

Michael Fehr

## PRODUKT: MUSEUM

### ÜBERLEGUNGEN ZU EINER KOSTENRECHNUNG FÜR (KUNST)MUSEEN

Der ökonomische Charakter der Museen und ihre betriebswirtschaftlichen Besonderheiten erklären sich aus ihrer recht eigentümlichen Rolle im volkswirtschaftlichen Kontext. Sie ist mit der von anderen öffentlichen Institutionen kaum vergleichbar. Denn obwohl die Museen aufgrund ihres kulturpolitischen Auftrags in der Regel als Unternehmungen ohne Gewinnorientierung konzipiert, geführt und deshalb mehr oder weniger umfangreich subventioniert werden, nehmen sie jedoch – und dies gilt nicht nur für Kunstmuseen – mittelbar wie unmittelbar am Marktgeschehen teil und können unter Umständen darauf ganz erheblichen Einfluss ausüben.

Diese ökonomische Zwitterstellung der Museen war ihnen zwar schon immer inhärent, wurde jedoch erst im Zuge der in den letzten Jahrzehnten sprunghaft ansteigenden Zahl von Museen und der zunehmenden Kommerzialisierung des Kulturbetriebs von der allgemeinen Öffentlichkeit wahrgenommen und zu einem politisch bewerteten Faktum. Allerdings erscheint das Museum dem Publikum wie seinen jeweiligen Trägern nach wie vor als eine *black box*, die sehr unterschiedlichen, ja widersprüchlichen Interessen ausgesetzt ist bzw. diese in sich auf mehr oder weniger undurchschaubare Weise vermittelt, und dies in ganz besonderem Maße da, wo es sich nicht nur auf seine vermeintlich klassischen Aufgaben beschränkt, sondern als ökonomischer Faktor – zum Beispiel im Rahmen der Stadtentwicklung oder des Tourismus - fungiert.

Betriebswirtschaftliche Rechnungen sind Informationssysteme, die den Wert eingesetzter Mittel (Produktionsfaktoren) - Kosten genannt - darstellen, der zur Herstellung eines bestimmten Gebrauchsgegenstandes oder einer Dienstleistung - Produkt genannt - notwendig ist. Die typische Kostenrechnung geht dabei davon aus, dass sich die eingesetzten Produktionsmittel (differenzierbar in einzelne Produktionsfaktoren wie zum Beispiel: Rohstoffe, Anlagen, Maschinen, Energie und Arbeitskraft) im Produktionsprozess in spezifischer Weise verbrauchen oder verschleißern, also aufgezehrt werden und deshalb nach bestimmter Zeit ersetzt, erneuert oder repariert werden müssen. Die Kostenrechnung zielt daher insbesondere darauf ab, die unterschiedlichen Kosten der verschiedenen Produktionsfaktoren im Produktionsprozess und ihren spezifischen Anteil an den Herstellkosten für ein bestimmtes Produkt darzustellen.

Fragt man unter diesen Gesichtspunkten danach, was eigentlich der typische Produktionsprozess und die Produktionsfaktoren innerhalb eines Museums sind, so stößt man sofort auf die Besonderheit, durch die sich Museen von anderen Unternehmen unterscheiden. Denn besteht ein wesentlicher Aspekt des musealen Produktionsprozesses darin, dass Besucher das Museum aufsuchen, um darin bestimmte und auf bestimmte Weise präsentierte Exponate zu betrachten, so stellen sich neben üblichen Produktionsfaktoren (Gebäudeanlagen, Energie, Werkzeuge, Arbeitskraft) als wichtigste Produktionsfaktoren (im Sinne zum Beispiel einer Maschine) die musealen Sammlungen heraus und mit ihnen die Tatsache, dass sie im musealen Produktionsprozess normalerweise nicht aufgezehrt werden oder an Wert verlieren, sondern - ganz im Gegenteil - in der Regel an Wert gewinnen. Dabei ist dieser Wertzuwachs, den die Sammlung erfährt, in der Regel desto höher, je erfolgreicher der museale Produktionsprozess läuft, also desto mehr und/oder intensiver Betrachter sich die Exponate ansehen. Er ergibt sich vor allem aus folgenden spezifischen Bedingungen:

- dass die Exponate (Kunstwerke) in der Regel Unikate sind,
- dass ihre angemessene Betrachtung in der psycho-physischen Interaktion zwischen Exponat und Betrachter gebunden bleibt,
- dass jede Betrachtung eines Exponats ein individueller, nicht wiederholbarer oder reproduzierbarer Vorgang ist,
- dass die Exponate durch die Betrachtung nicht oder nur geringfügig abnutzen,
- dass die erfolgreiche Betrachtung eines Exponats zwar den Betrachter um eine spezifische Erfahrung bereichern (ästhetisches Erleben, Erkenntnisgewinn etc.) kann, diese jedoch dem Betrachteten, also dem Exponat zugerechnet wird, insofern dieses nicht nur der Auslöser für die Erfahrung des Betrachters ist, sondern von ihr unberührt bleibt, doch entsprechende Zuschreibungen (in anderen Medien) an sich binden kann.

Mit anderen Worten: Kunstwerke wie andere Exponate im Museum sind geradezu ideale Produktionsfaktoren, da sie im Produktionsprozess im Prinzip nicht nur nicht aufgezehrt werden, sondern die an und mit ihnen erbrachten Produktionsleistungen in sich und, soweit sie Unikate sind, ausschließlich in sich, akkumulieren und speichern können. Nimmt man schließlich hinzu, dass die Kunstwerke bzw. die Sammlungen eines Museums in der Regel die größten Vermögenswerte sind, über die ein Museum verfügt, so liegt die Konsequenz nahe, die ökonomische Zielsetzung für den Betrieb eines Museums auf die Aktivierung und den Wertzuwachs der Sammlungen auszurichten und eine Kostenrechnung für Museen mit Blick auf eben diese Zielsetzung aufzubauen.

Grundidee der hier skizzierten Kostenrechnung ist daher, ein Museum von seinem wesentlichen Produktionsfaktor, seiner Sammlung, her zu begreifen und alle anderen Faktoren des musealen Produktionsprozesses auf den Erhalt, die Aktivierung, die Nutzung und die Wertsteigerung dieses Faktors zu beziehen. Entsprechend folgt der museale Produktionsprozess nicht den üblichen linearen, im Fließband in klassischer Form vergegenständlichten Verlauf, sondern hat als Grundbewegung die Form der Rekursion: die Akkumulation aller Leistungen auf die museale Sammlung als desjenigen Faktors, an dem sich die Wertsteigerung vollziehen, in dem sie sich speichern und durch den sie sich realisieren lässt. Es ergibt sich damit ein - für normale Kostenrechnungen ungewöhnlicher - hierarchischer Aufbau, der aber als eben dieser hierarchische Aufbau die besondere wirtschaftliche Struktur von Museen abbilden und durchschaubar machen kann.

Um, was gemeint ist, in ein Bild zu fassen: Unsere Kostenrechnung fasst den funktionalen Zusammenhang eines Museums als eine Zwiebel auf, mit der Sammlung als Kern und weiteren Funktionen als diesen Kern in bestimmter Formation umgebende und auf ihn bezogene Schalen. Anders, doch noch im Bild der Zwiebel gesagt: ohne einen solchen Kern, also die Sammlungen, finden seine äußeren Schalen, also die mehr oder weniger peripheren Funktionen des Museums weder einen inhaltlichen noch einen ökonomischen Halt - und macht es nicht viel Sinn, von einem Museum zu sprechen.

Bevor Einzelheiten einer Kostenrechnung dargestellt werden, sollen hier noch einmal die verschiedenen Funktionen eines Museums in Erinnerung gerufen werden. Idealtypisch lassen sich vier Formen unterscheiden, durch die Kunstmuseen (und nur von diesen soll im

Folgendes die Rede sein, auch wenn manche Überlegungen für Museen im Allgemeinen gelten mögen) ökonomisch in Erscheinung treten:

- (a) als Tresore,
- (b) als Wertegeneratoren,
- (c) als Förderer und
- (d) als Dienstleister.

In den meisten, vor allem in den größeren Museen sind diese verschiedenen Funktionen in einer jeweils individuellen Mischung zu finden, die sich zuweilen in krassen Zielkonflikten zwischen verschiedenen Abteilungen innerhalb eines Hauses manifestieren kann. Jüngere oder sehr alte Museumsformen fokussieren dagegen ihre Aktivitäten häufig auf eine oder höchstens zwei dieser Funktionen, so dass unter dem Begriffsdach 'Museum' tatsächlich ganz unterschiedlich strukturierte Unternehmen mit entsprechend differenzierten Zielsetzungen zu finden sind. Gerade deshalb scheint es aber sinnvoll, die Analyse des Funktionszusammenhangs 'Museum' auf der Matrix der oben genannten vier idealtypischen ökonomischen Handlungsformen aufzubauen, die im folgenden näher beschrieben werden sollen. Denn erst vor dem Hintergrund einer solchen allgemeinen und verallgemeinernden Matrix lässt sich die spezifische Ökonomie einzelner Häuser näher bestimmen und eine Möglichkeit eröffnen, Museen unter wirtschaftlichen Aspekten untereinander und mit anderen Institutionen oder Unternehmen vergleichbar zu machen.

(a) Museen wirken als Sammler bzw. Sammlungen unmittelbar auf den Markt ein, indem sie ihm, sei es durch Kauf oder andere Formen der Übereignung im Unterschied zu privaten Sammlungen auf praktisch *unbegrenzte Dauer* Werte entziehen. Diese Tresor-Funktion der Museen hat für den Markt in verschiedener Hinsicht eine wichtige regulierende Funktion: Denn im Unterschied zu allen anderen Objekten haben Kunstgegenstände die Eigenschaft, dass sie weder konsumiert noch in einem Produktionsprozess aufgezehrt werden, sondern – ganz im Gegenteil – durch ihren 'Konsum' an Wert gewinnen und den entsprechenden Wertzuwachs in sich akkumulieren können. Kunstwerke können daher, wie auch andere Gegenstände mit besonderen Eigenschaften, eine ideale Kapitalanlage sein und große Summen an sich binden. Allerdings ist das in Kunstwerken gebundene Kapital nicht aktiv und als Vermögen dem Markt entzogen. Deshalb werden Kunstwerke an Museen gestiftet und verschenkt. Denn als absolute Tresore können Museen garantieren, dass das in den Kunstwerken gebundene Kapital tatsächlich dem Markt entzogen bleibt, also praktisch vernichtet wird, doch zugleich als symbolisches Vermögen Bestand erhält, indem sie seine Träger, die Kunstwerke, auf Dauer bewahren - und darüber ihrem Stifter ein von wirtschaftlichen Bedingungen abgelöstes Andenken sichern. Neben dieser klassischen Form der Tresor-Funktion spielt eine jüngere eine zunehmend wichtige Rolle: Hier wirkt das Museum als systematischer Abnehmer von vor allem Werken der zeitgenössischen Kunstproduktion auf den Markt unmittelbar ein, indem es einen Teil der Kunstproduktion thesaurieren und damit das Angebot an entsprechenden Objekten verknappen (und Preis der weiter frei verfügbaren erhöhen) kann. In der Praxis gibt es in diesem Feld allerdings vielfache Überschneidungen mit seinen Funktionen als Wertegenerator bzw. Förderer, um die es nun gehen soll:

(b) Als Wertegeneratoren wirken Museen mittelbar auf das Marktgeschehen ein, indem sie durch die wissenschaftliche Bearbeitung, Pflege und Präsentation ihrer Sammlungen den Wert der Sammlungsgegenstände definieren und erhöhen oder sogar neue Werte schaffen können, indem sie bestimmte Werke in ihre Sammlungen aufnehmen. Die Funktion als Wertegenerator ist in der Praxis häufig mit der Tresor-Funktion verbunden. Denn der Kanon der thesaurierten Werke wirkt als mehr oder weniger direkter Maßstab für Bewertungen

noch nicht thesaurierter Werke, die allein schon durch die Nachbarschaft mit anerkannten Werten an Bedeutung und Wert gewinnen können. Die Funktion als Wertegenerator kann jedoch auch dazu führen, dass schon thesaurierte Sammlungsstücke in ihrem Wert abgestuft oder neue Tresore für solche Werke geschaffen werden, die an die bestehenden Kanons nicht angeschlossen werden können. Allerdings sind die Museen aufgrund ihrer Verfassung als wissenschaftliche und öffentliche Institute in der Regel nicht in der Lage, aus solchen Neubewertungen resultierende Wertzuwächse, die sich indirekt natürlich auch auf entsprechende Gegenstände im Markt beziehen, selbst im ökonomischen Sinn zu realisieren, sondern müssen dies in der Regel Dritten, zum Beispiel dem Kunsthandel oder privaten Sammlern überlassen. Das durch die Arbeit der Museen ermöglichte Wertschöpfung von großer ökonomischer Bedeutung sein kann, wurde vor allem von privaten Sammlern früh erkannt und ausgenutzt. Ausgehend von der ökonomischen Fesselung der Museen konnten sie in dem Maße, wie die Museen aufgrund eingefrorener oder gestrichener Ankaufsetats nicht mehr in der Lage waren, ihre Bestände aus eigener Kraft zu ergänzen, den Häusern einzelne Werke oder ganze Sammlungen zeitgenössischer Kunst als Leihgaben für einen gewissen Zeitraum anbieten, um sie ihnen sodann - nach ausreichend erscheinender Wertsteigerung durch in der Regel kostenlose wissenschaftliche Bearbeitung und konservatorische Pflege - wieder zu entziehen und auf dem Markt anzubieten.

(c) Als (wirtschaftlicher) Förderer treten Museen vor allem im Hinblick auf vom Handel noch nicht bewertete, jüngere Kunst oder künstlerische Unternehmungen auf, die sich aufgrund ihrer Faktur oder anderen Gründen einer kommerziellen Verwertung entziehen. Aktivitäten der Museen in diesem Feld können sowohl eine unmittelbare wie eine mittelbare Wirkung auf den Markt haben, indem sie zur Publikation entsprechender Werke beitragen oder ihre Realisation überhaupt erst ermöglichen und damit ein neues Produkt auf den Markt bringen. Hier überschneidet sich diese Funktion mit ihrer Funktion als Wertegenerator. In jedem Fall aber können Museen hier in der Regel nicht oder allenfalls in geringem Maße (z. B. durch günstige Ankäufe) im materiellen Sinn von entsprechenden Investitionen profitieren, und müssen in der Regel hinnehmen, dass erfolgreiche Promotionen privatwirtschaftlich verwertet werden und ihnen selbst bestenfalls ein gutes Renommee verschaffen können, das sich vor allem im Hinblick auf ihre Bedeutung als Tresore oder Wertegeneratoren positiv auswirken kann. In der Praxis kann sich die Funktion als Förderer mit dem Ausstellungsmachen überschneiden.

(d) Schließlich treten Museen als Veranstalter von Ausstellungen und sonstigen 'Events', als Betreiber von Museumsläden, als Verlage oder Dienstleister im Servicebereich auch als Anbieter mit Gewinnorientierung im Markt auf und müssen sich hier dem entsprechenden Wettbewerb unmittelbar stellen. Sie haben hier jedoch häufig den Vorteil, das benötigte Kapital zumindest zum Teil aus Drittmitteln (Zuschüsse, Sponsorleistungen etc.) aufbringen oder bestimmte Ressourcen (zum Beispiel Räumlichkeiten) kostengünstig nutzen zu können.

Zusammengefasst: Museen sind - auch und gerade als wissenschaftliche Einrichtungen - in vielfältiger Form: aktiv wie passiv, mittelbar wie unmittelbar am Markt präsent und treten darin als Anbieter und Abnehmer von Leistungen, als Käufer und als Anbieter von Produkten, als eine Art Bank und als Tresor, schließlich als Weiterverarbeiter und als Wirtschaftsförderer auf.

Der Umstand, dass die Museen aufgrund ihrer höchst unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und sehr verschiedenen Struktur schon selbst, ökonomisch gesprochen, unterschiedliche Produkte sind und weiterhin, als Unternehmen verstanden, aufgrund ihrer unterschiedlichen Produktpalette daher z.T. ganz verschiedene Strategien verfolgen und auf unterschiedliche Weise in unterscheidbaren Feldern Erfolge erzielen

können, macht wohl das Hauptproblem für eine angemessene Einschätzung der Arbeit und Leistungsfähigkeit bestimmter Häuser aus und darüber hinaus deutlich, dass die beliebteste und häufig einzige Kennzahl, mit der gewöhnlich gearbeitet wird, die Besucherzahlen – häufig wird noch nicht einmal zwischen Besuchen und Besuchern unterschieden - als alleiniger Maßstab für die Effizienz der Museen nicht geeignet ist.

#### GRUNDPRINZIPIEN DER KOSTENRECHNUNG FÜR MUSEEN

Das Museum entsteht aus zumindest drei Produktgruppen, die aufeinander aufbauen und die wir folgendermaßen benennen:

- die Sammlung
- die Schausammlung
- das öffentliche Museum

Produktgruppe I ist die Sammlung. Sie ist der Kern eines Museums und setzt sich aus einzelnen Objekten (ihrerseits natürlich Produkte, doch aus der Sicht des Museums: mehr oder weniger bearbeitete Rohstoffe) zusammen, die erst durch die wissenschaftliche Bearbeitung, also durch die systematische Einordnung in einen bestimmten Wissenskomplex oder durch sonstige Zuschreibungen Bedeutung erlangen und zu Exponaten werden können. Ohne eine dokumentierte Zuschreibung haben die Sammlungsgegenstände in der Regel keinen bzw. höchstens ihren Materialwert. Müssen Sammlungsgegenstände also zunächst durch theoretische Arbeit bedeutsam gemacht werden und ist die Sammlung vergleichbarer Objekte häufig die notwendige Voraussetzung dafür, dass mit Bezug auf einzelne Objekte eine Bedeutung ermittelt und zugeschrieben werden kann, so wächst mit dem Erfolg dieser Arbeit die Notwendigkeit, diesen Zuwachs an Wert durch die materielle Sicherung der Sammlung zu erhalten: Der museale Produktionsprozess beginnt demnach mit der wissenschaftlichen Definition und konservatorischen Sicherung der Sammlungsobjekte. Als in der Regel interner Prozess ist die Herstellung des Produkts Sammlung notwendige Voraussetzung für alle weiteren Funktionen des Museums und einer möglichen Verwertung der hierzu erforderlichen Investitionen. Zur Kernfunktion von Museen zählen demnach in Produktgruppe I folgende Einzelprodukte:

- 1.1. Magazin
- 1.2. Wissenschaftliche Bearbeitung
- 1.3. Konservatorischer Erhalt
- 1.4. Leihverkehr
- 1.5. Archiv/Dokumentation
- 1.6. Bibliothek (Arbeitsbibliothek)

und sind folgende Kostenarten zu berücksichtigen:

- Kosten für die Magazinierung (Gebäude, Energie, Sicherheitssysteme)
- Kosten für die wissenschaftliche Bearbeitung (Personal)
- Kosten für Lagerverwaltung und Dokumentation (Magazinier, Registrar)
- Kosten für die konservatorische Betreuung (Personal- und Sachkosten)
- Kosten für Dokumentation (z. B. Fotografie)

Produktgruppe II ist die Schausammlung: Ist die Sammlung theoretisch wie materiell gesichert, so sind damit die Voraussetzungen für ihre Entfaltung geschaffen. Der Produktionsprozess besteht hier im wesentlichen darin, die Sammlung oder einzelne Teile aus ihr auf bestimmte Weise, als Schausammlung, zu präsentieren und damit nicht nur die Sammlungsgegenstände als solche, sondern auch ihre Bedeutung sichtbar zu machen. Dies geschieht durch ihre 'Hängung'. Voraussetzung dafür sind die Erarbeitung einer unter künstlerischen, wissenschaftlichen und architektonischen Gesichtspunkten abgeklärten Konzeption sowie geeignete Räumlichkeiten, um diese Konzeption mit der Sammlung zu realisieren. Die erste, innerste Schale um den musealen Kern, ist demnach die Schausammlung. Zur Produktgruppe II zählen zwei Einzelprodukte:

- 2.1. Schausammlung (räumliche Installation)
- 2.2. Wissenschaftliche Publikation (Sammlungskatalog)

und sind folgende Kostenarten in Betracht zu ziehen:

- Kosten für die Errichtung und den Unterhalt geeigneter Räumlichkeiten
- Kosten für die Konzeption, die Einrichtung und den Unterhalt einer bestimmten Form der Präsentation
- Kosten für einschlägige Hilfsfunktionen, um diese Aufgaben zu erfüllen

Produktgruppe III ist das öffentliche Museum. Als Produkt wird hier die Veröffentlichung der Schausammlung und das Zurverfügungstellen von wissenschaftlichen, edukatorischen und unterhaltenden Dienstleistungen, die auf die Sammlung bezogen sind, verstanden. Dies bedeutet konkret, dass das die Schausammlung beherbergende Gebäude für ein unspezifisches Publikum allgemein zugänglich gemacht und entsprechende bauliche Infrastrukturen (Kasse, Toiletten, Garderobe) unterhalten sowie entsprechende personelle Voraussetzungen (vom Kassierer über Aufsichtlichen bis zum museumspädagogischen Personal) geschaffen werden müssen. Die Veröffentlichung der Schausammlung, das Museum, die zweite Schale um den musealen Kern, hat fünf Einzelprodukte:

- 3.1. Zugang für die Öffentlichkeit schaffen
- 3.2. Vermittlung/Pädagogik (sammlungsbezogen)
- 3.3. Bildungsveranstaltungen, Vorträge (sammlungsbezogen)
- 3.4. Öffentlichkeitsarbeit
- 3.5. Public Relations

und bringt daher neben den schon genannten zusätzlich Aufwendungen in folgenden Kostenarten ins Spiel:

- Kosten für Aufsichts- und Betriebspersonal (z.B. Kasse)
- Kosten für Vermittlungspersonal (Bildungsauftrag, Museumspädagogik, Bibliothek, etc.), anteilige Kosten für Besucherbetreuung beim wissenschaftlichen Stammpersonal
- Kosten für erhöhten Reinigungs- und Pflegebedarf der Schausammlung
- Kosten für erhöhten Energiebedarf, Ersatzbeschaffungen, Reparaturen etc.

Die Einzelprodukte dieser drei Produktgruppen machen ein Museum aus und decken sein klassisches Aufgabenfeld ab. Die entsprechenden Ausgaben machen abhängig von den Eigenheiten eines Hauses in der Regel weit mehr als die Hälfte, meistens eher drei Viertel bis vier Fünftel der Gesamtkosten eines Museums aus. Dabei ist festzuhalten, dass diese Kosten

zum größten Teil unbeeinflussbare Kosten sind und als Ausgaben angesetzt werden müssen, solange man von einem Museum sprechen und es nicht zur Aufgabe wesentlicher Funktionen zwingen will.

Auf der Basis der Einzelprodukte der Produktgruppen I - III, aus den die Kernfunktionen eines Museums gebildet werden, lassen sich weitere Einzelprodukte entwickeln, die das Angebot eines Museums ergänzen und abrunden können und unter Umständen eine bessere Verwertung der Produkte I – III ermöglichen. Solche zusätzlichen Produkte tragen vor allem dann zur ökonomischen Stärkung eines Museums bei, wenn sie ebenfalls in Rekursion auf die Sammlung angelegt sind.

Produktgruppe IV: Sonderausstellungen. Die Sonderausstellung setzt in der Regel ähnliche Leistungen voraus, wie sie im Zusammenhang mit der Entwicklung einer Sammlung bzw. ihrer Weiterverarbeitung zu einer Schausammlung zu veranschlagen sind. Die Sonderausstellung als temporäres Unternehmen macht daher vor allem dann (ökonomischen) Sinn, wenn sie darauf abzielt, den Wert der Sammlung eines Museums zu erhöhen. Dies kann in der Regel am günstigsten dadurch geschehen, dass Exponate der eigenen Sammlung, die, aus welchen Gründen auch immer in der Schausammlung auf Dauer nicht zugänglich gemacht werden können, ausgestellt werden. Ein anderer Weg, dieses grundsätzliche Ziel zu erreichen, kann darin bestehen, bestimmte Exponate aus der eigenen Sammlung in den Kontext mit vergleichbaren Objekten aus anderen Sammlungen zu bringen, um so deren Bedeutung neu definieren und ihren Wert womöglich erhöhen zu können. Dies kann in eigenen Sonderausstellungen aber auch durch die Leihgaben in Sonderausstellung anderer Museen realisiert werden. Denn produziert die Sonderausstellung einen dokumentierbaren Erkenntnisgewinn, so wächst eine entsprechende Wertsteigerung vor allem dem Exponat zu und wird bleibt bei ihm als verbesserte Zuschreibung gespeichert (Natürlich können Ausstellungen auch den gegenteiligen Effekt haben und zur Wertminderung eines Exponats führen). Alle anderen Formen von Ausstellungen, also solche, die nicht auf die Sammlung des Museums Bezug nehmen, werden in dieser Kostenrechnung nicht näher betrachtet und fassen wir unter der Produktgruppe VI mit anderen, unter ökonomischen Gesichtspunkten vergleichbaren Produkten zusammen. Denn ihre Realisierung ist fast immer nur mittelbar oder nur aus technischen Gründen an ein bestimmtes Museum gebunden und trägt in der Regel nicht zu dessen ökonomischer Stärkung bei. Bei der Veranstaltung von sammlungsbezogenen Sonderausstellungen ergeben sich zwei Einzelprodukte

- 4.1. Ausstellungorganisation, -ausbau und -betrieb
- 4.2. Ausstellungskatalog

und sind in der Regel folgenden Kostenarten zu berücksichtigen:

- anteilige Personalkosten im wissenschaftlichen, vermittelnden und Servicebereich
- zusätzliche Gebäudekosten inklusive Nebenkosten (Energie, Reinigung, Bewachung etc.)
- Kosten für die Bewerbung der Veranstaltung
- Kosten für zusätzliche Publikationen (Katalog oder andere Form der Dokumentation)

Produktgruppe V: Abbildung der Sammlung in anderen Medien. Diese Produktgruppe bildet eine weitere Schale um den musealen Kern, insoweit sie sich ihre Einzelprodukte direkt auf die Sammlung beziehen, also z. B. Waren angeboten werden, die eine symbolische Teilhabe

an der Sammlung (Souvenir) oder eine weitergehende Beschäftigung mit ihr ermöglichen (Literatur zur Sammlung, zu einzelnen Exponaten, zum Museum selbst etc.). Diese Produktgruppe bildet also die Sammlung in anderen Medien und Formen mit dem Ziel ab, entsprechende Einzelprodukte konsumierbar zu machen. In dem Maße, wie die entsprechenden Einzelprodukte Absatz finden, trägt diese Produktgruppe zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Sammlung und damit tendenziell zu deren Wertzuwachs bei. Dies gilt sinngemäß auch für einen eigenen Verlag bzw. die Publikationen, die Museen herausbringen: Auch hier macht eine solche Tätigkeit ökonomisch nur Sinn, wenn daraus ein Wertzuwachs mit Bezug auf die Sammlungen des Hauses erwartet werden kann. Einzelprodukte in der Produktgruppe V können sein:

5.1. Museumsshop

5.2. Verlag

5.3. Ausleihe/ Verkauf von Einzelreproduktionen (z.B. Ektas)

Produktgruppe VI sind nicht-sammlungsbezogene Veranstaltungen wie Ausstellungen, Vortragsveranstaltungen, Konzerte, Dienstleistungen, die Einrichtung eines Restaurants oder Cafés, schließlich die Vermietungen und Verpachtung von museumseigenen Räumlichkeiten etc.. Das Engagement in solchen Tätigkeitsfeldern macht für Museen aus ökonomischer Sicht nur Sinn, wenn auf diese Weise nicht voll ausgelastete Kapazitäten und still liegende Reserven im personellen oder räumlichen Bereich besser genutzt werden können und einen Gewinn einbringen, den das Museum für seinen eigenen Produktionsprozess verwenden kann. Hier finden normale betriebswirtschaftliche Ansätze und Kostenrechnungen Anwendung. Voraussetzung für entsprechende Kalkulationen ist aber wiederum die Kostenermittlung innerhalb des musealen Betriebs: Nur wenn sich genau definieren und abgrenzen lässt, was z.B. der Betrieb eines Ausstellungsraumes per Tag an Kosten verursacht, können eine haltbare Kalkulation aufgebaut und die stille oder unbemerkte Selbstausbeutung des Museums bzw. seines Personals verhindert werden. (Dass hier viele sich hier Häuser nach Milchmädchen Art reich rechnen, zeigen zahlreiche Beispiele aus jüngster Zeit.) Auf der anderen Seite sollten die Museen, wenn denn die Zahlen stimmen, selbstverständlich jede Chance zur Aktivierung brachliegender Ressourcen nutzen (können).

#### ZUSAMMENFASSUNG UND EINIGE SCHLUSSFOLGERUNGEN

Das hier vorgestellte Kostenrechnungsmodell ist der Versuch, ein Museum konsequent von seinem spezifischen Vermögen her, den Sammlungen, zu denken. Es rückt deshalb die Sammlungen in den ökonomischen Mittelpunkt des musealen Produktionsprozesses und unterscheidet einzelne Produkte danach, ob sie und inwieweit sie zum materiellen wie immateriellen Wertzuwachs der Sammlung beitragen. Denn der materielle wie immaterielle Wert der Sammlung und ihre spezifische Präsentation sind die wichtigsten Faktoren, durch die sich ein Museum von anderen Museen und von Medienangeboten unterscheiden kann (Alleinstellungsmerkmal), und bilden damit den eigentlichen Anlass dafür, dass Besucher ein Motiv für den Besuch eines spezifischen Museums entwickeln können. Den Ansatz rechtfertigt im übrigen auch die Tatsache, dass die Sammlungen eines Museums (zuweilen auch die Gebäude) seine auch im wertmäßigen Sinne größten Vermögenswerte und seine wichtigsten Aufgaben darin zu sehen sind, diese Vermögenswerte auf Dauer zu erhalten und zur Darstellung zu bringen. Eben diese beiden Funktionen sind aber auch der Grund dafür, dass Museen mit Schenkungen, Stiftungen und Zuwendungen anderer Art aus privaten Vermögen rechnen dürfen. Allerdings können solche Zuwendungen nur dann erwartet



werden, wenn ein Museum in der Lage ist, in angemessener Weise mit den ihnen anvertrauten Werten umzugehen. Wenn aber die finanzielle Ausstattung vieler Häuser gerade dies in Frage stellt, so ist genau hier in Zukunft das größte Problem zu erwarten, das, sollte es nicht behoben werden, die Rolle und Bedeutung der Museen entscheidend beeinträchtigen (und enorme Verluste im volkswirtschaftlichen Sinne) verursachen wird. Wenn viele Museumsträger, wie vor allem die Kommunen selbst, unter finanziellen Schwierigkeiten leiden und deshalb auch an den Museen zu sparen versuchen, so ist dies zwar durchaus verständlich, doch eine überaus kurzsichtige Strategie, die in absehbarer Zeit zu einer Erhöhung der Unterhaltungskosten für Museen führen wird. Denn wenn die Museen unter dem Sparzwang ihre Angebote verknappen oder gar Aufgaben vernachlässigen müssen, können sie nur weniger attraktiv und dürften in der Konsequenz nur schlechter genutzt werden – mit den bekannten Folgen: der sich nach unten öffnenden Preis-Kosten-Spirale, die für die Ökonomie vieler öffentlicher Güter leider bestimmend ist. Daher ergeben sich, wenn man ein Museum, das diesen Namen verdient, will aus dieser Kostenrechnung im Allgemeinen folgende Konsequenzen:

1. Für den Betrieb eines Museums ist die Bildung der in den Produktgruppen I – III aufgeführten Einzelprodukte, zusammengefasst also: die Unterhaltung einer Sammlung, einer Schausammlung und deren Öffnung wie Veröffentlichung die notwendige Voraussetzung. Die hierdurch entstehenden Kosten können zwar in der Regel zum aller größten Teil nicht direkt durch Einnahmen aus der Tätigkeit des Museums in diesem Bereich gedeckt werden, doch dem Träger des Museums (z. B. einer Kommune) über Umwegeinnahmen indirekt zufließen (und dabei den Aufwand decken).
2. Maßstab für die erfolgreiche Tätigkeit eines Museums in diesem Kernbereich sind nicht allein die Zahl seiner Besucher, sondern gleichermaßen das Renommee (Image), das es aufbauen kann oder hat, und dessen Beitrag zum Image des Museumsträgers. Kennzahl für den Erfolg eines Museums wäre demnach eine spezifische 'Einschaltquote', die sich aus verschiedenen Faktoren: Besucherzahl, Bekanntheitsgrad, Nennung in Medien, Position in Subsystemen (z.B. Kunsthandel, Wissenschaftsbetrieb), Unterstützung durch Dritte etc. zusammensetzt.
3. Museen sind keine Medien, sondern müssen sich auf ihre spezifischen Eigenschaften besinnen und diese konsequent ausspielen. Diese spezifischen Eigenschaften sind unter anderen: Gebundenheit an einen spezifischen Ort, stehendes, auf Dauer offeriertes Angebot exklusiver Exponate, die nicht oder nur mit Substanzverlust durch Medien vermittelt werden können, allgemeine Zugänglichkeit, hoher Bildungs- und gegebenenfalls Unterhaltungswert, individuelle Nutzungsmöglichkeit.

Mit anderen Worten: Diese Kostenrechnung plädiert für die Idee, auf Museen das Produktionskonzept traditioneller künstlerischer Arbeit, die Herstellung eines an einen bestimmten Ort gebundenen Unikats, zur Anwendung zu bringen, sie also nach dem seit Jahrhunderten und unter allen Wirtschaftssystemen bewährten Muster zunächst und vor allem als buchstäblich einzigartige, fest mit einem Ort verbundene Sehenswürdigkeiten zu konzipieren und auszubauen.

© Michael Fehr 2008