



Vorlagennummer: 20/0016
Vorlagenart: Bericht öffentlich
Datum: 24.03.2026
Federführend: 4.041.7 - Lübecker Museen
Bearbeitung: Silke Schulenburg

Bericht gem. »AT - CDU, BÜ90/DIE GRÜ- NEN, FDP:
Haushaltsbegleitbeschluss - Haushalt 2026« zu 6 a) Zuschuss
Kulturstiftung (ursprünglich 5/14306-01-01-03)

Beratungsfolge:		
13.04.2026	Ausschuss für Kultur und Denkmalpflege	zur Kenntnisnahme
28.04.2026	Hauptausschuss	zur Kenntnisnahme
30.04.2026	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Am 06.11.2026 hat die Bürgerschaft den Haushalt 2026 beschlossen. Gemäß o.g. Begleitbeschluss ist der Bürgermeister unter Pkt. 6 »beauftragt, zu prüfen, ob und ggf. in welcher Höhe bei folgenden Haushaltspositionen Einsparungen ohne Qualitätsverlust erzielt werden können: a) Zuschuss Kulturstiftung [...]«

Mit diesem Bericht wird das Ergebnis der Prüfung vorgelegt.

Bericht:

1. Ausgangslage

Museen sind wirtschaftlich relevante Institutionen, die Beschäftigung sichern, regionale Entwicklung fördern und eine häufig unterschätzte Wertschöpfung erzeugen. Laut einer aktuellen Studie des Instituts für Museumsforschung zu den ökonomischen Wirkungen der Museen in Deutschland liegt diese Wertschöpfung bei durchschnittlich 1,7 Euro pro von der öffentlichen Hand investiertem Euro (<https://zenodo.org/records/15740537>). Museen sind jedoch nicht gewinnorientiert, sondern gemeinnützig, da ihre Aufgabe darin besteht, der Gesellschaft zu dienen, indem sie materielles und immaterielles Erbe erforschen, sammeln, bewahren, interpretieren und ausstellen. Öffentliche Museen sind daher grundsätzlich auf öffentliche Finanzierung angewiesen.

Die LÜBECKER MUSEEN stehen mit einem Kostendeckungsgrad von über 30% (38% gem. Haushaltsplan 2026) im gesamtdeutschen Vergleich bereits sehr gut da.

Im Haushaltsplan 2026 der Hansestadt Lübeck ist der Museumsverbund LÜBECKER

MUSEEN mit einem Defizit von insgesamt 7.113.800 Euro ausgewiesen. Der geplante Zuschuss in Höhe von 2.397.000 Euro an die Kulturstiftung Hansestadt Lübeck ist darin enthalten, da auf der Grundlage des Vertrags zwischen der Kulturstiftung Hansestadt Lübeck und der Hansestadt Lübeck über die Geschäftsführung der städtischen Museen ein Leistungsaustausch zwischen der Kulturstiftung und den städtischen Museen besteht. Der Prüfauftrag wird folglich dahingehend verstanden, dass eine Reduzierung des Gesamtdefizits der Museen geprüft werden soll.

Eine Verringerung dieses Defizits würde die Erhöhung der Einnahmen und/oder die Reduzierung von Kosten für den gesamten Museumsverbund bedingen.

2. Zur Einnahmesituation der LÜBECKER MUSEEN

Der Museumsverbund generiert seine Einnahmen im Wesentlichen aus seinen Eintrittsgeldern, den Erlösen aus Shopverkäufen und den Zuwendungen Dritter.

2.1 Eintrittsgelder

Im Hinblick auf ihre Eintrittseinnahmen überprüfen die LÜBECKER MUSEEN kontinuierlich ihren Preistarif und passen diesen regelmäßig (alle 2-4 Jahre) an. Diese Anpassungen dienen allerdings nicht immer ausschließlich der Verbesserung der wirtschaftlichen Ergebnisse, sondern tragen häufig auch der Zielsetzung (und dem politischen Auftrag) Rechnung, die soziale Gerechtigkeit zu stärken. So war etwa die letzte Preistarifänderung im Jahr 2024 durch eine umfassende Ausweitung des freien Eintritts gekennzeichnet, um Menschen mit eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten, Kindern und Jugendlichen sowie ehrenamtlich Engagierten den Zugang in die Museen zu erleichtern (vgl. VO/2024/12868). Um die daraus resultierenden Einnahmeverluste möglichst gering zu halten, wurde die gesamte Tarifstruktur überarbeitet und ein Tages- und Zweitageticket (DayPass) eingeführt. Diese Tickets haben sich insbesondere im zweiten Jahr ihrer Einführung zu einem sehr erfolgreichen Angebot entwickelt. So konnte zum Jahresende 2025 eine deutliche Steigerung der Eintrittserlöse verzeichnet werden, die sich mit +14% im Vergleich zum Vorjahr auch überproportional zur Steigerung der Besuchendenzahl (+1%) entwickelt hat.

Dennoch werden die Museen als zusätzliche Maßnahme in diesem Jahr (ab dem 01.04.2026) eine weitere Tarifierfassung vornehmen, um die Erlöse durch Eintrittseinnahmen weiter zu steigern und auf diese Weise einen Beitrag zur Konsolidierung des Haushaltes zu leisten (vgl. VO/2025/14366). Dabei bleibt es ein Anliegen, die o.g. Zielsetzungen nicht aus dem Blick zu verlieren und insbesondere den niedrigschwelligen Zugang durch den kostenfreien Eintritt für die bislang berechtigten Besucher:innengruppen zu erhalten. Die geplante Erhöhung der Eintrittspreise beschränkt sich daher auf die regulären Tickets für Erwachsene, die einen Euro teurer werden (9 statt 8 Euro) sowie auf die Tages- und Zweitagetickets, die vornehmlich bei Tourist:innen Absatz finden und zwei Euro teurer werden (14 statt 12 Euro bzw. 18 statt 16 Euro).

→ Bei der Gestaltung ihrer Eintrittseinnahmen befinden sich die Museen im ständigen Balanceakt zwischen sozialer Gerechtigkeit/Verträglichkeit und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Um hier das Gleichgewicht zu erhalten, findet eine regelmäßige Evaluierung und Anpassung des Preistarifs statt. Erhebliche Einnahmeerhöhungen könnten nur durch radikalere Preiserhöhungen oder Rücknahmen bereits gewählter Preisvorteile erreicht werden, die zulasten der sozialen Verträglichkeit gingen. Durch

die Tarifierpassungen und moderaten Preiserhöhungen konnten 2025 jedoch schon deutliche Einnahmesteigerungen verzeichnet werden. Im aktuellen Haushaltsjahr wurden weitere Mehreinnahmen in Höhe von 45.000 Euro durch die zusätzliche Tarifierpassung kalkuliert (s. VO VO/2025/14366), die angesichts der zu erwartenden Kostensteigerungen zumindest einer weiteren Zuschusserhöhung entgegengewirkt. Diese sind in der Haushaltsplanung für 2026 jedoch bereits enthalten und damit im Zuschussbedarf für 2026 berücksichtigt. Für 2027 werden noch Mehreinnahmen in Höhe von 15.000 Euro durch die Tarifierpassung erwartet. Für die Folgejahre bleibt abzuwägen, ob weitere (regelmäßige) Preiserhöhungen mit dem Ziel vereinbar sind, die Besuchendenzahlen zu steigern oder zumindest zu halten. Dem Stiftungsrat der Kulturstiftung und den politischen Gremien wird hierzu im Haushaltsplan für 2028 berichtet.

2.2 Erlöse aus Shopverkäufen

Einen deutlich geringeren Anteil an den Gesamteinnahmen der Museen haben bislang die Erlöse aus Shopverkäufen. Hier bedarf es der Entwicklung eines strategischen Konzeptes, das die Shops als Marketing-Instrumente und Bestandteile eines ganzheitlichen, zeitgemäßen und besucherorientierten Museumskonzeptes betrachtet – u.a. mit der Zielsetzung, ihre Aufenthaltsqualität zu stärken, mit einzigartigen und regionalen Produkten auch Nicht-Besucher:innen anzusprechen, den Online-Vertrieb auszubauen sowie durch ein positives Besuchs- und Einkaufserlebnis eine zusätzliche emotionale und möglichst auch nachhaltige Bindung der Besuchenden zu erwirken.

- ➔ Die Shoperlöse der Museen beliefen sich im Jahr 2025 auf 329.787 Euro. Mittel- bis langfristig soll durch die Entwicklung und Umsetzung eines Shop-Konzeptes eine stufenweise Ertragserrhöhung bei den Shoperlösen erreicht werden. 2027 werden hier jedoch noch keine nennenswerten Effekte erzielt werden können. Dem Stiftungsrat der Kulturstiftung und den politischen Gremien wird mit dem Haushaltsplan für 2028 über den Fortschritt berichtet.

2.3 Zuwendungen Dritter

Eine außerordentlich bedeutende Einnahmequelle für die LÜBECKER MUSEEN sind die Zuwendungen. Sie machen rund 53,43% der Gesamterträge aus (Ø 2021-2025) und finanzieren insbesondere die nach außen wirkende Arbeit der Museen. So bestreiten die Museen zwischen 80-90% der Kosten für ihr Jahresprogramm, d.h. für ihre Ausstellungen, Veranstaltungen, Marketingmaßnahmen und Vermittlungsarbeit, aus Drittmitteln (ohne Berücksichtigung der Kosten für das eigene Personal). Auch Forschungsprojekte und umfangreichere wissenschaftliche Arbeiten an den Sammlungen werden inklusive der dafür benötigten personellen Ressourcen fast ausschließlich über Projektförderungen oder über die Zusammenarbeit mit dem ZKFL realisiert. Für größere bauliche Maßnahmen an den Museumsgebäuden bzw. den damit einhergehenden inhaltlichen Neukonzeptionen werben die Museen ebenfalls regelmäßig höhere Drittmittelbeträge ein. So konnten etwa für den Umbau des Buddenbrookhauses in den vergangenen Jahren bereits über 5 Mio. Euro eingeworben werden. Für die Neuaufstellung und Erweiterung des Günter Grass-Hauses hat der Bundestag erst 2025 eine Förderung in Höhe von 1,9 Mio. Euro beschlossen.

Wesentliche und regelmäßige Unterstützer der LÜBECKER MUSEEN sind die Lübecker Stiftungen sowie die Bundes- und die Landesregierung. Darüber hinaus werden für die

unterschiedlichen Projekte auch (private) Großspender, überregionale Fördergeber:innen und Sponsoren angesprochen. Die Zuständigkeit für das Einwerben von Drittmitteln liegt je nach Projekt, Projektgröße und Ansprechpartner:innen bei der Geschäftsführung des Museumsverbundes oder den Direktor:innen der Museen, die diese Aufgabe als eine von vielen wahrnehmen. Das Fundraising ist bei den LÜBECKER MUSEEN folglich nicht als eigenständiger Aufgabenbereich in der Organisationsstruktur verankert, wie es bei vielen größeren Museen inzwischen üblich ist. Auch ein im Haushalt geordnetes Fundraisingbudget gibt es nicht. Trotz dieser nicht professionalisierten Strukturen gelingt es den LÜBECKER MUSEEN, jährlich zwischen 1,2 und 2,6 Mio. Euro an Zuwendungen zu akquirieren (Ø 2021-2025: 1,78 Mio. Euro). Im Hinblick auf die hierfür eingesetzten Ressourcen kann das als ein sehr hoher ROI (Return On Invest) verbucht werden.

→ Die Akquise von Drittmitteln wird von den Museen bereits sehr erfolgreich und effizient betrieben. Dies zeigt sich auch in dem vergleichsweise hohen Kostendeckungsgrad, der nur dadurch erreichbar ist, dass die Museen mit zahlreichen (Lübecker) Stiftungen sowie den Bundes- und Landeseinrichtungen verlässliche und großzügige Partner:innen an ihrer Seite haben. Auch die Fördergeber:innen stehen jedoch angesichts der wachsenden Zahl von Antragsteller:innen zunehmend unter Druck und müssen zudem Grenzen bei Förderungen setzen, die die Struktur bzw. den Betrieb der Museen mitfinanzieren. Hier wird durch die Drittmittelverwendung für temporäre Projektstellen oder auch für dauerhaft bei den Museen vorgesehenen Stellen (z.B. Presseassistenten, FSJ, FÖJ) die Toleranz der Geldgeber zum Teil bereits stark strapaziert. Sofern dennoch eine weitere Steigerung der Drittmittelbeträge erreicht werden kann, so werden diese mittelfristig noch stärker für investive Notwendigkeiten einzuwerben sein.

Die Museen setzen aktuell nur Fundraising-Instrumente ein, die in finanzieller Hinsicht einen geringen bzw. keinen Aufwand erfordern und zugleich einen großen Nutzen bzw. gute Erfolgsaussichten versprechen, d.h. einen nicht nur sicheren, sondern auch hohen ROI aufweisen (im Wesentlichen: Förderanträge, persönliche Ansprache). Die Einführung weiterer Aktivitäten wie Face to Face-Aktionen, Telefonfundraising, Bußgeldfundraising oder auch Mailings würde eine Professionalisierung des Fundraisings durch eine Änderung in der Aufbaustruktur des Museumsverbundes voraussetzen, die mit erheblichen Investitionen (Personal, Budget) verbunden wäre und deren Effizienz im Hinblick auf das wirtschaftliche Kosten-Nutzen-Verhältnis folglich fraglich wäre.

Zwar kann auch die aktuelle Drittmittel-Akquise der Museen noch optimiert werden, dies betrifft aber vor allem quantitative Aspekte (z.B. Kontaktpflege zu den Förderern); in qualitativer Hinsicht (Anzahl an Förderanträgen) schöpfen die Museen ihre Möglichkeiten auch im Hinblick auf die im Anschluss an eine Bewilligung von Fördergeldern zu erbringenden Leistungen bereits voll aus.

3. Zur Kostensituation der LÜBECKER MUSEEN:

Neben dem Ausstellungsbetrieb, der wie o.a. vornehmlich über Drittmittel finanziert wird und gemäß HH-Plan 2026 inklusive Werbung mit 2,27 Mio. Euro rund 18,2% des Gesamtaufwands ausmacht, stellen wie üblich auch bei den Museen die Personalkosten die größte Position auf der Kostenseite dar (5,9 Mio. Euro, 48%). Deren Steigerung in den vergangenen Jahren ist auf die inzwischen abgeschlossene Einrichtung der Stabstelle

Digitalisierung (vier neue Stellen), vor allem aber auf Tarifsteigerungen und die Erhöhung des Mindestlohns zurückzuführen. Auch ohne Erweiterung des Stellenplans sind hier in den kommenden Jahren daher Kostensteigerungen einzuplanen, die vermutlich nur anteilig durch die Erhöhung von Einnahmen aufgefangen werden können. Dabei ist die Personaldecke des Museumsverbundes mit insgesamt 134 Mitarbeiter:innen (47 Vollzeit, 87 Teilzeit/Minijob; VZÄ: 92,74), die in der Verwaltung und in den neun Einrichtungen arbeiten (davon 42 Personen im Besucherservice), vergleichsweise dünn. Mit den aktuellen Personalressourcen arbeiten die Museen somit bereits an ihrer Leistungsgrenze. Schon jetzt können museale Kernaufgaben wie etwa die Durchführung von Sonderausstellungen oder die wissenschaftliche Bearbeitung der Sammlungen nur mithilfe zusätzlicher temporärer personeller Unterstützung erfüllt werden, die über die Drittmittelförderung der Projekte finanziert wird. So werden 2027 etwa acht befristet beschäftigte Mitarbeiter:innen sowie zwei Werkstudent:innen aus Drittmitteln finanziert. Zwei Einrichtungen des Verbundes bestehen nur aus dem/der Direktor:in und einer unterstützenden Stelle: Die Sammlung Kulturen der Welt wird allein von dem Sammlungsdirektor mit Unterstützung durch ein Volontariat, das Industriemuseum Herrenwyk von der Museumsdirektorin (in Teilzeit) mit Unterstützung durch ein Geschäftszimmer (ebenfalls Teilzeitstelle) geführt.

Die nächstgrößten Kostenfaktoren bei den LÜBECKER MUSEEN sind die Abschreibungen (1,1 Mio. Euro, 8,7%) sowie die Allgemeinen Verwaltungskosten (767.000 Euro, 6,2%). Letztere umfassen z.B. die IT-Leistungen, Datenverarbeitungskosten, Inventarversicherungen, Sachverständigenkosten, Post- und Fernmeldekosten, Bürobedarf etc.. Im Haushaltsjahr 2026 ist hier auch noch die aufgrund von Brandschutzauflagen erforderliche Dachbodenräumung im Museumsquartier St. Annen mit 90.000 Euro geordnet. Eine weitere Einsparmöglichkeit bei dieser Position ergibt sich zukünftig außerdem durch die Möglichkeit der Museen, die Staatshaftung des Landes Schleswig-Holstein für überlassene Dauerleihgaben (Leihnahmen) zu nutzen. Hierfür haben die Hansestadt Lübeck und die Kulturstiftung sich gemeinsam mit Landtagsabgeordneten in den vergangenen Jahren intensiv eingesetzt. Im Haushaltsentwurf der Landesregierung für das Haushaltsgesetz 2026 sind die erforderlichen Änderungen nun vorgesehen. Die Einsparungen werden sich voraussichtlich im mittleren fünfstelligen Bereich bewegen.

Mit einer noch größeren Kostenreduzierung rechnen die LÜBECKER MUSEEN bei den Abschreibungen im Haushaltsjahr 2027: Sobald der Abbruch des Buddenbrookhauses beginnt, entfällt der bisherige Aufwand für die Abschreibung der Mietereinbauten in Höhe von rund 500.000 Euro.

- ➔ Die besonders komplexe und herausfordernde Aufgabe der digitalen Transformation der Museen hat in den vergangenen Jahren irreguläre Kostensteigerungen bei den LÜBECKER MUSEEN verursacht, da sie Investitionen in Infrastruktur, Software und Personal erforderte. Nachdem die Grundstrukturen geschaffen wurden, werden hier nun keine größeren Kostensteigerungen anfallen, zumal auch in diesem Bereich viele Projekte über Drittmittel realisiert werden. Zwar gibt es weiterhin dringenden Personalbedarf in anderen Bereichen, aufgrund der aktuellen Haushaltssituation werden die Museen sich aber weiterhin bemühen, ihre Aufgaben mit der zusätzlichen Unterstützung durch drittmittelfinanzierte Projektmitarbeiter:innen zu erfüllen. Eine Kostenreduzierung beim Personalaufwand ist jedoch nicht realisierbar, vielmehr ist aufgrund der regelmäßigen Tarifsteigerungen mit einer stetigen Erhöhung dieser

Kostenposition zu rechnen. Die Abhängigkeit von Fördermitteln kann zudem schon jetzt jederzeit dazu führen, dass wichtige Aufgaben der Museen nur eingeschränkt wahrgenommen werden können oder zurückgestellt werden müssen.

4. Fazit / Ergebnis:

Eine Reduzierung des Defizites der Museen und damit des Zuschusses an die Kulturstiftung ist nicht ohne Qualitätsverlust oder Museumsschließungen möglich. Sie würde immer einen signifikanten Eingriff in die museale Arbeit bedeuten und somit die Museen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und in der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Funktionen (z.B. Bildung und Vermittlung) einschränken.

Schon jetzt werden die wichtigen Kernaufgaben von Museen, mit denen diese ihren Bildungsauftrag erfüllen und die Gesellschaft aktiv mitgestalten, zu einem großen Teil über Drittmittel finanziert. Von Zuwendungsgeber:innen wird es erfahrungsgemäß nicht akzeptiert, kommunale Beiträge zur Aufrechterhaltung des Betriebes der Häuser zu ersetzen, weil damit eine gegenseitige Abhängigkeit entsteht. Der Umfang der Drittmittel wird daher weiterhin nur temporär für programmatische oder bauliche Sondervorhaben nennenswert zu steigern sein.

Zwar ist eine leichte Erhöhung der Einnahmen durch die aktuellen Tarifierungen zu erwarten, diese können angesichts der stetig steigenden Personalkosten jedoch allenfalls dazu dienen, den Zuschussbedarf konstant zu halten. Erheblichere Einnahmenerhöhungen ließen sich nur zulasten der sozialen Verträglichkeit erreichen.

Ähnlich verhält es sich mit den zu erwartenden Reduzierungen bei den Kosten: Durch den Abschluss von temporären Projekten, für die auch städtische Mittel im Haushalt eingeplant waren (z.B. Dachbodenräumung St. Annen, Realisierung größerer Jubiläumsprojekte) werden in den nächsten Jahren zwar durchaus Kosten entfallen. Allerdings ist zu erwarten, dass hierfür an anderer Stelle temporär neuer Kostenbedarf entstehen wird. So sind beispielsweise die zahlreichen baulichen Maßnahmen, die vom Gebäudemanagement der Stadt in den historischen Museumsgebäuden umgesetzt werden müssen, häufig von vorbereitenden und kostenverursachenden Maßnahmen der Museen als Nutzerinnen der Gebäude zu begleiten. Hier wird insbesondere die Auslagerung von Kunstwerken, die nicht nur im Rahmen umfangreicherer Sanierungen, sondern auch im Zuge kleinerer unabweisbarer bauunterhaltender Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Verkehrssicherheit notwendig wird, in den nächsten Jahren Kosten verursachen.

Als größere Einsparung ist somit lediglich die Abschreibung für das Buddenbrookhaus (Einbauten) in Höhe von rund 500.000 Euro zu nennen, deren Aufwand entfällt, sobald der Abbruch des Gebäudes beginnt. Dies wird das Defizit des Museumsverbundes im Haushaltsjahr 2027 voraussichtlich reduzieren.

Anlage(n):

Keine

Senatorin Monika Frank