermittelt werden sollen. Im vierten Schritt sind die Marktleistungen und Preise der Mitbewerber zu analysieren. Die hier gewonnenen Informationen können als Orientierungshilfe für die im fünften Schritt festzulegende Strategie der Preisfestsetzung dienen (vgl. Kotler; 1989; S. 425 f.). Andere Orientierungsmöglichkeiten sind persönliche Vorstellungen und Erfahrungen, wobei

vorher keine Analysen durchgeführt werden, die tatsächlichen Kosten inklusive Auf- und Abschläge oder die erwartete Nachfrage (vgl. Rump; 2004; S. 599 f.). Diese Strategien werden selten isoliert, sondern fast immer in Kombination angewandt.

Der sechste Schritt beinhaltet die eigentliche Bestimmung des Preises, wobei Überlegungen zur übergreifenden Preispolitik, psychologische Preisfestsetzung und zur Wirkung der Preise auf diverse Interessensgruppen ausschlaggebend sind (vgl. Kotler; 1989; S. 425 f.).

Als Problem bei der Preisbildung von Museen wird oft das Fehlen einer Marktsituation angeführt. Betrachtet man den Markt als ökonomischen Ort des Tausches, vollzieht sich dort durch das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage die Preisbildung. Beim Preismechanismus handelt es sich um ein bestimmendes Element des Marktes, das eine optimale Abstimmung von Quantität und Qualität der Güter und Dienstleistungen auf die Bedürfnisse der Konsumenten sicherstellt. Museen sind vor allem angebotsorientiert. Bei den Preisen handelt es sich um administrierte Preise. Das Angebot von Leistung und Preis wird vorher festgelegt, der Kunde kann auf das Angebot eingehen oder nicht. Langfristig betrachtet spielt diese Überlegung aber keine Rolle, da über die Beobachtung des Konsumentenverhaltens über einen längeren Zeitraum eine Anpassung der Preise und auch der Leistungen an die Präferenzen der Konsumenten erfolgen kann. Hier fehlen den Museen aber meist noch die Erfahrungswerte. Was die Marktsituation allerdings beeinträchtigt, sind Einflussfaktoren, die mit der Abstimmung von Angebot und Nachfrage wenig zu tun haben. Dazu gehören vor allem sozial- und kulturpolitische Überlegungen (vgl. Rauhe; 1994; S. 89).

Bei der Zielsetzung in der Preispolitik ist einerseits die Maximierung der Besucherzahl, andererseits die Maximierung der Einnahmen als Möglichkeit hervorzuheben. Eine Maximierung der Besucherzahl wäre einfach über freien Eintritt zu erreichen. Bei einer Preisdifferenzierung ersten Grades könnten sowohl das Ziel der Besuchermaximierung als auch das der Einnahmenmaximierung verfolgt werden. Diese ist in der Praxis jedoch schwer umzusetzen. Für die Preispolitik von Museen ist daher die Schätzung der potenziellen Nachfrage, ihrer Veränderung in Relation zur Veränderung der Preise und die Marktleistungen konkurrierender Anbieter relevant.

Eine Kostenorientierung ist wenig sinnvoll, so lange Museen nicht kostendeckend arbeiten. Der Spielraum für den „pragmatischen Preis“ liegt dann zwischen den Grenzkosten und den Durchschnittskosten. Dabei wird darauf geachtet, dass die Nachfrage nicht übermäßig reduziert wird (vgl. Schenker; 1990; S. 47). Die Preisgestaltung sollte stärker an der Nachfrage, das heißt der Zahlungsbereitschaft potenzieller Besucher, orientiert sein.

11.4. Nachfrage und Zahlungsbereitschaft

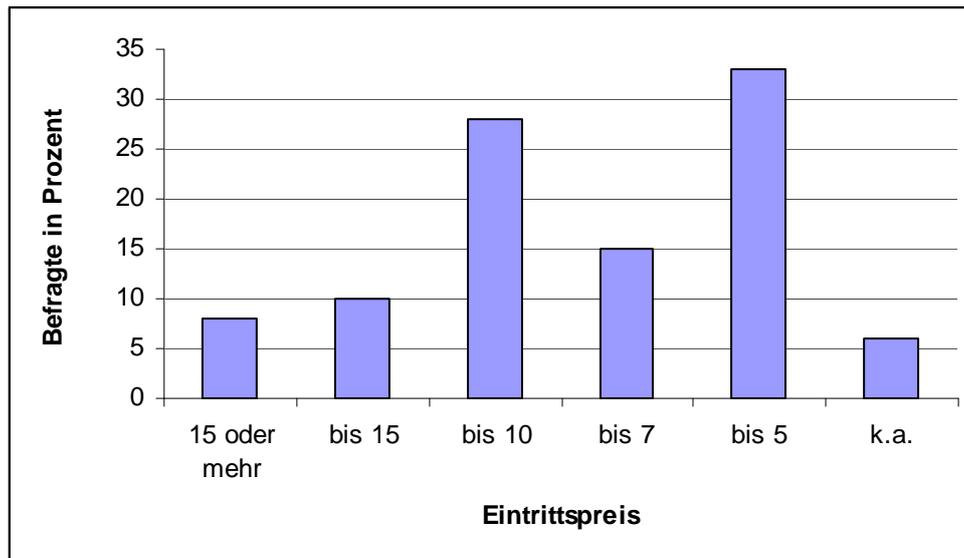
Die Nachfrage privater Haushalte nach kulturellen Leistungen wird wesentlich von ihren Präferenzen und ihrem verfügbaren Einkommen bestimmt (Abele; 1989; S. 9). Für die Präferenzen sind der subjektive Nutzen und die Opportunitätskosten für entgangenen Nutzen durch andere Freizeitangebote ausschlaggebend. Die Präferenzen sollten nicht als unveränderlich angenommen werden. Es liegt durchaus in der Absicht der Museumsbetreiber, die Geschmäcker und damit auch die Präferenzen der Besucher zu verändern (vgl. Johnson, Thomas; 1998; S. 77).

Die Zahlungsbereitschaft ist die signalisierte Bereitschaft, für ein Angebot einen bestimmten (maximalen) Betrag zu zahlen. Dieser Betrag erzeugt Opportunitätskosten, da der Nutzen aus alternativer Verwendung verringert wird.

Wie kann die Nachfrage nach Museumsleistungen ermittelt werden? Da die Eintrittspreise administriert werden, und da über das Konsumentenverhalten über längere Zeit noch wenige Erfahrungswerte vorliegen, sind Museen für die Ermittlung der Zahlungsbereitschaft auf die Marktforschung angewiesen. Marktforschung ermöglicht eine Abstimmung von Nachfragebedürfnissen und Angebotsleistungen, die eine zeitliche Anpassung der Preise erleichtern können.

In einer Studie des Institutes Fessel-GfK im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft und Kultur wurde 2004 die Preisakzeptanz der Österreicher untersucht.

Abbildung 3: Preisakzeptanz



Quelle: FESSEL-GfK „Österreichische Bundesmuseen 2004“

Befragungszeitraum: 19.01.- 28.01.2004; n =1000

Der Median liegt zwischen 5 und 7 Euro. Für die Mehrheit der Befragten (54%) soll der Eintrittspreis nicht über dem Betrag von 7 Euro liegen.

Bei dieser Befragung wurde weder auf die Art der Museen und ihr Angebot noch auf die sozioökonomischen Hintergründe der Befragten eingegangen. Auch eine zweite Frage nach der Bereitschaft, einen höheren oder niedrigeren Preis zu bezahlen, hätte aufschlussreich sein können. Die Problematik bei Befragungen besteht allgemein darin, dass sich verzerrte Antworten schwer verhindern lassen. Die Befragten können ihre Antworten manipulieren, um ihre Interessen zu wahren beziehungsweise ihren Nutzen zu steigern. So kann etwa aus Prestigegründen für die Zahlungsbereitschaft zu hohe Angaben gemacht werden. Zu niedrige Angaben können durch die Vermutung bewirkt werden, dass die Preise wegen dieser Angaben niedrig gestaltet werden. Diese Befragten versuchen, ihre vermeintliche Belastung so gering wie möglich zu halten.

Die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten sollte die Preisgestaltung der Museen beeinflussen. Eine interessante Frage ist auch, ob die Preisgestaltung wiederum die Zahlungsbereitschaft beeinflusst. Möglicherweise kann eine allgemeine Preiserhöhung nach einer gewissen Zeit von den Nachfragern akzeptiert werden.

11.5. Preiselastizität

Werden Eintrittspreise erhöht, kann ein Besucherrückgang einsetzen, der die zusätzlichen Einnahmen möglicherweise überkompensiert. Das Defizit muss dann mit Einsparungen an anderer Stelle ausgeglichen werden. Da häufig nur die operativen Mittel kurzfristig veränderbar sind, wie zum Beispiel der Unterhalt der Sammlungen und Sonderausstellungen, kann eine Einsparung an dieser Stelle die Besucherattraktivität 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 Besucherrückgang infolge einer Eintrittspreiserhöhung einen Rückgang der Einnahmen des Museumshops und der gastronomischen Einrichtungen bewirken (vgl. Hummel; 1997; S. 54).

Es kann aber auch ein anderer Effekt auftreten. Werden die Einnahmen aus den Eintrittsgeldern dafür verwendet, um etwa die Öffnungszeiten zu verlängern oder die Qualität der Präsentation zu verbessern, können dadurch mehr Besucher angelockt werden. Die Nachfragekurve würde sich nach rechts verschieben. Das kann die Zahl der Besucher überwiegen, die durch (höhere) Eintrittspreise auf den Besuch verzichten (vgl. Johnson, Thomas; 1998; S. 79). In Museen konnte in den letzten Jahren ein deutlicher Anstieg der Kosten beobachtet werden. Viele Häuser wurden besucherfreundlicher gestaltet. Wenn die Verschiebung der Nachfragekurve das Ziel dieser Ausgaben ist, muss die Frage gestellt werden, ob die zusätzlichen Einnahmen durch diese Verschiebung die Kosten überwiegen (vgl. Darnell; 1998; S. 192 f.). Es ist auch nicht garantiert, dass die Nachfragekurve sich überhaupt verschiebt. An dieser Überlegung ist jedoch zu kritisieren, dass sie den dynamischen Aspekt nicht mit einbezieht. Die Kosten sind als Investitionen zu betrachten, die über mehrere Jahre wirken.

Es existiert noch zu wenig Datenmaterial, um genauere Aussagen über die Preiselastizität bei Museumsbesuchern zu tätigen. Als Indiz können einige Beispiele aus der Ausgliederung der österreichischen Bundesmuseen dienen.

Bei den Bundesmuseen sind unmittelbar nach der Ausgliederung Preissteigerungen festzustellen. Die Preiserhöhungen hätten auch ohne Ausgliederungen vorgenommen

werden können, allerdings wäre dann der Druck auf die Politik höher gewesen (vgl. Leitsmüller, Rossmann, 2001, S. 300). Als Beispiele sind KHM, Österreichische Galerie im Belvedere und MAK anzuführen, da in diesen Häusern keine wesentlichen strukturellen Veränderungen stattgefunden haben. Es handelt sich hier um die größten Preisanstiege bei den Bundesmuseen in den letzten 10 Jahren. Spätere Anstiege fielen deutlich geringer aus. Deshalb werden sie bei diesem Experiment ausgeklammert.

Tabelle 4: Preisentwicklung in Bundesmuseen

Eintrittspreise (in ATS)	1998	1999	2000
KHM	45	100	100
MAK	30	30	90
Belvedere	60	60	100

Quelle: Kulturberichte des BMfWK 1998 bis 2000

Das KHM hob 1999, dem Jahr in dem es Vollrechtsfähigkeit erlangte, die Preise für das Haupthaus von 45 ATS (EUR 3,27) auf 100 ATS (EUR 7,27) an, was eine Preissteigerung von 120% ausmacht (nicht inflationsbereinigt). Bei der Galerie im Belvedere stieg der Preis von 60 ATS (EUR 4,36) im Jahr 1999 auf 100 ATS (EUR 7,27) was einer Preissteigerung von 66% entspricht (nicht inflationsbereinigt). Auch das MAK erhöhte 2000 die Eintrittspreise von 30 ATS (EUR 2,18) auf 90 ATS (EUR 6,54), was einer Steigerung von 200% (nicht inflationsbereinigt) gleichkommt. Es muss aber berücksichtigt werden, dass das MAK an Samstagen frei zugänglich ist, was auch ausgiebig genutzt wird.

Die Besucherzahlen sind in diesem Zeitraum relativ konstant bis leicht rückläufig, was als Zeichen für eine niedrige absolute Preiselastizität interpretiert werden kann. Es handelt sich bei diesen Häusern um große Einrichtungen mit hohem Touristenanteil.

Tabelle 5: Entwicklung der Besucherzahlen in Bundesmuseen

	1998	1999	2000
KHM	1,607.600	1,275.998	1,153.092
MAK	122.684	112.914	110.581
Belvedere	479.131	488.309	496.649

Quelle: Kulturbericht des BMfWK 1998 bis 2000

Im KHM fiel die Besucherzahl im Jahr der Preiserhöhung um 20,6%. Gegenüber einer Preissteigerung von 120%, kann man auch ohne Inflationsbereinigung eine geringe Preiselastizität feststellen. Im MAK betrug der Besucherrückgang im Jahr der Preiserhöhung von 200% nur 2%, während beim Belvedere die Besucherzahl trotz Preiserhöhung stieg. Bei anderen Bundesmuseen kann eine derartige Messung nicht angewandt werden, da sie sich einem Umbau unterzogen, was einer Veränderung auf der Angebotsseite gleichkommt.

Um genauere Angaben zur Preiselastizität machen zu können, müsste das Konsumentenverhalten der Museumsbesucher über einen längeren Zeitraum beobachtet werden. Die Eintrittspreise der Museen verändern sich über mehrere Jahre kaum. Würden die Eintrittspreise stärkeren Schwankungen unterliegen, würden auch mehr Informationen über die möglichen Reaktionen der Konsumenten verfügbar sein.

Unter der Voraussetzung der Einnahmenmaximierung als Ziel besteht das Prinzip, dass der Preis umso höher sein sollte, je unelastischer die Nachfrage ist (vgl. Frey; 2003; S. 44). Wird unelastische Preiselastizität angenommen, geschieht das unter Ceteris-paribus-Bedingungen. Qualitätsmerkmale können einen höheren Einfluss auf die Nachfrage haben als der Preis. Eine Qualitätssteigerung kann auch bei höheren Preisen zu einem Anstieg der Besucherzahlen führen (vgl. Kirchberg; 1998; S. 2).

11.6. Hürden

Es bedarf einer Betrachtung sämtlicher Kostenaspekte, die ein potenzieller Besucher in seine Entscheidung über den Besuch einbezieht. Die Kosten der Museumsbesucher bestehen nicht nur aus dem Eintrittsgeld, sondern auch aus den Transportkosten zum Museumsgebäude und retour. Zeitkosten umfassen den bewerteten Zeitaufwand in kausaler Verbindung mit dem Museumsbesuch. Informationskosten stehen für den notwendigen bewerteten Aufwand, um sich auf den Besuch vorzubereiten. Kommunikationskosten entstehen mit der Verwertung und Weitervermittlung der Erfahrung (vgl. Reicher; 1988; S. 181 f.).

Auch unflexible Öffnungszeiten können sich als Hürde erweisen. Wenn die Öffnungszeiten sich nicht auf die Abendzeit erstrecken, wirkt das als Hürde für

Personen, die über ihre Zeiteinteilung im Tagesverlauf nicht frei verfügen können. Es treten auch Hürden auf, wenn eine so große Nachfrage nach Museumsleistungen besteht, dass der Andrang kanalisiert werden muss. Gerade bei Sonderausstellungen kann es zu erheblichen Nachfrageschwankungen kommen. Die Kapazitäten der Ausstellungen werden vor allem von den konservatorischen Bedingungen der Objekte bestimmt, die von der rein physischen Aufnahmefähigkeit der Räumlichkeiten und feuerpolizeilichen Vorschriften beschränkt werden. Als Lösungsvorschlag kann gelten, dass zu solchen Spitzenlastzeiten nur Personen mit vorher gebuchten Tickets eingelassen werden. Damit kann eine kurzfristige Anhebung des Preises im Sinne von „peak-load pricing“ verknüpft werden.

Eintrittsgebühren werden laut einer deutschen Studie von 1998 am häufigsten als wesentliche subjektive Barriere genannt (vgl. Kirchberg; 1998; S. 4 f.). Personen in der untersten Einkommenskategorie nannten den Eintrittspreis fünfmal häufiger als bedeutende Barriere als Personen in der obersten Einkommenskategorie. Aus dieser Untersuchung lässt sich schließen, dass die Nachfrage nach Museumsleistungen stark einkommenselastisch ist.

Ob diese subjektive Barriere auch eine objektive Barriere darstellt, ist eine andere Frage. Als im Jahr 2001 in britischen Museen freier Eintritt (wieder) eingeführt wurde, kam es zu einem starken Zuwachs an Besuchen. Erste Beobachtungen zeigten, dass es sich bei den Besuchern nicht um vorher unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen handelte, sondern um „more of the same“ (vgl. Black; 2005; S. 36 f.). Bei der Besucherforschung sollte die Zahl der Besuche von der Zahl der Besucher getrennt betrachtet werden.

Bei Preiserhöhungen kann es nicht nur zu einem Rückgang der Besucherzahl kommen, sondern auch zu einer Veränderung der sozioökonomischen Zusammensetzung des Publikums. Verschiedene Besuchergruppen haben verschiedene Preissensibilitäten (vgl. Kirchberg; 1998; S. 10).

11.7. Zielgruppen

Die eigene Wertschätzung von Museenleitungen bezieht sich meist auf das wissenschaftliche Forschungsgebiet, häufig auch auf den Vergleich zu anderen Institutionen. Der Besucher oder Kunde rückt dabei in den Hintergrund. Seine Bedürfnisse scheinen oftmals weniger wichtig zu sein als die der wissenschaftlichen Mitarbeiter. Sein Wohlergehen wird bisweilen dem der Sammlungen untergeordnet (vgl. Klein; 1993; S. 101).

Museen sind auf dem Weg, ihren Fokus von der Angebotsorientierung auf die Kundenorientierung zu richten. Jedoch betreiben Museen noch zu wenig Marktforschung, um Informationen über die Verhaltensweisen und Präferenzen nicht nur tatsächlicher, sondern auch potenzieller Besucher zu erhalten.

Ein Markt besteht auf der Nachfrageseite aus betriebswirtschaftlicher Sicht aus einer heterogenen Masse von Käufern, die sich in vielerlei Hinsicht unterscheiden. Daher bedarf es einer Segmentierung. Das erwünschte Ergebnis einer Segmentierung sind Segmente, die sich gegenseitig ausschließen, den Markt abdecken, die messbar, zugänglich und bedeutsam sind und die sich unterschiedlich verhalten (vgl. Kotler; 1989; S. 213 f.). Es ist aber schwierig und aufwendig, die Nachfrager mit unterschiedlichen Preiselastizitäten in Zielgruppen einzuordnen.

Modifikationen in der Preisgestaltung, bei denen es sich um regionale Unterschiede, Preisnachlässe sowie um den Absatz fördernde und differenzierende Preisgestaltung, können auf Basis einer Segmentierung vorgenommen werden. Für jedes zu bearbeitende Marktsegment muss der Anbieter dabei eine Strategie zur Positionierung seiner Leistungsangebote erarbeiten. Dabei ist nicht die tatsächlich besetzte Positionierung von Marktleistungen entscheidend, sondern die korrespondierende Wahrnehmung der Konsumenten (vgl. Kotler; 1989; S. 214 f.).

Eine Segmentierung kann nach mehreren Gesichtspunkten erfolgen: Sie kann sich nach demografischen Kriterien wie Alter, Geschlecht, Beruf oder Familienstand richten. In den USA wird auch zunehmend auf die ethnischen Hintergründe und die sich dadurch ergebenden Interessen potenzieller Besucher geachtet (vgl. Black; 2005; S. 11 f.).

Geografische Segmentierung teilt sich auf in „ortsansässig“, „Tagesausflug“ und „Tourist“. Nach diesen Kriterien ergibt sich das Einzugsgebiet von Museen. Weitere Segmentierungsmöglichkeiten beruhen auf Bildungsstand oder Einkommensgruppe. Eine behavioristische Segmentierung richtet sich nach speziellen Interessen oder psychografischen Kriterien wie „lifestyle“, Meinungen oder Einstellungen zu bestimmten Themen. Diese Einteilungen werden noch selten vorgenommen, in Hinsicht auf die Beobachtung der Entwicklung von Freizeittrends wird ihre Bedeutung wahrscheinlich steigen. Der Museumsbesuch ist für bestimmter Besuchergruppen mehr als eine ökonomische Entscheidung. Es ist ein Ausdruck von „lifestyle“ (vgl. Kirchberg; 1998; S. 10).

11.8. Preisdifferenzierung

Eine Alternative zur Kombination von Grenzkostenpreisprinzip und Subventionsfinanzierung ist die Preisdiskriminierung. Jeder Besucher, dem ein Vorteil erwächst, würde einen Preis zahlen, der im Verhältnis zu diesem Vorteil steht (vgl. Schenker; 1991; S. 46). Im Theater ist dies möglich über die Einteilung in bessere oder schlechtere Sitzplätze. In Museen könnten unflexible Preismodelle an variierende Nachfrage angepasst werden (vgl. Frey; 2003; S. 44).

Während etwa Preisnachlässe für eine bestimmte Verhaltensweise der Konsumenten gewählt werden und häufig nur für einen begrenzten Zeitraum gelten, basieren differenzierende Preise auf faktischen Unterschieden der Kunden, der Produktform, des Standortes oder Zeitpunktes des Konsums.

Techniken der Preisdifferenzierung

An dieser Stelle sollen mehrere Möglichkeiten genannt werden, wie die Eintrittspreise in Museen differenziert werden können.

Preisentbündelung

Diese Technik wird insbesondere bei Sonderausstellungen genutzt. Für den Eintritt in das Museum wird ein Preis bestimmt (der auch bei Null liegen kann), während für

weitere Leistungen im Angebot Einzelpreise verlangt werden. Der Vorteil liegt darin, dass Besucher ihren Preis bis zu einem gewissen Grad selber bilden können. Es muss nur für die Angebote bezahlt werden, die auch in Anspruch genommen werden. Der Nachteil liegt im erhöhten Aufwand beim Kassieren und beim Errechnen der Gesamtkosten für die Besucher. Das Gegenteil der Preisbündelung ist eine interne Preisbündelung, wobei für alle eigentlichen Museumsangebote ein Einheitspreis zu entrichten ist. Die Transaktion ist einfach und transparent. Die Besucher bezahlen aber oft für mehr, als sie eigentlich wollen (vgl. Rump; 2004; S. 604 f.).

Externe Preisbündelung

In diesem Fall wird ein Einheitspreis für mehrere Häuser festgesetzt. Beispiele dafür sind eine Kombikarte für alle eigentlichen Museumsangebote einer Institution mit mehreren Standorten oder zusätzliche Angebote externer Partner. Von Vorteil ist dabei, dass der Aufwand für Besucher gering ist und vermeintliche Preisvorteile Besucher anlocken können (vgl. Rump; 2004; S. 604 f.).

.

Zeitliche Differenzierung

Zu bestimmten Uhrzeiten, an bestimmten Wochentagen oder abhängig von der Saison werden unterschiedliche Eintrittspreise verlangt. Das hat den Vorteil, dass die Kapazitäten besser ausgelastet werden können. Der Nachteil liegt vor allem im Informationsaufwand.

In Zeiten hoher Nachfrage (Tageszeit, Wochentagen oder Wochen im Jahr), wenn viele Personen ein bestimmtes Museum besuchen wollen, kann ein höherer Eintrittspreis verlangt werden als in Zeitperioden mit geringerer Nachfrage. Besonders dann, wenn eine große Anzahl von Touristen sich dafür entscheidet, ein Museum etwa im Sommer zu besuchen, können die Preise in dieser Zeit erhöht werden. Die zusätzlichen Einnahmen können dazu genutzt werden, um die zusätzlichen Kosten für erweiterte Öffnungszeiten oder die Öffnung zusätzlicher Räumlichkeiten zu bezahlen (vgl. Frey; 2003; S. 44).

Für Personen mit niedrigen Einkommen kann an bestimmten Wochentagen freier Eintritt angeboten werden. Diese Maßnahme schmälert allerdings die Einnahmen des Museums, da die entgehenden Eintrittsgelder kaum durch zusätzliche Einnahmen durch gastronomische Einrichtungen und den Museumsshop kompensiert werden können (vgl. Steiner; 1997; S. 324). Ein eintrittsfreier Tag macht aber Sinn im Kontext mit der Zusammensetzung des Publikums. Konsumenten mit hoher absoluter Preiselastizität können als zusätzliche Besucher gelten, die ein Museum nur bei freiem Eintritt besuchen. Bei Konsumenten mit niedriger absoluter Preiselastizität sind Qualitätsmerkmale von größerer Bedeutung. Zu diesen Merkmalen können auch der Bekanntheitsgrad und der Ruf eines Museums gehören. Wenn ein Museum daher an eintrittsfreien Tagen zusätzliche Besucher anzieht, steigen sein Bekanntheitsgrad und damit die Wertschätzung bei Besuchern mit niedriger absoluter Preiselastizität (vgl. Steiner; 1997; S. 327).

Preise können auch differenziert werden zwischen Besuchern, die wenig Zeit für den Museumsbesuch aufwenden wollen, und Besuchern, die bereit sind, reichlich Zeit im Museum zu verbringen. In Zeiten hoher Nachfrage, wenn die Kapazität des Museums voll ausgelastet ist, können sowohl ein niedriger als auch ein hoher Eintrittspreis gesetzt werden. Bei höherem Preis hat man eine entsprechend kürzere Wartezeit an der Kasse und wird eher von zeitsensiblen Besuchern genutzt werden. Die Niedrigpreisoption kann von der zweiten Kategorie von Besuchern genutzt werden, unter ihnen Studenten und Personen, die nicht viel Geld ausgeben können oder wollen, aber relativ viel Zeit zur freien Verfügung haben. Die Preisdifferenzierung ist zum Vorteil für beide Besucherkategorien. Die eine Gruppe hat eine verkürzte Wartezeit, die andere Gruppe bezahlt weniger Eintritt. Das Museum hat den Vorteil höherer Einnahmen (vgl. Frey; 2003; S. 44 f.).

Nachfragerdifferenzierung

In diesem Fall wird die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft einzelner Besuchersegmente berücksichtigt (vgl. Rump; 2004; S. 604 f.). Nachdem die Zahlungsbereitschaft nicht an der Kasse offenbart wird, wird meist nur eine grobe Einteilung vorgenommen. Ausgehend von einem bestimmten Eintrittspreis für Vollzahler gibt es Ermäßigungen für bestimmte Besuchergruppen, von denen eine

niedrige Zahlungsbereitschaft angenommen wird. Zu diesen Besuchergruppen zählen vor allem einkommensschwache Personen wie Schüler, Studenten, Pensionisten, Behinderte oder Präsenzdiener. Diese Gruppen können sich auch meist entsprechend ausweisen. Eine genauere Einteilung unter Einbeziehung aller Besuchersegmente verursacht dagegen einen sehr hohen Informations- und Kontrollaufwand .

Differenzierung nach Besuchshäufigkeit

Ein Problem bei der Erfolgsmessung mittels Besucherzahlen ist die fehlende Unterscheidung von Besuchen und Besuchern. Bei dieser Form der Preisdifferenzierung wird vor allem auf die Mehrfachbesucher eingegangen. Eine Möglichkeit dafür ist, Staffelpreise mit Mehrfachkarten zu verlangen, bei denen jeder weitere Besuch zu einem niedrigeren Preis erfolgen kann. Eine andere Möglichkeit ist ein Pauschalpreis für eine bestimmte Zeitperiode. Das umfasst Jahres- oder Dauerkarten, die auch eine Club- oder Vereinsmitgliedschaft mit einschließen können. Mit dieser Maßnahme wird eine Kundenbindung angestrebt (vgl. Rump; 2004; S. 604 f.).

Bei ortsansässigen Besuchern können durch ein derartiges Angebot immaterielle Werte wie Optionswert und Prestigewert internalisiert werden. Aus ökonomischen wie auch politischen Gründen ist es sinnvoll, von auswärtigen Besuchern einen höheren Preis zu verlangen als von Ortsansässigen (vgl. Frey; 2003; S. 44). Touristen haben weniger Zeit zur Verfügung und weisen als Laufkundschaft meist eine höhere Zahlungsbereitschaft auf. Ortsansässige verfügen hingegen über mehr Freiheit in ihrer Zeiteinteilung bezüglich Museumsbesuchen. Dafür sind sie jedoch preissensibler, insbesondere wenn es in ihrer Umgebung mehrere konkurrierende Angebote gibt.

Eine interessante Variante wäre eine Ermäßigung für Erstbesucher, wobei sich allerdings der Kontrollaufwand als problematisch erweisen dürfte.

Mengendifferenzierung

Besucher im Gruppenverband bezahlen ab einer gewissen Gruppengröße einen geringeren Eintrittspreis. Diese Maßnahme entspricht in etwa einem Mengenrabatt. Eine andere Variante ist ein Pauschalbetrag, den Besucher im Gruppenverband ab einer gewissen Gruppengröße bezahlen.

Es ist allerdings fraglich, ob eine solche Differenzierung für die Museen sinnvoll ist, da auf die individuelle Zahlungsbereitschaft nicht eingegangen wird. Die Zahlungsbereitschaft von Touristengruppen ist meistens höher als die von Schülergruppen. Dennoch wird diese Form der Differenzierung in vielen österreichischen Museen angewandt.

Zu allen Varianten der Preisdifferenzierung muss gesagt werden, dass ihre Wirkung wesentlich von ihrer Bekanntheit abhängt. Es ist daher für die Museen wichtig, ihre potenziellen Besucher schon im Vorfeld über ihre Preismodelle zu informieren.

11.9. Die Eintrittspreisgestaltung in Österreich nach 1998

Nach dem Bericht der Statistik Austria 2003 heben von 478 Museen in Österreich 48 keine Eintrittsgebühr ein, 72 bieten die Möglichkeit einer freiwilligen Spende. Es handelt sich dabei vor allem um Museen von geringer Größenordnung mit weniger als 2500 Besuchern im Jahr, die meistens von Vereinen oder Gemeinden betrieben werden. Die Erhebung von Eintrittsgebühren ist nicht sinnvoll, da die potenziellen Einnahmen die Finanzierung der Erhebung nicht abdecken würden. Ebenso ist bei Firmenmuseen keine Eintrittsgebühr sinnvoll, wenn der werbende, kommerzielle Aspekt im Vordergrund steht.

Im Zeitraum von 28.4. 2007 bis 28.5. 2007 habe ich die Preisgestaltung von 250 Museen in Österreich untersucht. Bei der Auswahl hielt ich mich an die Quellenliste der Statistik Austria 2005, wodurch sichergestellt ist, dass es sich bei den Einrichtungen um Museen gemäß der UNESCO-Definition handelt. Die Quellen finden sich in Anhang. Museen mit freiem Eintritt oder freiwilliger Spende werden ausgeklammert.

Tabelle 6: Eintrittspreise österreichischer Museen

Eintrittspreis (in EUR)	Anzahl der Museen	Anteil (in %)
bis 5	164	65,6
bis 7	46	18,4
bis 10	33	13,2
bis 15	6	2,4
15 oder mehr	1	0,4

Quelle: Eigene Berechnungen (siehe Anhang A)

Die regulären Eintrittspreise bewegen sich in einem Rahmen von EUR 1 bis EUR 12, wobei mit den Salzwelten Hallein ein Ausreißer mit EUR 21 dabei ist. Es stellt sich auch die Frage, in welchem Ausmaß die oben beschriebenen Techniken der Preisdifferenzierung in österreichischen Museen angewandt werden.

Tabelle 7: Techniken der Preisdifferenzierung in österreichischen Museen

Preisdifferenzierung	Anteil der Museen in %
Preisentbündelung	42
Externe Preisbündelung	24,8
Zeitdifferenzierung	5,2
Ermäßigungen	97,6
Dauerkarte	27,6
Gruppe	74,4
Gruppenpauschale	43,6

Quelle: Eigene Berechnungen (siehe Anhang A)

Preisdifferenzierungen werden von fast allen Museen betrieben. Eine Ermäßigung für Kinder, Jugendliche oder andere Personengruppen wird auch von kleineren Museen angeboten. Insgesamt 97,6% der untersuchten Einrichtungen nutzt diese Möglichkeit. Der Kreis der begünstigten Personengruppen erweitert sich mit den der Größe des Museums und der Höhe des Eintrittspreises. Ermäßigungen liegen in der Regel bei ca. 50% des Normalpreises.

Preisentbündelung wird von 42% der untersuchten Museen angeboten, wobei es sich meistens um zusätzliche Leistungen wie Führungen oder Audioguide handelt.

Eine externe Preisbündelung wird von 24,8% der untersuchten Museen angeboten. Es handelt sich dabei insbesondere um Kombikarten für Museen mit mehreren Standorten, aber auch um regionale Zusammenschlüsse.

Nur wenige Einrichtungen (5,2%) nutzen die Möglichkeit der Zeitdifferenzierung. Es handelt sich dabei sowohl um saisonale Differenzierungen als auch um spezielle Wochentage wie den freien Samstag im MAK. Nicht berücksichtigt wurden spezielle eintrittsfreie Tage, die eher den Charakter von einmaligen Aktionen aufweisen, wie „die lange Nacht der Museen“ oder der Tag der offenen Tür am Nationalfeiertag. Auch wenn diese Aktionen regelmäßig einmal im Jahr stattfinden, werden sie aufgrund ihrer Seltenheit ausgeklammert. Der Grund für die geringe Nutzung dieser Möglichkeit dürfte darin liegen, dass für die meisten untersuchten Museen die Auslastung ihrer Kapazität ein geringes Problem darstellt. Peak load pricing wird von auch von Museen mit großer Besucherzahl nicht eingesetzt.

Die Möglichkeit von Staffelpreisen wird von keinem Museum in Österreich genutzt. Das könnte einerseits daran liegen, dass sie als zu kompliziert angesehen werden, andererseits dürfte das Kosten-Nutzen-Verhältnis als nicht ausreichend angesehen werden. Anstatt für jeden einzelnen Besuch unterschiedliche Preise zu verlangen, werden für Mehrfachbesucher. Dauerkarten zur Verfügung gestellt. Diese Möglichkeit wird von 27,6% der Museen genutzt. Enthalten sind hier auch spezielle Karten in einzelnen Bundesländern wie die Wien Card, die NÖ-Card sowie die Ö1-Card, bei deren Vorweisen Preisermäßigungen gewährt werden. Die Abgrenzung zur externen Preisbündelung ist hierbei schwierig.

Etwa drei Viertel der Museen (74,4%) bieten Ermäßigungen für Gruppen ab einer gewissen Personenanzahl. Eine Gruppenpauschale wird von 43,6% der Museen angeboten, worunter vor allem Familienkarten fallen.

Bei dieser Untersuchung fällt auf, dass sich kleine und mittlere Museen in Österreich wenig nach der Zahlungsbereitschaft richten. Mengendifferenzierung kommt in diesen Museen häufig vor. Eine Differenzierung nach Einzugsgebiet beziehungsweise Angebote für Ortsansässige wie Dauerkarten sind relativ selten anzutreffen

Bei den Bundesmuseen hat sich der Anteil an ermäßigt Zahlenden in den Jahren seit 2000 kontinuierlich erhöht. Das kann als Zeichen gewertet werden, dass die Preisdifferenzierungen ausgebaut wurden.

Tabelle 8: Entwicklung der Besucherstruktur

	2000	2001	2002	2003	2004
Nicht zahlend	766048	764043	905390	982665	981446
Ermäßigt	1074600	1153513	1235718	1588352	1602366
Voll	858684	852999	851794	1052556	990485
Anteil Nicht Zahlend	28,38%	27,58%	30,25%	27,12%	27,46%
Anteil Ermäßigt	39,80%	41,63%	41,29%	43,83%	44,83%
Anteil Voll	31,81%	30,79%	28,46%	29,05%	27,71%

Quelle: Kulturbericht des BMWK; 1998 bis 2004

All diese Überlegungen gelten für die Dauerausstellungen der Museen. Wird das Modell des Produktlebenszyklus angewandt, befinden sich die Dauerausstellungen meist in der (sehr langen) Auslaufphase. Sonderausstellungen nehmen mit ihren kürzeren Lebenszyklen eine Sonderstellung ein.

12. Sonderausstellungen

Sonderausstellungen können aus den Sammlungen des veranstaltenden Museums zusammengesetzt sein, meistens aber werden Objekte aus verschiedenen Museen oder privaten Sammlungen zusammengeführt. Es ist zu beobachten, dass die Zahl der Sonderausstellungen zunimmt, was an einem entsprechend hohen Publikumsinteresse liegt. So genannte „blockbuster exhibitions“ ziehen hohe Besucherzahlen an und genießen ein großes Medieninteresse (vgl. Frey; 2003; S. 72 f.). Ein Vorteil für die Museen ist, dass Sammlungsstücke, die üblicherweise in den Kellern aufbewahrt werden, der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden können. Die Museen können dadurch ihr Kapital besser nutzen. Durch breite Werbung werden neue Besuchersegmente angezogen. Das geschieht nicht zuletzt dadurch, dass die Museen durch die Ausstellungen einladender für neue Besucher gestaltet werden, wie etwa durch Dekoration der ansonsten eher düster wirkenden Eingänge.

BlockbusterAusstellungen haben Eventcharakter. Sie können mit Festivals, einige sogar mit populären Sportveranstaltungen verglichen werden. Sie locken Besucher an, indem sie außergewöhnliche kulturelle Erfahrungen versprechen (vgl. Frey; 2003; S. 77). Interessierte Besucher kommen oft von weit her. Das Einzugsgebiet der Museen vergrößert sich dadurch.

Sonderausstellungen erwecken ein Medieninteresse, das Museen mit ihren Dauerausstellungen in diesem Ausmaß nicht bekommen (was auch häufig beklagt wird). Das Versprechen außergewöhnlicher Erfahrungen hängt auch mit der beschränkten Dauer der Sonderausstellungen zusammen. Die beschränkte Zeit erhöht den Anreiz, die Ausstellung wirklich zu besuchen, da den potenziellen Besuchern diese Erfahrung ansonsten entgeht (vgl. Frey; 2003; S. 77 f.).

Wegen des begrenzten Zeitraumes können die Besucher als einmalige Besucher angesehen werden. Mehrfachbesucher sind eher selten. Auch der Anteil an Touristen ist bei Sonderausstellungen relativ hoch. Das führt zu einer allgemein niedrigeren absoluten Preiselastizität als bei der Dauerausstellung, wodurch die Museen ihre Einnahmen durch höhere Preise erhöhen können. So sind die Eintrittspreise für Sonderausstellungen oft wesentlich höher als die für Dauerausstellungen (vgl. Frey; 2003; S. 78).

Wenn die Nachfrage für Museumsleistungen stärker steigt als die für andere Angebote, also die Einkommenselastizität größer als eins ist, und die Preiselastizität niedrig ist, können die Preise angehoben werden, sodass die steigenden Kosten ausgeglichen werden (vgl. Frey; 2003; S. 72 f.).

Auch wenn keine präzisen Daten angeführt werden können, kann festgestellt werden, dass Sonderausstellungen einen boomenden Zweig im Kulturbereich darstellen. Dieser Boom steht im Widerspruch zu den Finanzierungsproblemen, in denen sich die Museen angeblich befinden. Das Baumol-Dilemma (auch „cost disease“) ist bei Sonderausstellungen nicht zu beobachten.

Schlussbemerkungen

Die Finanzierung der Museen stellt ein Problem dar. Die Museen bemühen sich verstärkt um private Finanzierung und versuchen ihre Einnahmen zu erhöhen. Diese kommen aus der Vermietung von Räumlichkeiten, Nebenleistungen wie Gastronomie und Museumsshop und vor allem aus Eintrittsgebühren. Durch ihre Ausgliederung erhielten die Bundesmuseen und die Landesmuseen Anreize ihre eigenen Einnahmen zu erhöhen. Die Einnahmen müssen nicht mehr vollständig an den Bundeshaushalt abgeliefert werden

Die Argumente, dass es bei marktwirtschaftlicher Orientierung im Kulturbereich zu einer Verschlechterung der Qualität führen, lassen sich nicht bestätigen. Auch das Argument, dass Marktversagen staatliche Eingriffe erforderlich macht, ist nur bedingt zutreffend.

Museen sind nicht nur Teil des kulturellen Lebens einer Region, sie stellen auch als Unternehmen einen Wirtschaftsfaktor dar. Es handelt sich bei Museen um Dienstleistungsbetriebe. Ihre Leistungen bestehen primär im Ausstellen von Exponaten. Allgemein lässt sich eine Entwicklung von angebotsorientiertem Dienstleistungsbetrieb zum kundenorientierten Dienstleistungsbetrieb ausmachen. Auch in der Preispolitik wird stärker auf die Zahlungsbereitschaft und die Präferenzen der Besucher eingegangen.

Preiserhöhungen können kurzfristig zu einem Besucherrückgang führen. Langfristig kann aber durch eine verbesserte Qualität und besucherfreundlichere Gestaltung der Angebote die Nachfrage erhöht werden. Für ein verbessertes Angebot sind aber Investitionen nötig. Rückgänge in der Besucherzahl können auch durch Preisdifferenzierung abgeschwächt werden. Preisdifferenzierung ist ein Mittel, um den Präferenzen einzelner Besuchersegmente besser zu entsprechen. Bestimmte Zielgruppen wie Ortsansässige können so an das Museum gebunden werden.

Allgemeine Aussagen über Museen zu treffen ist wegen ihrer Vielfalt problematisch. Museen weisen erhebliche Unterschiede auf in ihrer Rechtsform, ihrer Besucherzahl

und ihrer Ausrichtung. Besonders die empirische Forschung wird durch diese Vielfältigkeit erschwert.

Die ökonomische Betrachtung von Museen und kulturellen Einrichtungen im Allgemeinen bietet weiterhin ein breites Feld für Untersuchungen. Eine für die Zukunft wichtige Frage ist die der Erfolgsmessung. Als Faktoren gelten bisher die Besucherzahlen und die Einnahmen. Mit welchem Erfolg die Ziele „Sammeln“, „Bewahren“, „Forschen“ und „Vermitteln“ verfolgt werden, ist schwieriger zu messen und in eine Zielfunktion zu bringen.

Im Themenbereich der Externalitäten ist ebenfalls noch weiter zu forschen. Vor allem ist den Fragen nachzugehen, ob und in welchem Ausmaß Externalitäten als Basis für öffentliche Subventionen dienen sollen oder können. Abschließend sollte noch angemerkt werden, dass verstärkt Marktforschung betrieben werden muss, um die Zahlungsbereitschaft und die Preiselastizität der einzelnen Zielgruppen zu erforschen und dadurch die Eintrittspreisgestaltung der Museen zu optimieren.

Literatur

Abele, Hanns (1989): "Die Bundesmuseen in der österreichischen Wirtschaft"; Wien.

Anderson, R.G.W. (1998): "Is Charging Economic?"; Journal of Cultural Economics; Bd. 22; Nr. 2-3; S. 179-187.

Angleitner, Barbara (1993): "Museen in Wien - eine Gegenüberstellung österreichischer und amerikanischer Rahmenbedingungen, die Wiener Museumslandschaft, wirtschaftliche Auswirkungen von Museen sowie eine empirische Besucher-Studie im Natur- und Kunsthistorischen Museum in Wien"; Wien.

Bailey, Stephen J.; Falconer, Peter (1998): "Charging for Admission to Museums and Galleries: A Framework for Analysing the Impact on Access"; Journal of Cultural Economics; Bd. 22; Nr. 2-3; S. 167-177.

Black, Graham (2005): "The Engaging Museum – Developing Museums for Visitor Involvement"; Routledge; London und New York.

Darnell, Adrian C. (1998): "Some Simple Analytics of Access and Revenue Targets"; Journal of Cultural Economics; Bd. 22; Nr. 2-3; S. 189-196.

Dawid, Maria; Egg, Erich (1985): "Der österreichische Museumsführer"; Pinguin Verlag; Innsbruck.

Dörflinger, Daniela (1995): "Konzeptionelle Grundlagen des Marketings von Kunstmuseen: Marketingkonzepte amerikanischer Museen als Ideengut für europäische Museumsarbeit"; Innsbruck.

Eschenbach, Rolf (Hrsg.) (1991): "Museums-Management: ein Weg aus der Museumskrise, dargestellt am Beispiel des Technischen Museums Wien"; Manz; Wien.

Fischer, Walter Boris (2004): "Kunst vor Management"; Ruediger; Zürich (u.a.).

Frey, Bruno S. (2003): "Arts & Economics: Analysis & Cultural Policy"; 2. Auflage; Springer; Berlin (u.a.)

Gantner, Manfred (1994): "Budgetausgliederung - Fluch(t) oder Segen?"; Manz; Wien.

Grasskamp, Walter (1981): "Museumsgründer und Museumsstürmer"; Beck; München.

Heinze, Thomas (1995): "Kultur und Wirtschaft – Perspektiven gemeinsamer Innovation"; Westdt. Verlag; Opladen.

Hummel, Marlies; Berger, Manfred (1988): "Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur"; Duncker und Humblot; Berlin (u.a.).

Hummel, Marlies (1997): "Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten der Museumsbesucher"; ifo-Inst. für Wirtschaftsforschung; München.

Johnson, Peter; Thomas, Barry (1998): "The Economics of Museums: A Research Perspective"; Journal of Cultural Economics; Bd. 22; Nr. 2-3; S. 75-85.

Kirchberg, Volker (1998): "Entrance Fees as a Subjective Barrier to Visiting Museums"; Journal of Cultural Economics; Bd. 22; Nr. 1; S. 1-13.

Klein, Armin: "Besucherbindung im Kulturbetrieb"; Westdt. Verlag; Wiesbaden; 2003

Kotler, Philip (1989): "Marketing-Management : Analyse, Planung und Kontrolle"; 4. Auflage; Poeschl; Stuttgart.

Leitsmüller Heinz, Rossmann Bruno (2001): "Ausgliederungen aus dem öffentlichen Bereich"; Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes; Wien.

Matt, Gerald; Flatz, Thomas; Löderer, Judita (2001): "Kultur und Geld"; Verlag Österreich; Wien.

O'Hagan, John (1998): "The State and the Arts – An Analysis of Key Economic Policy Issues in Europe and the United States"; Elgar; Cheltenham, Northampton.

O'Hagan, John; Harvey, Denice (2000): "Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classification"; Journal of Cultural Economics; Bd. 24; Nr. 3; S. 205-224.

Pribila, Gabriele (1992): "Museumspolitik in Österreich - die Bundesmuseen: Konzepte, Reorganisation und Planung unter den Ministern Firnberg, Fischer, Tuppy und Busek zwischen 1978 und 1991 "; Wien.

Rath, Gabriele (1998): "Museen für BesucherInnen – eine Studie"; WUV-Univ.-Verl.; Wien.

Rauhe, Hermann (Hrsg.) (1994): "Kulturmanagement - Theorie und Praxis einer professionellen Kunst"; de Gruyter; Berlin (u.a.).

Reichard, Christoph (1997): "New Public Management und die Kultur"; in: Zimmer, Annette; Wagner, Bernd (Hrsg.): "Krise des Wohlfahrtsstaates - Zukunft der Kulturpolitik"; Klartext-Verl.; Essen.

Reicher, Walter A. (1988): "Funktionen des Managements in Kunstmuseen"; Wien.

Roth, Martin; Schiffer K. Jan (1996): "Museum und wirtschaftliche Betätigung – Zukunftssicherung oder Ablenkungsdebatte?"; in: Zimmer, Annette (Hrsg.): "Das Museum als Nonprofit-Organisation"; Campus; Frankfurt, New York.

Rump, Oliver (2004): "Preispolitik und Zielgruppenorientierung von Museen", in: Dreyer, Matthias; Wiese, Rolf (Hrsg.): "Zielgruppen von Museen: Mit Erfolg erkennen, ansprechen und binden"; Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg; Rosengarten-Ehesdorf.

Schenker, Philipp (1990): "Ökonomie und Management von Kunstinstitutionen"; Helbing & Lichtenhahn; Basel (u.a.).

Schmid, Matthias (1991): "Ökonomische Aspekte der Finanzierung öffentlicher Kunstmuseen"; Wien.

Schuck-Wersig, Petra; Wersig, Gernot (1988): "Museen und Marketing: Marketingkonzeptionen amerikanischer Großstadtmuseen als Anregung und Herausforderung"; Institut für Museenskunde Berlin; Berlin.

Shubik, Martin (1999): "Culture and Commerce"; Journal of Cultural Economics; Bd. 23; Nr. 1-2; S. 13-30.

Sigmund, Birgit (2000): "Die Kulturpolitik des Bundes in Österreich unter Berücksichtigung ökonomischer Aspekte"; Wien.

Skinner, Sarah J. (2006): "Estimating the Real Growth Effects of Blockbuster Art Exhibits: A Time Series Approach"; Journal of Cultural Economics; Bd. 30; Nr. 2; S. 109-125.

Steiner, Faye (1997): "Optimal Pricing of Museum Admission"; Journal of Cultural Economics; Bd. 21; Nr. 4; S. 307-333.

Stiglitz, Joseph E. (2000): "Economics of the Public Sector"; 3. Auflage; Norton; New York, NY [u.a.].

Throsby C. D., Withers G. A. (1979): "The Economics of Performing Arts"; Arnold; New York.

Vorzellner, Renate (1994): "Financial and administrative aspects of museum management: as illustrated by the examples of the National Gallery in London and the Kunsthistorisches Museum in Vienna"; Wien.

Internetquellen:

Amman, Gert: "Das Tiroler Landesmuseum Ferdinandeum in Innsbruck", in: "Neues Museum" Österreichischer Museumsbund (ÖMB); 2004
http://www.museumsbund.at/nm_2004_02_01.html; Zugriff am 14. 4. 2006

Gludovatz, Thomas: "Die Organisation des niederösterreichischen Landesmuseums als Betrieb der Niederösterreichischen Kulturwirtschaft GmbH", in: "Neues Museum" Österreichischer Museumsbund (ÖMB); 2004;
http://www.museumsbund.at/nm_2004_02_01.html; Zugriff am 14. 4. 2006

ICOM Statuten: www.icom-oesterreich.at/ICOM-statuten-dt.rtf; Zugriff am 21. 5. 2006

IKM Kulturfinanzierungsbericht; 2005, 2006: <http://www.mdw.ac.at/ikm>; Zugriff am 27. 9. 2008

Kulturberichte 1998-2004; Herausgegeben vom Bundesministerium für Wissenschaft und Kultur: <http://www.bmukk.gv.at/kultur/bm/index.xml>; Zugriff am 22. 4. 2007.

Leitner, Friedrich W.: "Das Landesmuseum Kärnten als öffentlich-rechtliche Anstalt" in: "Neues Museum"; Österreichischer Museumsbund (ÖMB); 2004,
http://www.museumsbund.at/nm_2004_02_01.html; Zugriff am 14. 4. 2006

Leipold-Schneider, Gerda: "Das Vorarlberger Landesmuseum", in: "Neues Museum" Österreichischer Museumsbund (ÖMB); 2004;
http://www.museumsbund.at/nm_2004_02_01.html; Zugriff am 14. 4. 2006

Marx, Erich: "Das Salzburger Museum CarolinoAugusteum", in: "Neues Museum" Österreichischer Museumsbund (ÖMB); 2004;
http://www.museumsbund.at/nm_2004_02_01.html; Zugriff am 14. 4. 2006

Muchitsch, Wolfgang: "Die Landesmuseum Joanneum GmbH", in: "Neues Museum" Österreichischer Museumsbund (ÖMB); 2004
http://www.museumsbund.at/nm_2004_02_01.html; Zugriff am 14. 4. 2006

Röhr, Angelika E.: "Wien Museum – nur eine weitere wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechtes?", in: "Neues Museum" Österreichischer Museumsbund (ÖMB); 2004; http://www.museumsbund.at/nm_2004_02_01.html; Zugriff am 14. 4. 2006

Statistik Austria:
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/kultur/index.html;
Zugriff am 28. 5. 2007

Winkler, Klaus: "Die Oberösterreichischen Landesmuseen", in: "Neues Museum" Österreichischer Museumsbund (ÖMB); 2004
http://www.museumsbund.at/nm_2004_02_01.html; Zugriff am 14. 4. 2006

ANHANG A: Museen in Österreich - INTERNETQUELLEN

Burgenland:

Dorfmuseum Mönchhof:

<http://www.dorfmuseum.at/>; Zugriff am 28. 4. 2007

Freilichtmuseum Ensemble Gerersdorf:

<http://www.freilichtmuseum-gerersdorf.at/>; Zugriff am 28. 4. 2007

Landtechnik-Museum:

<http://www.landtechnikmuseum.at/>; Zugriff am 28. 4. 2007

Europäisches Museum für Frieden, Burg Schlaining:

<http://www.aspr.ac.at/>; Zugriff am 28. 4. 2007

Haydn-Haus Eisenstadt:

<http://www.tiscover.at/at/guide/5,de,SCH1/objectId,SIG230070at,curr,EUR,parentId,RGN22at,season,at1,selectedEntry,sights/intern.html>; Zugriff am 28. 4. 2007

Landesmuseum Burgenland:

<http://www.tiscover.at/at/guide/5,de,SCH1/objectId,SIG230056at,curr,EUR,parentId,RGN22at,season,at1,selectedEntry,sights/intern.html>; Zugriff am 28. 4. 2007

Windmühle Podersdorf:

<http://www.diewindmuehle.at/> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Burgenländisches Feuerwehrmuseum:

<http://www.tiscover.at/at/guide/5,de,SCH1/objectId,SIG278165at,curr,EUR,parentId,RGN22at,season,at1,selectedEntry,sights/intern.html> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Kärnten:

Landesmuseum Kärnten, Rudolfinum:

<http://www.landmuseum-ktn.at> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Bergbaumuseum Klagenfurt:

<http://www.bergbaumuseum.at/> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Gustav Mahler Komponierhäuschen:

<http://www.gustav-mahler.at/> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Amtmuseum Feldkirchen:

<http://www.feldkirchen.co.at/gemeinde/modules.php?name=Sections&sop=viewarticle&artid=94> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Elli Riehl Puppenwelt:

<http://www.elli-riehl-puppenwelt.at/> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Gailtaler Heimatmuseum:

<http://www.bezirk-hermagor.at/heimatmuseum/> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Heinrich Harrer Museum:

<http://www.huettenberg.at/> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Kärntner Fischereimuseum:

<http://www.tiscover.at/at/guide/5,de,SCH1/objectId,SIG2479at,curr,EUR,parentId,RGN685at,season,at2,selectedEntry,sights/intern.html> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Freilichtmuseum Maria Saal:

<http://www.landmuseum-ktn.at/> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Museum der Stadt Villach:

<http://www.villach.at/inhalt/museum/> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Museum für Volkskultur:

<http://www.museum-spittal.com/> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Museum St. Veit:

<http://www.museum-stveit.at/> ; Zugriff am 28. 4. 2007

Museum 1915-1918 – Vom Ortler bis zur Adria:

http://www.dolomitenfreunde.at/index_d.htm ; Zugriff am 28. 4. 2007

Niederösterreich:

Alte Hofmühle Hollabrunn

Archäologischer Park Carnuntum

Badener Puppen- und Spielzeugmuseum

Barockjagdschloss Eckartsau

Bergbau und Heimatmuseum Enzenreith

Bezirksheimatmuseum Lilienfeld mit Zdarsky-Skimuseum

Die Sammlung Essl, Kunst der Gegenwart, Klosterneuburg

Dr. Engelbert Dollfuß Museum, Texing

Egon-Schiele-Museum

Erlauftaler Feuerwehrmuseum

Erlebnismühle Molzbachhof-Mühle

Erlebnismuseum Schönbach

Erzherzog Franz Ferdinand Museum Schloss Artstetten

Fahrradmuseum Retz

Faßbinderei- und Weinbaumuseum, Straß

Feld-u.Industriebahnmuseum Freiland

Feuerwehrmuseum Perchtoldsdorf

Germanisches Gehöft Elsarn

Grenzlandmuseum Raabs an der Thaya

Haus des Moores&Heimatmuseum

Haydn-Geburtshaus

Heimatmuseum Mauerbach

Heimatmuseum Waidhofen/Ybbs

Historisch-archäologisches Museum Markgrafneusiedl

Josef-Misson-Gedenkstätte

Karikaturmuseum Krems

Krahuletz-Museum

Alle: <http://www.noemuseen.at/> ; Zugriff am 13. 5. 2007

Kunstsammlung und gräfliches Kabinett Stift Göttswieg

Kutschenmuseum Laa a.d. Thaya

Liechtenstein Schloss Wilfersdorf

Ludwig Wittgenstein und Trattenbach

Minoritenkloster Tulln

Museum der Stadt Horn

Museum für Alltagsgeschichte

Museum für Urgeschichte Schloss Asparn/Zaya

Museum Hohenau a.d.March

Museum in der Franzensburg

Neues Museum Schwechat

NÖ Landesmuseum, St. Pölten

Österreichisches Motorradmuseum

Österreichisches Spielemuseum

Proviand Eisen Museum

Römermuseum Tulln

Rollettmuseum der Stadt Baden

Schaukraftwerk Schwellöd

Schiffsmühle Orth a.d. Donau

Schloss Atzenbrugg

Schneeberg Museum

Schulmuseum Michelstetten

Schul-und Heimatmuseum Neumarkt a.d. Ybbs

Stadtmuseum Klosterneuburg

Stadtmuseum Pöchlarn - Welserturm

Stadtmuseum St.Pölten

Stadtmuseum Traiskirchen

Stadtmuseum Wiener Neustadt

Stadtmuseum Wienertor, Hainburg

Stadtmuseum Zwettl

Steinmetzhaus Zogelsdorf

Stift Melk Stiftssammlung

Stift Klosterneuburg Stiftsmuseum

Alle: <http://www.noemuseen.at/> ; Zugriff am 13. 5. 2007

Stiftsmuseum Zwettl
Triestingtaler Heimatmuseum
Waldbauernmuseum Gutenstein
WEINSTADTmuseum Krems
Weinviertler Museumsdorf Niedersulz
Wienerwaldmuseum Eichgraben
Zeitbrücke - Museum mit Franz von Suppè-Gedenkstätte
Zinnfigurenwelt Katzelsdorf
Alle: <http://www.noemuseen.at/> ; Zugriff am 13. 5. 2007

Oberösterreich:

Ars electronica center
BAHNZEIT-Stall
Bauernmöbelmuseum Hirschbach
Bräustüberl Museum
Ennsmuseum Kastenreith
FORUM HALL
Freilichtmuseum Hackenschmiede
Freilichtmuseum Großdöllnerhof
Freilichtmuseum Stehrerhof
KZ-Gedenkstätte Mauthausen
Heimat- und Landlermuseum Bad Goisern
Heimatmuseum Katsdorf
Heimathaus Lohnsburg
Heimathaus Raab
Heimathaus Schärding
Heimathaus - Stadtmuseum Perg
Heimathaus Vöcklabruck
Heimatmuseum Vorchdorf Schloss Hochhaus
Heimatmuseum Mauthausen Schloss Pragstein
Alle: <http://www.oemuseumsverbund.at/> ; Zugriff am 14. 5. 2007

Heimatmuseum Wallern
Heimatmuseum Windischgarsten
Hinterglasmuseum Sandl
Feuerwehrmuseum St. Florian
Innviertler Volkskundehaus
KZ-Gedenkstätte und ZeitgeschichtemuseumEbensee
Kinderweltemuseum Walchen
Lebensspurenmuseum Wels
Leharmuseum
Lentos Kunstmuseum Linz
Lignorama Holz- und Werkzeugmuseum
Messerermuseum Steinbach/Steyr
Most-und Heimatmuseum St.Marienkirchen
Mühlkreisbahnmuseum
Museum Begegnung der Kulturen
Museum Arbeitswelt
Museum Lauriacum Enns
Nagelschmiede in Dambach
Nordico Museum der Stadt Linz
Oberösterreichisches Landesmuseum
Oberösterreichisches Schulmuseum
OÖ. Sensenschmiedemuseum
Österreichisches Felsbildermuseum
Pferdeeisenbahn Museum
Prämonstratenser-Chorherrenstift Schlägl
Puppenweltemuseum Käthe Kruse
Salzwelten Hallstatt
Stadtmuseum Gmunden
Stift Kremsmünster
TURM 9 Stadtmuseum Leonding
Urgeschichtliches Freilichtmuseum Keltendorf Mitterkirchen
Viechtauer Heimathaus
Vogelmuseum
Alle: <http://www.ooemuseumsverbund.at/> ; Zugriff am 14. 5. 2007

Waldaist-Stöckl Museum

Wilderermuseum St. Pankraz

Alle: <http://www.ooemuseumsverbund.at/> ; Zugriff am 14. 5. 2007

Salzburg: Zugriff am 18. 5. 2007

Agri-Cultur Haus der Naturgeschichte:

<http://www.agricultur.at/> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Bergbaumuseum und Schautollen:

<http://www.bergbau-museum.sbg.at/> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Dommuseum zu Salzburg:

<http://www.kirchen.net/dommuseum/page.asp?id=2407> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Festung Hohensalzburg:

<http://www.salzburg-burgen.at/de/hohensalzburg/preise.php> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Franz-Xaver-Gruber-Museum:

<http://members.aon.at/f.x.gruber-museum-arnsdorf/> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Freilichterlebnis 7Mühlen:

<http://www.7muehlen.at/> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Gasteiner-Museum:

<http://members.aon.at/museum-badgastein/> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Georg Trakl Forschungs- und Gedenkstätte:

http://www.salzburg.com/kulturvereinigung/1_32.htm ; Zugriff am 18. 5. 2007

Haus der Natur:

<http://www.hausdernatur.at/> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Heimatkundliches Museum St. Gilgen:

<http://www.tiscover.at/at/guide/5,de,SCH1/objectId,SIG290063at,curr,EUR,parentId,RGN18at,season,at1,selectedEntry,sights/intern.html> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Keltenmuseum Hallein:

<http://www.keltenmuseum.at/info.htm> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Montanmuseum Altböckstein:

<http://www.boeckstein.at/montanmuseum.htm> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Mozart Geburtshaus:

http://www.salzburg.info/praktisches_397.htm?ID=87001155 ; Zugriff am 18. 5. 2007

Museum Burg Golling:

<http://www.burggolling.at/preis.htm> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Museum der Moderne:

<http://www.museumdermoderne.at/> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Pinzgauer Heimatmuseum:

<http://www.museum-saalfelden.at/frameset.htm> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Pongauer Heimatmuseum:

<http://www.goldegg.org/sehenflugindex.htm> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Radstädter Heimatmuseum:

<http://www.radstadt.at/index/?s=museum&l=de> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Residenzgalerie:

http://www.residenzgalerie.at/de/WE41_1.htm ; Zugriff am 18. 5. 2007

Salzburger Barockmuseum:

http://www.barockmuseum.at/kontakt/info_fr.htm ; Zugriff am 18. 5. 2007

Salzburger Freilichtmuseum:

<http://www.freilichtmuseum.com/> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Seelackenmuseum:

<http://www.seelackenmuseum.sbg.at/seiten/frameset/frameset.htm> ; Zugriff am 18. 5.

2007

Talmuseum Großarlal:

<http://www.tiscover.at/at/guide/5.de,SCH1/objectId,SIG1592at.curr,EUR,parentId,RGN18at,season,at1,selectedEntry,sights/intern.html> ; Zugriff am 18. 5. 2007

Steiermark:

Automobilmuseum Stainz:

<http://www.automobilmuseum-stainz.at/?id=0ad78&s=k2> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Bergbaumuseum Fohnsdorf:

<http://www.bergbaumuseum-fohnsdorf.at/kontakt/oeffnung.html> ; Zugriff am 21. 5.

2007

Brahms Museum:

<http://www.brahmsmuseum.at/deutsch.html> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Brauereimuseum Murau:

<http://www.murauerbier.at/> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Diözesanmuseum Graz:

<http://www.graz-seckau.at/dioezesanmuseum/eintrittspreis.php> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Eibiswalder kloepfermuseum:

<http://eibiswald.istsuper.com/OEoffnungszeit-Eintritt.4232.0.html> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Erstes Urgeschichte-Freilichtmuseum Kulmburg bei Weiz:

<http://www.kulm-keltendorf.at/Museum/museum.html> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Forstmuseum Silvanum:

http://www.raftingcamp-palfau.at/index.htm?http://www.raftingcamp-palfau.at/forstmuseum_silvanum.htm ; Zugriff am 21. 5. 2007

Frida&freD-Kindermuseum:

<http://info.fridaundfred.at/cms/1566/> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Freilichtmuseum Stübing:

http://www.freilichtmuseum.at/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=32&Itemid=67 ; Zugriff am 21. 5. 2007

Hallstattzeitliches Museum Großklein:

<http://www.sulmtal-sausal.at/Hallstattmuseum-Grossklein.398.0.html> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Heimatmuseum Mariazell:

<http://www.mariazell.at/sightseeing/heimathaus/index.shtml> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Landesmuseum Joanneum:

<http://www.museum-joanneum.steiermark.at/cms/beitrag/10645638/19121227> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Museum der Landtechnik Knittelfeld:

<http://www.kobenz.com/Seiten/Museum.htm> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Museum im alten Zeughaus:

<http://www.stadtbadradkersburg.at/museum/> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Museum im Tabor:

<http://www.feldbach-stadt.at/> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Museum Pfeilburg Fürstenfeld:

<http://www.fuerstenfeld.at/pfeil/Default.htm> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Museum steirischer Weinkultur Gamlitz:

<http://www.melcher.at/index.php?id=13> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Museum Stift Admont:

http://www.stiftadmont.at/deutsch/museum/angebote/Preise_.php ; Zugriff am 21. 5. 2007

Österreichisches Luftfahrtmuseum:

<http://www.luftfahrtmuseum.at/> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Römerzeitliches Museum Ratschendorf:

http://www.museumsverband.at/www/de/startseiten/metaframeset.php?P_MyCMS_Data=GESCHICHTE.SEITE1.&mid=RATSCHEENDORF ; Zugriff am 21. 5. 2007

Roseggermuseum Krieglach:

http://www.krieglach.at/g_rpdenk.htm ; Zugriff am 21. 5. 2007

Stadtmuseum Graz:

<http://www.stadtmuseum-graz.at/> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Steirisches Feuerwehrmuseum:

<http://www.feuerwehrmuseum.at/index1.html> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Steirisches Glasmuseum Bärnbach:

http://www.glasmuseum.at/de/glas_center_baernbach/besuchereinformation/index.html ;
Zugriff am 21. 5. 2007

Steirisches Holzmuseum:

<http://www.holzmuseum.at/> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Tempelmuseum Frauenberg:

http://www.museumsverband.at/www/de/startseiten/metaframeset.php?P_MyCMS_Data=GESCHICHTE.SEITE1.&mid=FRAUENBERG ; Zugriff am 21. 5. 2007

Tramwaymuseum Graz:

http://www.gvb.at/home/unsere_dienstleistungen/tramwaymuseum.php ; Zugriff am 21. 5. 2007

Wasserleitungsmuseum Wildalpen:

<http://www.wien.gv.at/wienwasser/wildalpen/museum/preise.html> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Wintersportmuseum Mürzzuschlag:

<http://www.wintersportmuseum.com/wissenswertes.htm> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Zisterzienserstift Rein:

<http://www.stift-rein.at/> ; Zugriff am 21. 5. 2007

Tirol:

Augustinermuseum Rattenberg:

<http://www.augustinermuseum.at/inhalt1.htm> ; Zugriff am 21.5.2007

Glockenmuseum Grassmayr:

<http://www.grassmayr.at/d/mus.htm> ; Zugriff am 21.5.2007

Haus der Völker:

<http://www.hausdervoelker.com/cms/website.php?id=/de/index/info/öffnungszeiten.htm>

; Zugriff am 21.5.2007

Heimatmuseum Fügen:

http://www.heimatverein.at/museum/f_eintritt.html ; Zugriff am 21.5.2007

Landesmuseum Ferdinandeum:

<http://www.tiroler-landesmuseum.at/ferdinandeum/index.html> ; Zugriff am 21.5.2007

Localbahnmuseum:

<http://www.tmb.at/framede.htm> ; Zugriff am 21.5.2007

Montafoner Bergbaumuseum Silbertal:

<http://www.tiscover.at/at/guide/5.de,SCH1/objectId,SIG439968at,curr.EUR,parentId,RGN15at,season,at1,selectedEntry,sights/intern.html> ; Zugriff am 21.5.2007

Münze Hall:

http://www.stadtwerke-hall.at/burg-hasegg/de/muenze/infos/eintritt.php?menu_id=142 ;

Zugriff am 21.5.2007

Museum aguntum:

<http://www.aguntum.info/> ; Zugriff am 21.5.2007

Museum Jenbach:

<http://www.jenbachermuseum.at/> ; Zugriff am 21.5.2007

Museum St. Johann i. Tirol:

<http://www.museum1.at/> ; Zugriff am 21.5.2007

Ötztaler Heimat- und Freilichtmuseum:

<http://www.oetztal-museum.at/infos.htm> ; Zugriff am 21.5.2007

Stadtmuseum Innsbruck:

<http://www.innsbruck.at/io30/browse/Webseiten/Content/Kultur/Stadtmuseum> ; Zugriff

am 21.5.2007

Tiroler Bergbau- und Hüttenmuseum:

<http://www.bergbaumuseum-brixlegg.com/eintrittspreise.html> ; Zugriff am 21.5.2007

Tiroler Volkskunstmuseum:

<http://www.tiroler-volkskunstmuseum.at/information/eintritt/> ; Zugriff am 21.5.2007

Turmmuseum Ötz:

<http://www.turmmuseum.at/> ; Zugriff am 21.5.2007

Vorarlberg:

Druckwerk Dornbirn <http://www.vorarlbergmuseen.at/> ; Zugriff am 28.5.2007

Heimatmuseum Großes Walsertal <http://www.vorarlbergmuseen.at/> ; Zugriff am 28.5.2007

Inatura Dornbirn <http://www.vorarlbergmuseen.at/> ; Zugriff am 28.5.2007

Jüdisches Museum Hohenems <http://www.vorarlbergmuseen.at/> ; Zugriff am 28.5.2007

Krippenmuseum Dornbirn <http://www.vorarlbergmuseen.at/> ; Zugriff am 28.5.2007

Montafoner Heimatmuseum Schruns <http://www.vorarlbergmuseen.at/> ; Zugriff am 28.5.2007

Militärmuseum Martinsturm: <http://members.aon.at/martinsturm/> ; Zugriff am 28.5.2007

Rhein-Schauen Lustenau <http://www.vorarlbergmuseen.at/> ; Zugriff am 28.5.2007

Sammlung Rohner: <http://www.rohnerhaus.at/> ; Zugriff am 28.5.2007

Schattenburgmuseum Feldkirch <http://www.vorarlbergmuseen.at/> ; Zugriff am 28.5.2007

Stadtmuseum Dornbirn <http://www.vorarlbergmuseen.at/> ; Zugriff am 28.5.2007

Stoffels Sägemühle Hohenems <http://www.vorarlbergmuseen.at/> ; Zugriff am 28.5.2007

Vorarlberger Landesmuseum Bregenz <http://www.vorarlbergmuseen.at/> ; Zugriff am 28.5.2007

Wien:

Albertina:

http://www.albertina.at/cms/front_content.php?idcatart=250 ; Zugriff am 28.5.2007

Akademie der bildenden Künste:

<http://www.akademiegalerie.at/indexinfos.html> ; Zugriff am 28.5.2007

Architekturzentrum Wien:

http://www.azw.at/page.php?node_id=2 ; Zugriff am 28.5.2007

Dom- und Diözesanmuseum:

<http://www.dommuseum.at/> ; Zugriff am 28.5.2007

Filmmuseum:

<http://www.filmmuseum.at/jart/projects/fm/main.jart?rel=de&content-id=1112941882205> ; Zugriff am 28.5.2007

Haus der Musik:

http://www.hausdermusik.com/php/index_fs.php?sprache=d ; Zugriff am 28.5.2007

Heeresgeschichtliches Museum:

<http://www.hgm.or.at/ger/> ; Zugriff am 28.5.2007

Jüdisches Museum:

<http://www.jmw.at/de/infodesk.html> ; Zugriff am 28.5.2007

Kunsthaus Wien:

<http://www.kunsthauswien.com/deutsch/besucher.php> ; Zugriff am 28.5.2007

Kunsthistorisches Museum (Hauptgebäude):

<http://www.khm.at/home2066.html> ; Zugriff am 28.5.2007

Leopoldmuseum:

<http://www.leopoldmuseum.org/index.html> ; Zugriff am 28.5.2007

Liechtensteinmuseum:

http://www.liechtensteinmuseum.at/de/pages/visitor_info.asp#1114830 ; Zugriff am 28.5.2007

Lipizzanermuseum:

http://www.lipizzaner.at/html/index_deutsch.html ; Zugriff am 28.5.2007

Medizinhistorisches Museum:

http://www.univie.ac.at/medizingeschichte/medhistmus_uebersicht.htm ; Zugriff am 28.5.2007

Museum für angewandte Kunst:

http://www.mak.at/service/f_service_information.htm ; Zugriff am 28.5.2007

Museum moderner Kunst Stiftung Ludwig:

<http://www.mumok.at/besuch/zeiten-preise/> ; Zugriff am 28.5.2007

Nationalbibliothek:

<http://www.onb.ac.at/siteindex/index.htm> ; Zugriff am 28.5.2007

Naturhistorisches Museum:

<http://www.nhm-wien.ac.at/Content.Node/besucherinformation/allg/index.html> ; Zugriff am 28.5.2007

Österreichische Galerie im Belvedere:

<http://www.belvedere.at/jart/prj3/belvedere/main.jart?rel=de&reserve-mode=active&content-id=1172842070195> ; Zugriff am 28.5.2007

Technisches Museum:

<http://www.tmw.at/default.asp?id=31&cid=23&al=Deutsch> ; Zugriff am 28.5.2007

Volkskundemuseum:

http://www.volkskundemuseum.at/service/frame_info.htm ; Zugriff am 28.5.2007

Wien Museum:

http://www.wienmuseum.at/start/Museum_Karlsplatz.htm ; Zugriff am 28.5.2007

Zoom Kindermuseum:

<http://www.kindermuseum.at/jart/prj3/zoom/main.jart?rel=de&content-id=1127609922456&reserve-mode=active> ; Zugriff am 28.5.2007

Anhang B: Zusammenfassung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den Entwicklungen, denen die österreichische Museumslandschaft in den letzten 20 Jahren unterlag. Museen entwickelten sich von ausschließlich von öffentlichen Subventionen abhängigen Regiebetrieben hin zu besucherorientierten Dienstleistungsbetrieben. Die zentrale Frage dieser Arbeit lautet: Können Museen am Markt bestehen? Eine weitere Frage ist: Wie weit sind österreichische Museen auf diesem Weg? Die Finanzierung der Museen stellt ein Problem dar. Die Museen bemühen sich verstärkt um private Finanzierung und versuchen ihre Einnahmen zu erhöhen. Durch ihre Ausgliederung erhielten die Bundesmuseen und die Landesmuseen Anreize ihre eigenen Einnahmen zu erhöhen. Aus diesem Grund wird auf die Gründe der Ausgliederung und ihre Abwicklung ausführlicher eingegangen.

Im Zusammenhang mit der Ausgliederung der Bundesmuseen wird auf zwei Argumente eingegangen. Das erste Argument lautet, dass es bei marktwirtschaftlicher Orientierung im Kulturbereich zu einer Verschlechterung der Qualität kommt. Das zweite Argument lautet, dass Marktversagen staatliche Eingriffe erforderlich macht.

Es folgt eine Darstellung der Museen als ökonomische Betriebe, die Dienstleistungen anbieten und damit Erträge erwirtschaften. Museen sind nicht nur Teil des kulturellen Lebens einer Region, sie stellen auch als Unternehmen einen Wirtschaftsfaktor dar. Allgemein lässt sich eine Entwicklung von angebotsorientiertem Dienstleistungsbetrieb zum kundenorientierten Dienstleistungsbetrieb ausmachen. Dabei sind sie nach ihrer Definition nicht gewinnorientiert.

Im Kapitel „Preispolitik“ wird zunächst die Frage gestellt, ob Eintrittsgebühren in Museen ökonomisch sinnvoll sind. Falls Museen sich dafür entscheiden, Eintrittsgebühren einheben, ist zunächst die Form der Preisbildung zu klären. Auch in der Preispolitik wird stärker auf die Zahlungsbereitschaft und die Präferenzen der Besucher eingegangen. Immerhin weist die Preisbildung eines Regiebetriebes erhebliche Unterschiede zu der eines marktwirtschaftlich agierenden Kulturbetriebes auf. Letzterer orientiert sich an der Nachfrage und ihrer Preiselastizität. Zuerst wird erörtert, wie sich Veränderungen im Preis auf die Nachfrage auswirken können. Danach

werden die einzelnen Besuchersegmente betrachtet. Welche Preisdifferenzierungen können für die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft der einzelnen Besuchersegmente angewandt werden? Eine empirische Studie zeigt welche Arten von Preisdifferenzierungen in österreichischen Museen in der Praxis angewandt werden. Zuletzt wird der Boom an Sonderausstellungen erörtert und dessen Widerspruch zu den (angeblichen) Kostenproblemen der Museen.

Anhang C: Lebenslauf

Name:	Michael Hörtenhuber
Geburtsdaten:	6.1. 1973 in Enns
Staatsbürgerschaft:	Österreich
Familienstand:	ledig
Zivildienst:	Gedenkdienst (Gedenkstätte Stutthof)
Ausbildung:	1979-1983 Besuch der Volksschule in Enns 1983-1991 Besuch des BRG Steyr 1991 Matura mit gutem Erfolg Seit 1993 Studium der Betriebswirtschaft