Museumsverband
Niedersachsen und
Bremen e.V.

Erfolgsfaktoren von Museen

Werte, Strategien, Wirksamkeit

Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hrsg.)

17. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement

in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. und dem Braunschweigischen Landesmuseum
3./4. November 2025 in Braunschweig

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Schriftenreihe des
Arbeitskreises Museumsmanagement

herausgegeben von
Rolf Wiese und Matthias Dreyer
Band 26

zugleich

Schriftenreihe des
Museumsverbandes
Niedersachsen und Bremen e. V.

herausgegeben von
Rolf Wiese und Thomas Overdick
Band 10

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hrsg.)

Erfolgsfaktoren von Museen

Werte, Strategien, Wirksamkeit

17. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement
in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband für Niedersachsen
und Bremen e. V. und dem
Braunschweigischen Landesmuseum
am 3./4. November 2025 in Braunschweig

Hannover 2025

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Die Arbeit des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen e. V. wird gefördert durch:

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur

Der Senator für Kultur

Freie Hansestadt Bremen

Die Tagung ist eine Kooperation des Arbeitskreises Museumsmanagement mit dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. und dem Braunschweigischen Landesmuseum.

MUSEUMS MANAGEMENT

Museumsverband Niedersachsen und Bremen e.V.

BRAUNSCHWEIGISCHES LANDESMUSEUM

3 LANDESMUSEEN

Redaktion: Dr. Matthias Dreyer
Lektorat: Giesela Wiese, Agnetha Untergassmair, Thomas Overdick

Titelbild: Der Prinz findet den Schuh, aus: Aschenputtel,
© Märchen-Quartett, Carl Schaller, Fürth, o. J. (Sammlung Giesela Wiese)

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-948181-14-7

© 2025 Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V.,
Rotenburger Straße 21, 30659 Hannover
Alle Rechte vorbehalten
Gedruckt bei Bartels Druck GmbH, Lüneburg

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Inhalt

I. Grundlagen

Gesa Birnkraut
Wirkung im Museum
Herausforderung und Chance zugleich 9

Maria Anne Stölzer
Vom Verständnis zur Wirkung
Erfolgsmessung in Museen 23

II. Schwerpunktthemen

Daniela Guhl
Besucher*innenentwicklung strategisch denken
Neue Ideen und Konzepte für die Worpsweder Museen 47

Anne Gemeinhardt
Neu ausrichten und präsent bleiben
Die Museen für Kulturgeschichte Hannover in Zeiten des Umbruchs 65

Martin Zierold
Führung in der Krise
Was hält Museen handlungsfähig in Zeiten der Unsicherheit? 79

Sandra Hesse, Thomas Overdick
Resonanz als Gelingensfaktor
Beziehungsqualitäten im Museum verstehen und gestalten 91

Sandra Richter, Katja Stark, Sarah Ulrich
Wie Museen wirken
Die Museum Development Goals 113

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Anika Jansen
Wie tickt die Generation Z?
Junge Menschen als Fachkräfte für Museen finden und binden *129*

Joel Schroth
Mehr als nur „Bitte nicht anfassen"
Chancen einer Qualifizierung im Besucherservice 141

Christiane Lindner
Nutzer*innenzentrierung, Partizipation, Kollaboration
Digitalprojekte als Motor der Organisationsentwicklung 157

Daniela Koß
Agieren oder Reagieren
Ökologische Kriterien in der Kultur- und Museumsförderung 169

Ulrike Petzold, Katharina Meyer
Kulturfördervereine
Potenziale der Mitglieder nutzen und sie dadurch werben und halten 181

Matthias Dreyer, Rolf Wiese
Unternehmerische Tätigkeit von Museen 193

Lothar Meyer-Mertel
Materielle und immaterielle Standorteffekte von Museen
am Beispiel des PS.SPEICHER in Einbeck 209

Schriftenreihe des Arbeitskreises Museumsmanagement 221

Schriftenreihe des Museumsverbandes für Niedersachsen
und Bremen e. V. 225

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Unternehmerische Tätigkeit von Museen

Matthias Dreyer, Hannover
Rolf Wiese, Winsen (Luhe)

1 Strategische Ausrichtung der Finanzen von Museen

Angesichts der knappen öffentlichen Haushalte und der Konsolidierungsszenarien in Kulturetats von Ländern, Städten und Gemeinden werden die Finanzen für das Management der deutschen Museen in den nächsten Jahren wieder zur zentralen Herausforderung. Museen sind mit ihren Sammlungen und der Bewahrung und Vermittlung ihrer Objekte zwar auf einen langfristigen Zeitraum ausgerichtet. Umso erstaunlicher ist es, dass die Finanzierung und die Finanzplanung der Häuser, abgesehen von umfangreicheren Investitionsentscheidungen oder großen Ausstellungsvorhaben, nur sehr selten einen entsprechend langen Horizont aufweisen.

Gerade die Finanzierung sollte aber als strategische Aufgabe des Museumsmanagements verstanden und wahrgenommen werden – sie schafft die Grundlage für die langfristige Existenz eines Hauses und ermöglicht dessen vielfältige und substanzielle Arbeit. Und die Finanzen und deren Planung umfassen Entscheidungen, die die Arbeit eines Museums auf lange Sicht binden und prägen: von der Wahl der Rechtsform eines Hauses über den Aufbau und die Pflege der Beziehungen

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

zu externen Förderern bis hin zu personellen Entscheidungen mit den Personalkosten als bedeutendsten Budgetposten (Dreyer/Wiese 2016).

Das Ziel der langfristigen Finanzplanung von Museen ist die Sicherung der dauerhaften wirtschaftlichen Basis der Häuser. Dieses Ziel muss vor dem Hintergrund der verschiedenen Finanzierungsquellen gedacht und konkretisiert werden. Angestrebt werden sollte, das Finanzierungsmix eines Museums möglichst breit aufzustellen und einseitige Abhängigkeiten von – zumeist öffentlichen – Finanztöpfen abzubauen.

Eigene Einnahmen spielen in diesem Kontext im Museum eine zunehmend wichtige, häufig aber auch noch unterschätzte Rolle. Dabei sind die Potenziale, den Anteil eines Museumsbudgets aus selbsterwirtschafteten Mitteln zu erhöhen, durchaus vorhanden (Wiese 2016). Unternehmerisches Handeln sollte deshalb Bestandteil jeder Finanzierungsstrategie eines Museums sein.

Dass eine Stärkung des Anteils selbsterwirtschafteter Einnahmen einen positiven Einfluss auf die langfristige finanzielle Situation von Museen haben kann, bestätigt eine Befragung in der niedersächsischen Museumslandschaft (Dreyer 1998, S. 239 ff.). Während sich zwischen dem Erfolg bei der Einwerbung privater Zuschüsse von Einzelpersonen, Unternehmen und anderen Förderern gegenüber der Einschätzung der zukünftigen budgetären Lage kein empirisch signifikanter Zusammenhang nachweisen ließ, zeigte sich für die eigenen Einnahmen ein anderes Bild: Je nachdem, ob die Museen ihre Budgets mit über- oder unterdurchschnittlichen Anteilen eigener Einnahmen deckten, unterschieden sich ihre Einschätzungen bzgl. der zukünftigen finanziellen Situation. Knapp 70 % der Museen, deren Einnahmen aus Eintrittsgeldern und zusätzlichen Leistungen über dem Mittelwert aller in der Untersuchung berücksichtigten Museen lagen, bewerteten ihre Institution als langfristig gesichert. Von den Museen, deren eigene Einnahmen ein unterdurchschnittliches Niveau aufwiesen, war das dagegen nur bei knapp 50 % der Fall.

Diese unterschiedlichen Einschätzungen können darauf zurückzuführen sein, dass der Erfolg bei der Einwerbung von Zuschüssen aus dem privaten Sektor nicht nur durch eigene Anstrengungen bedingt ist, sondern zum großen Teil von Entscheidungen und den jeweiligen Rahmenbedingungen des privaten Sektors abhängt. Bei eigenen

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

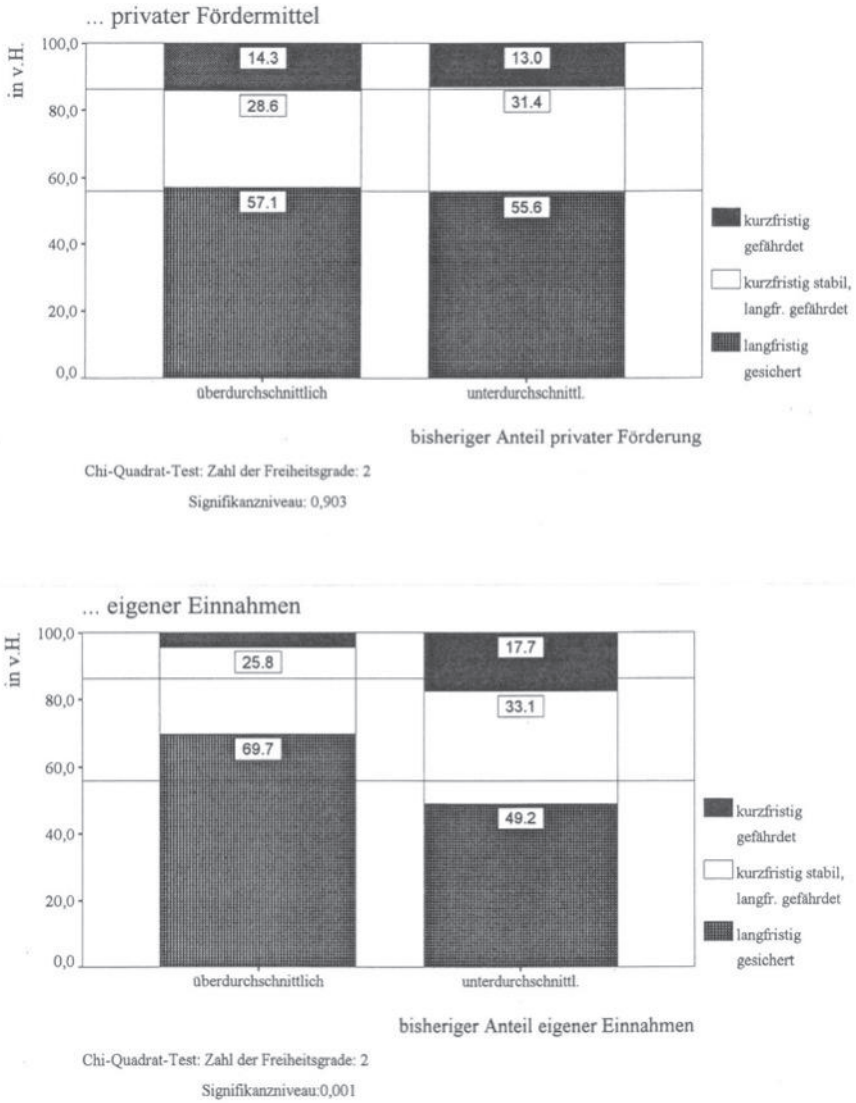

Abbildung 1: Einschätzung der zukünftigen finanziellen Lage niedersächsischer Museen in Abhängigkeit von den Haushaltsanteilen privater Fördermittel und eigener Einnahmen. Quelle: Dreyer 1998, S. 241

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Einnahmen, wie z. B. aus Eintrittsgeldern und zusätzlichen Angeboten, wird der Erfolg dagegen überwiegend von den Aktivitäten der Museen selbst bestimmt. Zwar bestehen hier ebenso hinsichtlich der Publikumsgunst und der Zahlungsbereitschaft der Besucher nicht kontrollierbare Einflüsse. Diese Finanzierungsoption hat nach Einschätzung der Museen jedoch gegenüber der externen privaten Förderung einen verlässlicheren Charakter. Allein diese Einschätzung macht deutlich: Es lohnt sich für Museen, sich kreativ Gedanken zu machen, wie sie mit ihrem Haus, mit ihrem Wissen und ihren Kompetenzen oder mit ihren Angeboten Mittel erwirtschaften können.

2 Unternehmerischer Geist von Museen

Die Frage zum unternehmerischen Geist und nach dem Unternehmenscharakter von Museen stellt sich eigentlich nicht (mehr) bzw. sie kann eindeutig bejaht werden. Die Thematik wurde bereits im ausgehenden 19. Jahrhundert (1888) hinterfragt. William Stanley Jevons „wunderte sich darüber, dass es zwar in England seit über hundert Jahren öffentliche Museen gäbe, aber kaum Veröffentlichungen zu deren 'general principles of management and economy'" (Kahlert 1994, S. 21). Ähnlich dachte auch Wolfgang Klausewitz, der 100 Jahre später (1994) nochmals forderte: „Der Museologe muss ein Manager sein." (Klausewitz 1994)

Obgleich in der Vergangenheit dies mit dem Verweis auf den wissenschaftlichen und kulturellen Anspruch der Häuser immer wieder kontrovers diskutiert wurde (Kahlert 1988), steht außer Zweifel: Museen setzen knappe Ressourcen ein und ihre internen Prozesse müssen gemanagt werden, um unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte qualitätvolle Ergebnisse sicherzustellen. Museen können als Dienstleistungsunternehmen verstanden werden, die für Besuchende, für Bildungs- und Wissenschaftsinstitutionen oder für Touristikunternehmen ihre Leistungen bereitstellen.

Nicht zuletzt gegenüber der Kulturpolitik ist der Nachweis einer guten Führung und Arbeit eines Museums in wirtschaftlicher Hinsicht ein wichtiges Argument in der Rechtfertigung für die Bereitstellung

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

öffentlicher Mittel. Museen nehmen auf diese Weise Verantwortung gegenüber dem Steuerzahler wahr. Und auch externe private Förderer tun sich leichter in ihren Entscheidungen, wenn sie darauf vertrauen können, dass Projekte verlässlich und mit einem soliden Finanzmanagement durchgeführt werden.

Wirtschaftlichkeit bezieht sich aber nicht nur auf die Ausgabenseite. Unternehmerisches Handeln von Museen hat auch, wie beschrieben, die Einnahmen im Blick und sucht nach Wegen, zusätzliche Finanzquellen zu erschließen. Ein gestärkter Anteil eigener Einnahmen im laufenden Haushalt dokumentiert öffentlichen und privaten Förderern das wirtschaftliche Handeln eines Hauses.

Unternehmerisches Denken beschränkt sich auch nicht nur auf die rein betriebswirtschaftliche Ebene mit der Steuerung der Einnahmen und Aufwendungen des Museumsbudgets oder auf Angebote eines Hauses zur Mittelerwirtschaftung. Ein unternehmerischer Geist einer Leitung sollte sich auf das gesamte Haus mit allen seinen Leistungen beziehen – einschließlich der klassischen musealen Aufgabenfelder: Es geht darum, neue Ideen zu finden und voranzubringen sowie gewohnte Lösungen und Strukturen zum Vorteil eines Museums und seiner Nutzenden zu verändern und weiterzuentwickeln. Letztlich können Museumsleitungen als Cultural Entrepreneurs verstanden werden, die neue Möglichkeiten und Auftritte für ihr Haus anstreben. Unterstützung finden sie in einem Innovationsmanagement, mit dem der Rahmen für Neuerungen geschaffen und Prozesse gestärkt werden, um Ideen hervorzubringen und umzusetzen (vgl. hierzu Mohr/Niemann/Knapp 2019 und Lexware 2025).

Unternehmerisches Denken steht dabei nicht im Widerspruch zum inhaltlich-fachlichen Anspruch eines nicht gewinnorientierten Museums. Die Befürchtung einer Disneylandisierung mit der Verflachung künstlerischer oder wissenschaftlicher Ziele der Häuser als Schreckensszenario ist oftmals überzogen und unbegründet. Voraussetzung für solche Prozesse mit der Erweiterung des musealen Aufgabenverständnisses ist allerdings, dass Museen ein schlüssiges Zielsystem mit einer Vision für ihre Arbeit und ein stabiles Selbstverständnis haben.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

3 Eigenes unternehmerisches Handeln von Museen

Das Institut für Museumsforschung in Berlin untersuchte 2025 in einer aktuellen repräsentativen Studie den ökonomischen Fußabdruck von Museen (Rahemipour/Grotz 2025). In der dazu erschienenen Publikation werden nicht nur die ökonomischen Effekte der Museen, sondern auch deren Finanzstrukturen analysiert. Ein Ergebnis war, dass die Gesamteinnahmen im Schnitt bei 20 % liegen. Diese Zahl ist abhängig von verschiedenen Faktoren und kann im konkreten Fall gravierend vom Durchschnitt abweichen. Ein wichtiger Einflussfaktor ist die Größe der betrachteten Museen (vgl. Rahemipour/Grotz 2025, S. 66).

Die Struktur der Museen in Deutschland ist gekennzeichnet von einem eher kleineren Anteil großer Museen, oft staatlich getragen und über die staatlichen Haushalte versorgt, und einer Vielzahl mittlerer und kleinerer Museen mit hauptamtlichen Kräften und ebenso vielen kleinen Museen, die ausschließlich ehrenamtlich betrieben werden. Diese Struktur finden wir auch bei den Museen in Niedersachsen und Bremen. In der 2017/18 von Oliver Freise vom Museumsverband Niedersachsen und Bremen e. V. (MVNB) durchgeführten Studie zur Lage der kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen werden diese pauschalierten Aussagen untermauert (Freise 2019). Die Mehrzahl der Museen wird ehrenamtlich geführt, und zwar ca. 75 %!

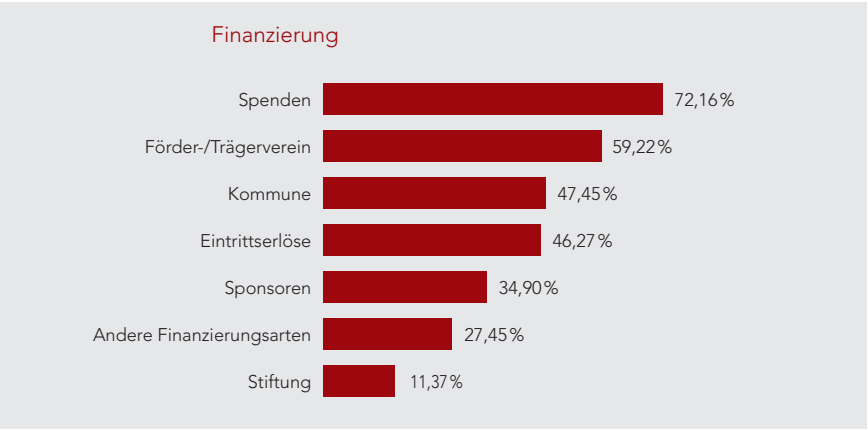

Abbildung 2: Bandbreite der Finanzierungsmöglichkeiten kleiner Museen (Mehrfachantworten waren möglich). Quelle: Freise 2019, S. 32

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Ein Blick auf die Bandbreite der Finanzierungsmöglichkeiten verdeutlicht den Finanzmix kleinerer Museen (Freise 2029, S. 32f.). Im Gegensatz zu mittleren und großen Häusern nutzen kleinere Museen grundsätzlich ein sehr breites Finanzinstrumentarium zur Deckung ihres Finanzbedarfs.

3.1 Unternehmerisches Handeln beim Kernangebot des Museums

Im Folgenden sollen die vielfältigen Möglichkeiten unternehmerischen Handelns im Museumsalltag vorgestellt werden. Der Fokus liegt dabei auf der Erzielung zusätzlicher Einnahmen. Fragen der Rechtsform, wie beispielsweise die Gründung einer Stiftung, oder die systematische Analyse der Ausgabenseite (Controlling) stehen nicht im Mittelpunkt dieser Betrachtung, dürfen aber in der Gesamtschau als wichtige Faktoren nicht unberücksichtigt bleiben.

Für viele Museen sind die Eintritte ein wichtiger Einnahmefaktor. Bei der Gestaltung der Eintrittspreise sind im konkreten Fall unterschiedliche Rahmenbedingungen zu beachten. Dabei können Museen durchaus von anderen Freizeiteinrichtungen mit ihren zeit- und sozialdifferenzierten Eintrittspreissystemen lernen. Andererseits erheben kleine Museen oft gar keinen oder nur einen sehr geringen Eintrittspreis und freuen sich über eine Spende (pay what you want). Dabei wird oft vergessen, die Förder- und Finanzsituation des Hauses darzustellen, um auf die Notwendigkeit von Eintrittsgeldern hinzuweisen. Oft fehlt auch der Mut, durchaus übliche Vergleichspreise anzusetzen, aus Sorge, dass die Besuchenden wegbleiben. Eine offensive Eintrittspreispolitik auszuprobieren, kann zu überraschenden Mehreinnahmen führen. Auch bei Sonderaktionen können neue (höhere) Eintrittspreise ausprobiert werden, um sie dann später zu etablieren.

Vereinsgetragene Museen oder Museen mit Fördervereinen verfügen als einen elementaren Finanzierungsbaustein über die Mitgliedsbeiträge bzw. Fördergelder ihrer Vereinsmitglieder. Diese bilden eine sichere Finanzierungsbasis mit der Folge, dass Mitgliedergewinnung, Mitgliederbindung und Mitgliederwerbung zu den wichtigen Kernaufgaben der Vereine zählen.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Das Einsammeln von Spenden ist ein weiterer wichtiger Finanzierungsbaustein. Verbunden mit konkreten Projekten und besonders in Vereinen gibt es dafür bei richtiger Vorbereitung große Erfolgschancen.

Die Vereinsstruktur bietet daneben gute Voraussetzungen für ehrenamtliches Engagement. Hier haben sich auch andere Zugänge bewährt, wie Ehrenamtsbörsen oder digitale Ehrenamtsplattformen. Die Bandbreite ehrenamtlicher Arbeit ist sehr groß und vielfältig. Sie reicht von der Unterstützung bei den klassischen Museumsaufgaben bis hin zu handwerklichen Tätigkeiten, Bildungsarbeit, Angeboten wie Stadtführungen, Busführungen und vieles mehr. Daneben sind Veranstaltungen von Museen ein wichtiger Einsatzbereich für Ehrenamtliche, bei denen sie vom Kassendienst über den Betrieb von Bewirtungsständen bis hin zu pädagogischen Einheiten tätig werden können. Der Königsweg liegt darin, das ehrenamtliche Engagement zur Erzielung von Einnahmen einzusetzen und die daraus entstehenden Überschüsse als einen weiteren Finanzierungsbaustein zu nutzen.

Darüber hinaus kann sich durch Vereinsmitglieder/Ehrenamtliche ein Netzwerk von Förderern aufbauen, die bei vielen praktischen Anforderungen des Museumsalltags helfen können, wie beispielsweise bei Materialbeschaffung oder Transportdienstleistungen.

Eine elementare Aufgabe des Museums ist der Forschungsbereich inklusive des Publizierens der Ergebnisse. In vielen Museen rückt dieses zurzeit in den Hintergrund, da die vielfältigen Arbeiten des Alltags keine Zeit dafür erübrigen. Demgegenüber gibt es Museen, die neben der alltäglichen Museumsarbeit erfolgreich publizieren. Die Museumsschriftenreihe, der Jahreskalender, Postkarten, Plakate oder ein repräsentativer Bildband können mit entsprechender Vorbereitung wirtschaftlich erfolgreich umgesetzt werden. Dabei sind die veränderten digitalen Produktionsmöglichkeiten, frühzeitige Absatzbemühungen und eine Kundenpflege wichtige Erfolgsfaktoren, die ebenfalls zur Stärkung der Finanzen führen.

Verfügt ein Museum über spezielle Fähigkeiten, so kann darüber nachgedacht werden, inwieweit diese Leistungen zu vermarkten sind, ob es überhaupt einen Markt dafür gibt, wie die Rahmenbedingungen des Marktes sind und welche Preise bzw. Überschüsse erzielt werden

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

können. Beispiele sind die kostenpflichtige Weitergabe von Sonderausstellungen und Bildrechten, Beratungstätigkeit und auch das Angebot handwerklicher / restauratorischer Fähigkeiten. Auch daraus lassen sich positive Beiträge zum Budget generieren.

3.2 Unternehmerisches Handeln beim wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb

Ein zweiter großer Bereich zur Erzielung von Einkommen im Museum können die eigentlichen Wirtschaftsbetriebe, wie z. B. der Museumsladen, die Museumsgastronomie, der Veranstaltungsbereich sowie spezielle Tourismusangebote, sein.

Grundsätzlich haben viele Museen das Problem, dass ihre Besuchszahlen und damit einhergehend ihre potentiellen Umsatzzahlen im Museumsladen oder der Museumsgastronomie zu gering sind, um einen professionellen Betrieb mit festangestellten Mitarbeitenden zu ermöglichen. Hier sind intelligente, oft auf Synergien basierende kostengünstige Lösungen gefragt. Erfahrungen aus kleineren Häusern zeigen, dass Kassenkräfte den Shop und / oder ein einfaches Café mitbetreuen. Wenn die Museumskasse / der Museumsempfang und der Shop miteinander kombiniert werden und eine räumliche Einheit bilden, kann die Kassenkraft beide Bereiche gleichzeitig betreuen. Eventuell ist sogar eine Sachbearbeitung von laufenden Aufgaben möglich, wie beispielsweise das Führen von Besuchsstatistiken, wenn hinter dem Eingangsbereich ein kleines Büro anschließt. Aus der Kombination dieser Aufgaben resultiert ein sparsamer Personaleinsatz, bestenfalls sogar mit ehrenamtlich Tätigen, und somit ein zusätzliches wirtschaftliches Potential.

Ein weiterer Aspekt ist die Verbesserung der Wohlfühl- und Aufenthaltsqualität. Dafür ist ein Caféangebot ein wichtiges Element für die Besuchszufriedenheit. Ideal ist es, wenn das gastronomische Angebot in seiner Art mit dem Museum inhaltlich verzahnt ist. Ob es sich dabei um ein Bedienungs- oder Selbstbedienungsangebot handelt oder ein für alle erreichbares offenes Angebot mit einer Kasse des Vertrauens, hat auf das Wohlfühlen weniger Einfluss. Die daraus erzielbaren Über-

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

schüsse sind jedoch sehr unterschiedlich. Die Kasse des Vertrauens kann nicht nur für den Verkauf von Kaffee und Kuchen, sondern auch auf andere Angebote z. B. aus dem Museumsgarten angewendet werden und somit positiv zum finanziellen Budget beitragen.

Ein wichtiges Standbein vieler Museen sind Kulturveranstaltungen, Events, Aktionstage. Neben den inhaltlichen Bildungs- und Unterhaltungsaspekten sind die Bewirtungsangebote in zweierlei Hinsicht von Bedeutung. Zum einen werden sie von den Besuchenden gern in Anspruch genommen, zum anderen sind sie ein wichtiger Einnahmefaktor für die Häuser. In Kombination mit dem Ehrenamt sowie von Vereinsmitgliedern selbst erstellten Essenangeboten können finanzielle Überschüsse erzielt werden, die das Gesamtbudget unterstützen. Dabei sind natürlich vielfältige Rahmenbedingungen wie Hygienestandards, Gewerbeanmeldungen und sonstiges zu beachten.

Eine weitere Möglichkeit für wirtschaftliches Handeln im Museum ist die Entwicklung von speziellen Tourismusangeboten, wie beispielsweise Stadtführungen, Abendführungen, Erkundungstouren in die Region für Bus und Fahrrad unter Einbezug regionaltypischen Essens oder anderer Spezialitäten. Ein Regionalmuseum könnte diese Angebote mit Ehrenamtlichen durchführen, so dass die erzielten Einnahmen beim Museum verbleiben.

3.3 Unternehmerisches Handeln um das Museum herum

Während die vorherigen Beispiele einen direkten oder indirekten Bezug zum musealen Kernangebot haben, sind die folgenden Beispiele für unternehmerisches Handeln nicht zwingend an das Museum gebunden. Dazu gehört beispielsweise die Vermietung von Räumlichkeiten als Location, was zunächst keinen unmittelbaren Museumsbezug hat, aber durch Zubuchung von Museumselementen erfolgen kann.

Weitere Beispiele für zusätzliche Einkommenserzielung wären Film- und Werbeaufnahmen im Museum oder seinem Umfeld sowie das Bereitstellen von Räumen für Trauungen, Hochzeits- und Betriebsfeste, Messen und Tagungen. Hierfür sind vertragliche Regelungen zu entwerfen, die unter anderem auch den Versicherungsschutz einbeziehen. Zu beachten ist außerdem, dass die entsprechende Infrastruktur

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

vorhanden sein muss und es für Absprachen und Durchführung kompetente Ansprechpersonen im Museum gibt.

4 Organisatorische und personelle Voraussetzungen

In den vorangegangenen Abschnitten wurde eine Vielzahl von Einnahmemöglichkeiten in den Museen vorgestellt. Neben den klassischen kaufmännischen Instrumenten der Produktentwicklung, der Vor- und Nachkalkulation und des Controllings, verbunden mit den ehrenamtlichen Potentialen, ergeben sich vielfältige Möglichkeiten für unternehmerisches Handeln in Museen.

Zur Umsetzung stehen die beschriebenen Bausteine zur Verfügung. Teilweise ergeben sich die Möglichkeiten aus der Differenzierung von Museumsangeboten, aus dem Herausarbeiten und Umsetzen von Synergien, dem Ehrenamt und dem Engagement von Vereinsmitgliedern. All diesen zusätzlichen Möglichkeiten der Einnahmenerzielung gehen das Eruieren und das Erkennen, welches wirtschaftliche Potential in vielen Bereichen des Museums vorhanden ist, voraus. Dazu ist so etwas wie unternehmerisches Gespür, ein „kaufmännisches Gen", notwendig.

Während viele Museen es durchaus verstehen, für Sonderprojekte Förderungen bei potenziellen Geldgebern zu generieren, ist das aktive kaufmännische Handeln zur Unterstützung der Kernaufgaben oft unterentwickelt. Das kann damit zusammenhängen, dass in vielen Häusern kaum oder gar kein kaufmännisch vorgebildetes Personal vorhanden ist, kein Personal, das wirtschaftliche Chancen entdeckt, erkennt, strukturiert und umsetzt. Dieses Potenzial könnte möglicherweise mit dem Kreis der Ehrenamtlichen oder der Vereinsmitglieder gehoben werden.

Eine mögliche Strategie zur Lösung finanzwirtschaftlicher Probleme kann es sein, durch eine Vielzahl von unternehmerischen Aktivitäten in den unterschiedlichsten Bereichen eines Museums zu einer Art „Schwarmfinanzierung" zu gelangen, bei der durch viele kleinere wirtschaftliche Erfolge ein solides Gesamtfinanzfundament entsteht. Ein positiver Aspekt dabei könnte sein, dass die unterschiedlichen Bereiche des Museums mit dazu beitragen und somit eine zusätzliche interne Solidarität entstehen kann.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Wenn ein Museum diesen Weg einschlägt und ihn bewusst in seine Unternehmenskommunikation einbaut, so könnte es im günstigen Fall auch positive Auswirkungen auf sein Image haben. Besuchende, Freunde, Sponsoren und Förderer wären vielleicht zusätzlich motiviert, eine derart handelnde Organisation zu unterstützen.

5 Steuerlicher Rahmen

Museen sind zumeist nicht gewinnorientierte gemeinnützige Einrichtungen. Mit der Gemeinnützigkeit sind steuerliche Erleichterungen verbunden, wie z. B. die Befreiung von der Körperschaftssteuer gem. § 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG. Daraus resultiert auch die Möglichkeit, Spendenbescheinigungen für Spender und Zustifter ausstellen und so Anreize für ein privates Engagement bieten zu können. Steuerprivilegien bilden einen wesentlichen Rahmen und sind eine wichtige Voraussetzung in der Finanzierung von Museen.

Die Steuerbefreiung bzw. Steuerpflichten gemeinnütziger juristischer Personen, wie z. B. eines Vereins oder einer Stiftung, werden mit der „Viersphären-Theorie" konkretisiert (Seidenfus 2014):

a) ideeller Bereich,
b) Vermögensverwaltung,
c) steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb und
d) Zweckbetrieb.

Im ideellen Bereich vereinnahmt ein Museum Zuwendungen, Spenden, Schenkungen oder Erbschaften; es erfolgt keine Besteuerung.

Ist der Träger des Museums z. B. eine Stiftung und gibt es ein Stiftungskapital, sind die Erträge im Bereich der Vermögensverwaltung von der Kapitalertragssteuer befreit. Das gilt auch für Erträge aus der Vermietung und Verpachtung von Immobilien einer Stiftung oder eines Vereins.

Wird ein Museum unternehmerisch tätig und will es seine selbsterwirtschafteten Einnahmen stärken, werden automatisch steuerrechtliche Themen tangiert. Das betrifft neben Fragen der Gemeinnützigkeit die Umsatzsteuer.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Unternehmerische Aktivitäten, wie z. B. Museumsshops, Restaurants und Cafés oder die kostenpflichtige Bereitstellung von Dienstleistungen für Partner, fallen in den Bereich des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs. Einnahmen dieser Leistungen sind grundsätzlich körperschafts- und gewerbesteuerpflichtig, sofern die Gesamteinnehmen einschließlich Umsatzsteuer den Betrag von 45.000 € im Kalenderjahr übersteigen.

Der Zweckbetrieb nach §§ 64 – 68 AO ist von der Steuerpflicht des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs ausgenommen. Ein Zweckbetrieb ist gegeben, wenn der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb in seiner Gesamtrichtung dazu dient, die steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke der Körperschaft zu verwirklichen oder diese Zwecke nur so erreicht werden können. Der laufende Betrieb eines Museums ist ein Zweckbetrieb, dessen Eintrittseinnahmen, Einnahmen aus dem Verkauf von eigenen Ausstellungskatalogen, Plakaten oder Postkarten zu den steuerbegünstigten Erlösen zählen.

Für den Zweckbetrieb und den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ist die Umsatzsteuer ein Thema. Wenn die Umsätze (brutto) unternehmerischer Tätigkeit im vorangegangenen Wirtschaftsjahr 25.000 € und im laufenden Wirtschaftsjahr 100.000 € nicht übersteigen, kann das Museum den Kleinunternehmer*innen-Status beantragen; Umsatzsteuer fällt dann nicht an. Liegen die Bruttoeinnahmen über dieser Grenze, dann ist die Umsatzsteuer entweder mit 19 % oder ermäßigt mit 7 % abzuführen.

Wichtig ist, dass wirtschaftliche Geschäftsbetriebe gemeinnütziger Einrichtungen keinen Verlust ausweisen dürfen, die dann auch nicht aus Erträgen des ideellen Bereichs gedeckt werden können. Es droht ansonsten die Aberkennung der Gemeinnützigkeit.

Beim Ausbau eigenerwirtschafteter Einnahmen kann es sich lohnen, die entsprechenden Aktivitäten auszugliedern und auf einen vom Museum unabhängigen Träger in eigener Rechtsform, wie z. B. einer GmbH, zu übertragen oder diese an den Förderverein eines Museums anzubinden. Auch eine Kombination aus mehreren verschiedenen Trägerschaften kann sinnvoll sein. Abhängig von der Form und dem Umfang der Leistungen zur Einnahmenerwirtschaftung bieten sich Trägerschaftskombinationen an, die für die spezifische Situation angepasst werden müssen.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Auf jeden Fall sollten steuerliche Themen immer vorab sorgfältig geprüft und durch fachkundige Beratung z. B. eines Steuerberaters begleitet werden. Oftmals ist es auch ratsam, diese Themen frühzeitig mit dem zuständigen Finanzamt abzustimmen. Zu jeder Zeit sollte eine nachvollziehbare Ablage finanz- und steuerrelevanter Unterlagen sowie eine lückenlose Buchhaltung und Dokumentation von Organentscheidungen sichergestellt werden.

6 Resümee: Unternehmerisches Denken als Chance!

Ein „gewisser unternehmerischer Geist" sollte sich wie ein Mindset durch ein Museum ziehen und auf das gesamte Leistungs- und Aufgabenspektrum beziehen. Daraus kann ein Beitrag zur (Eigen-)Finanzierung eines Hauses und damit zu dessen finanziellen Absicherung (unter anderem durch Schwarmfinanzierung) resultieren genauso wie es schlagkräftige Argumente gegenüber der Kulturpolitik oder externen privaten Förderern bietet. Unternehmerisches Handeln steht für ein zeitgemäßes Museum und dessen Management. Entsprechende Angebote mit einem serviceorientierten Charakter stärken zudem die Besucher*innenorientierung und tragen zu deren Wohlfühlen bei.

Aber: Eine entsprechende Erweiterung des musealen Angebots ist gut zu planen und in die strategische Ausrichtung eines Hauses und dessen (inhaltlich-fachlichen) Zielsystem zu integrieren. Denn, die Öffnung eines Hauses mit einer stärkeren unternehmerischen Ausrichtung ist nie abgeschlossen und muss stets entsprechend der sich verändernden sozioökonomischen und gesellschaftlichen Bedingungen sowie Bedürfnisse der Besucher*innen weiterentwickelt werden.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Literaturhinweise

Dreyer, M. (1998): Probleme der Museumsfinanzierung – eine kulturwirtschaftliche Bestandsaufnahme der Museen in Niedersachsen, Ehestorf.

Dreyer, M./Wiese, R. (2016): Auf die langfristige Perspektive kommt es an. Strategische Finanzplanung in Museen, in: Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2016): Zwischen kulturellem Reichtum und knappen Kassen. Perspektiven der Museumsfinanzierung, Ehestorf, S. 117–146.

Freise, O. (2019): Fakten und Impulse. Zur Lage der kleinen Museen in Niedersachsen und Bremen 2017/18, Schriftenreihe des Museumsverbandes Niedersachsen und Bremen e. V., Band 1, Hannover.

Kahlert, H. (1988): Museen als Unternehmen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (1988), Band 11, Heft 1, S. 30–42.

Kahlert, H. (1994): Das Museum als Produktionsstätte, in: Zeitschrift für Museumskunde (1994), Jahrgang 59, S. 18–22.

Klausewitz, W. (1994): Der Museologe muss ein Manager sein, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15. April 1994.

Lexware (Hrsg.) (2025): Entrepreneurs und Entrepreneurship. https://www.lexware.de/wissen/unternehmerlexikon/entrepreneurs-und-entrepreneurship/ (letzter Abruf 26. Juni 2025).

Mohr, H./Niemann, C. C./Knapp, K. (2019): Hidden Potential. Intrapreneurship in Museumsorganisationen, Bochum/Kiel.

Rahemipour, P./Grotz, K. (2025): Der ökonomische Fußabdruck von Museen. Das sichtbare Kapital. Studie des Instituts für Museumsforschung, Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Berlin zu den ökonomischen Wirkungen der Museumslandschaft in Deutschland, Berlin, https://doi.org/10.5281/zenodo.15740537 (letzter Abruf 15. September 2025).

Seidenfus, V. (2014): Rechtliche, gemeinnützigkeitsrechtliche und steuerrechtliche Aspekte bei der Errichtung, Leitung und Arbeit von Fördervereinen und Freundeskreisen, in: Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2014): Freunde sind unbezahlbar. Fördervereine und Freundeskreise von Museen, Ehestorf, S. 43–60.

Wiese, R. (2016): Wirtschaftliche Aktivitäten von Museen, in: Walz, M. (Hrsg.) (2016): Handbuch Museum. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven, Stuttgart, S. 351–354.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0

Zu den Autoren

Matthias Dreyer, Dr. rer. pol., geb. 1967. Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover. 1993–1996 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Volkswirtschaftslehre, Universität Hannover, Forschungsschwerpunkt Kulturökonomik. 1996–2001 Referent im Amt für Koordinierung, Controlling und Stadtentwicklung der Landeshauptstadt Hannover. Seit 2001 Leiter der Verwaltung der Stiftung Niedersachsen. Gründungsmitglied des „Arbeitskreises Museumsmanagement". Seit 2024 Lehrbeauftragter an der Georg-August-Universität Göttingen. Zahlreiche Veröffentlichungen zum Museums- und Stiftungsmanagement.

Rolf Wiese, Prof. Dr. phil., geb. 1952. Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg, Studium der Volkskunde mit anschließender Promotion. Seit 1985 beim Landkreis Harburg als Museums- und Denkmalpfleger, seit 1987 bis zum Eintritt in den Ruhestand 2017 Direktor der Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg. Von 1985 bis 2025 Lehrbeauftragter an der Universität Hamburg. Seit 2016 bzw. 2024 Lehrbeauftragter an der Freien Universität Berlin und der Georg-August-Universität Göttingen zu den Bereichen Museumsmanagement / Museologie. Initiator des Zertifikatsprogramms „Museumsmanagement" an der Georg-August-Universität Göttingen. Gründungsmitglied des „Arbeitskreises Museumsmanagement". Seit 2016 ehrenamtlicher Vorsitzender des Museumsverbandes für Niedersachsen und Bremen e. V. Seit 2020 ehrenamtlicher Vorsitzender des Heimat- und Museumsvereins Winsen (Luhe) e. V. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Volkskunde, Hausforschung und Museumsmanagement.

https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202511261403-0