

Beratung · Prüfung · Service



# Überörtliche Prüfung des Landschaftsverbandes Rheinland

Kultur

*GPA NRW*

*Heinrichstraße 1 · 44623 Herne  
Postfach 101879 · 44608 Herne  
Telefon (0 23 23) 14 80-0  
Fax (0 23 23) 14 80-333*



---

# Inhaltsverzeichnis

Kultur – Museen des LVR	1
Inhalte, Ziele und Methodik	1
Managementübersicht	1
Handlungsempfehlungen	2
Strukturen	3
Gesetzliche Grundlagen	3
Organisation	3
Finanzwirtschaftliche Betrachtung	8
Kennzahlen	11
Erläuterungen	11
Auswertungen	14
Fehlbetrag gesamt	15
Fehlbeträge je Besucher	17
Entgelt je Besucher	19
Fehlbeträge und Besucher je Öffnungsstunde	21
Ergänzende Kennzahlen	24
Weitere Möglichkeiten der Konsolidierung	25



# Kultur – Museen des LVR

## Inhalte, Ziele und Methodik

Die überörtliche Prüfung des Landschaftsverbandes Rheinland (LVR) bezieht sich auf die Haushalts- und Wirtschaftsführung in den Jahren 2007 (der LVR hat das Rechnungswesen zum 01.01.2007 auf das NKF umgestellt) bis 2009 und den mittelfristigen Planungszeitraum bis 2014. Untersuchungsgegenstand im Bereich Kultur sind die LVR-Museen.

Unterstützt durch geeignete Kennzahlen betrachten wir die Organisation und Wirtschaftlichkeit der Museumsbetriebe. Dabei hat unsere Prüfung ausdrücklich nicht das Ziel, Art und Inhalt der Kulturarbeit zu bewerten oder in Frage zu stellen. Sie soll die Entscheidungsträger vielmehr ergänzend unterstützen, den auch im Bereich Kultur notwendigen und möglichen Konsolidierungsbeitrag weiter zu identifizieren.

Während der gesamten Prüfung hat uns ein intensiver Austausch mit den Ansprechpartnern im LVR-Dezernat Kultur und Umwelt begleitet. Um die Vielfältigkeit eines Museumsbetriebes auch praktisch zu erfahren, haben wir an einer Führung durch sämtliche Bereiche des LVR Landesmuseums Bonn teilgenommen.

## Managementübersicht

Der Anteil der LVR-Museen am Produktbereichsdefizit (PB 04) von rund 41 Mio. Euro als Ergebnis der laufenden Verwaltungstätigkeit beträgt im Mittel etwa 67 Prozent. Folglich leisten die Museen auch einen mit rund 60 Prozent überdurchschnittlichen Beitrag am 1,4 Mio. Euro umfassenden Konsolidierungspaket 2011.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass auch zukünftig die größten Konsolidierungspotenziale nicht auf der Ertragsseite wie z.B. der Anzahl der Besucher oder der Höhe der Eintrittsgelder liegen. Vielmehr ist eine spürbare Konsolidierung nur auf der Aufwandseite im Sinne von Grundsatzentscheidungen möglich. Dabei sollten die Entscheidungen über Konsolidierungsmaßnahmen an entsprechender Aufgaben-, Standard- und Standortkritik ausgerichtet werden.

Eine vergleichende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der einzelnen Museen anhand der erhobenen Kennzahlen ist aufgrund der grundsätzlichen Unterschiede in der Größenordnung, der Aufgabenstellung, der infrastrukturellen und präsentationsästhetischen Gegebenheiten sowie der nur für drei Jahre zur Verfügung stehenden Datengrundlage weder innerhalb des LVR noch im Vergleich mit den Museen des LWL belastbar möglich.

Entsprechend richten sich unsere Analysen, Feststellungen und Empfehlungen an grundsätzlichen Strukturen und dem einzelnen Museum aus.

## Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen		
Handlungsfelder	Handlungsempfehlung	Seite
Organisation	Zusammenfassung der Steuerung im Bereich Sponsoring.	4
Organisation	Prüfung der Möglichkeit, weitere Museen in den Museumsverbund zu integrieren.	6
Organisation	Prüfung der Notwendigkeit, ob auch in den Museen außerhalb des Verbundes die Zusammenarbeit von Museumsleitung und Verwaltung konkretisiert werden sollte.	7
Finanzwirtschaftliche Betrachtung	Weiterentwicklung der Konsolidierung.	10
Fehlbetrag gesamt	Museumsscharfe Erfassung und Auswertung der Aufwendungen und Erträge.	16
Fehlbetrag gesamt	Prüfung, ob die Schließung der LVR-Freilichtmuseen in der kalten Jahreszeit wirtschaftlich angezeigt ist.	16
Fehlbetrag je Besucher	Ermittlung der entgangenen Erträge aus Eintrittsentgelten durch den freien Eintritt der unter 18-jährigen Besucher.	18
Fehlbetrag je Besucher	Prüfung, ob die Befreiung vom Eintritt der unter 18-Jährigen weiter Bestand haben sollte.	18
Entgelt je Besucher	Erhöhung des Eintritts in den LVR-Museen des LVR-Museumsverbundes und des Industriemuseums.	20
Zusammenarbeit der Landschaftsverbände	Untersuchung der Möglichkeiten weiterer Zusammenarbeit der Landschaftsverbände.	26

## Strukturen

### Gesetzliche Grundlagen

Nach § 5 Abs. 1, Bstb. B Nr. 4 der Landschaftsverbandsordnung (LVerbO) erstrecken sich die Aufgaben des Landschaftsverbandes unter anderem auf die Unterhaltung von Landesmuseen. Es handelt sich hierbei also um eine Pflichtaufgabe des LVR, wenngleich die Ausgestaltung der Aufgabenwahrnehmung der Entscheidungsgewalt von Politik und Verwaltung obliegt. Diese ist an den allgemeinen Haushaltsgrundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit gemäß § 75 der Gemeindeordnung (GO NRW) auszurichten.

### Organisation

Die Kulturarbeit ist eingebettet in das LVR-Dezernat für Kultur und Umwelt. Die Dezernatsleitung wird von zwei Stabsstellen (Controlling / Geschäftsstelle) unterstützt. Das Dezernat gliedert sich in die zwei Fachbereiche Kultur (Regionale Kulturarbeit / Netzwerke / Veranstaltungsmanagement und Umwelt (Umweltschutz / Kulturlandschaftspflege) sowie die Außendienststellen (Museen / Kulturdienste). Zum Bereich der Außendienststellen gehören die elf LVR-Museen (die sechs Schauplätze des Industriemuseums eingerechnet) sowie die Kulturdienste mit dem LVR-Amt für Denkmalpflege im Rheinland, dem LVR-Amt für Bodendenkmalpflege im Rheinland, dem LVR-Archivberatungs- und Fortbildungszentrum, dem LVR-Institut für Landeskunde und Regionalgeschichte sowie dem Zentrum für Medien und Bildung.

Eine Besonderheit in der Kultur- und Museumsarbeit des LVR stellt die Auslagerung der Dienstleistungen des Museums- und Kulturmanagements in die Rheinland Kultur GmbH (RKG) dar. Die 100prozentige Tochter des LVR betreut die LVR-Museen in den Bereichen Besucherservice, Konzeption, Veranstaltungswesen und Controlling.

Ein Wirtschaftlichkeitsvergleich des Museumsmanagements beider Landschaftsverbände anhand von Kennzahlen kann bei unserer Analyse (siehe Abschnitt Kennzahlen) nicht erfolgen, da uns die entsprechenden inneren Verrechnungen des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe nicht zur Verfügung stehen.

Die Dezernatsleitung trägt die Gesamtverantwortung für die Museen des LVR unter Einbeziehung aller personellen und sachlichen Ressourcen und ist gegenüber den parlamentarischen Gremien für die Erfüllung der fachlichen Aufgaben verantwortlich. Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten von Dezernatsleitung, Fachbereichsleitungen und Museumsleitungen sowie deren Zusammenarbeit ergeben sich aus der Allgemeinen Geschäftsanweisung des LVR.

Die Schnittstellenkommunikation im LVR-Dezernat Kultur und Umwelt wird durch einen weitgehend standardisierten, regelmäßigen Austausch der Beteiligten gewährleistet. So kommt z.B. die „Leitungsrunde Museen“ (Dezernentin, Museumsleitungen, Fachbereiche 91 und 92, RKG) quartalsweise zusammen, die Fachbereichskonferenz (Dezernentin Kultur und Umwelt, Außendienststellen- und Fachbereichsleitungen, Geschäftsführung Rheinland Kultur GmbH) trifft sich jeweils im Vorfeld des Kulturausschusses und es finden Quartalsgespräche der Dezernentin mit den Außendienststellenleitungen, den Fachbereichsleitungen und der Geschäftsführung der RKG statt. Auch die Steuerungsgruppe Netzwerke (Strategisches Controlling beim LVR-Direktor, Fachbereiche Recht, Kultur, Finanzmanagement u.a.) tagt nach Bedarf, manchmal mehrmals im Monat.

Die Drittmittelfinanzierung und die Inanspruchnahme von Fördermitteln sowie die Akquisition und Verwendung von Sponsorengeldern wird im LVR-Dezernat Kultur und Umwelt noch nicht zentral koordiniert. Im Rahmen des Leitauftrages zur Erarbeitung einer Corporate Social Responsibility (CSR) wird jedoch aktuell die zentrale strategische Ausrichtung des Sponsorings im LVR vorbereitet.

### **Empfehlung**

Die Bestrebungen, das Sponsoring des LVR an übergeordneter Stelle zu zentralisieren, werden unterstützt. Hierdurch kann eine optimierte Steuerung und effizientere Akquisition und Verwendung der Mittel erreicht werden.

Innerhalb der LVR-Museen obliegt die übergeordnete Steuerung des Museums regelmäßig der Museumsleitung. Das Sammeln, Forschen, Bewahren, Erschließen und Präsentieren unter Beachtung wirtschaftlicher Gesichtspunkte sind dabei primäre Aufgaben der Museumsleitung.

Die Verwaltungsleitung unterstützt die Museumsleitung durch Erledigung typischer Verwaltungsaufgaben und Ressourcenplanungen. Gesonderte



Regelungen für die Zusammenarbeit von Museumsleitung und Verwaltungsleitung in den einzelnen Museen gibt es dabei nicht. Es gelten die Regelungen der Allgemeinen Geschäftsweisung des LVR.

### **LVR-Museumsverbund**

Eine Ausnahme zur beschriebenen, regelmäßigen Organisationsstruktur und Geschäftsverteilung bildet der zum 01.06.2008 gebildete LVR-Museumsverbund bestehend aus dem LVR-Landesmuseum Bonn, dem Max Ernst Museum Brühl des LVR und den Römerthermen Zülpich – Museum der Badekultur. In der „Dienstanweisung über die Zusammenarbeit und Zuständigkeiten im Museumsverbund im LVR“ vom 23.07.2008 sind die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie notwendige Zusammenarbeiten und Absprachen der Beteiligten detailliert geregelt. Danach bilden die beiden Museumsleitungen des LVR und die Leitung des LVR-Betriebs- und Prozessmanagement (BPM) - anders als die Museums- und Verwaltungsleitungen in den übrigen Museen - gemeinsam die Leitung des LVR-Museumsverbundes, wobei die einzelnen Leitungen ihre Organisationseinheit jeweils eigenverantwortlich vertreten.

Die Verantwortung der beiden Museumsleitungen liegt in den klassischen Bereichen Sammeln, Vermitteln, Bewahren, Erschließen von Kulturgütern sowie den wissenschaftlichen und technischen Dienstleitungen. Darüber hinaus sind sie für die museumsfachliche Ausrichtung, die Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit, die Identifikation der Schwerpunkte wissenschaftlicher Arbeit und die partnerschaftlichen Beziehungen/fachlichen Kontakte zuständig. Ergänzend unterstützt das LVR-Landesmuseum Bonn das Max Ernst Museum Brühl des LVR in den Bereichen Restaurierung, Grafik und Depot.

Zusammenfassend stellt das BPM den Betrieb für die beiden LVR-Museen und auch für die Römerthermen Zülpich – Museum der Badekultur sicher und ist Dienstleister für die Bereiche

- Personal- und Organisation,
- Haushaltsangelegenheiten, Bedarfe, Beschaffungen, Ausschreibungen und Vergaben,
- Controlling und Berichtswesen,
- Hausverwaltung/Haustechnik/Ausstellungstechnik,

- Medien- und Veranstaltungstechnik,
- Eventmanagement,
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

Die Leitungen werden in der Dienstanweisung zur Absprache und Zusammenarbeit verpflichtet. In strittigen Fällen entscheidet die Dezernatsleitung.

Nach Erkenntnissen des LVR-Dezernats für Kultur und Umwelt und auch der gemeinsamen Leitung stellt sich die Arbeit des Museumsverbundes inhaltlich und wirtschaftlich erfolgreich dar. Eine Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung/Effekte kann an dieser Stelle nicht stattfinden, da der Museumsverbund am 01.06.2008 gebildet wurde und der Haushalt 2008 somit noch keine entsprechende Planungs- und Ergebnisstruktur enthält. Erst der Haushalt 2009 berücksichtigt diese organisatorische Veränderung. Eine Optimierung der Kostenrechnung wurde für den Haushalt 2011 vorgenommen.

### **Feststellung**

Obwohl sich der wirtschaftliche Effekt des LVR-Museumsverbundes noch nicht abschließend messen lässt, ist die Zusammenfassung von Steuerungs-, Verwaltungs- und Marketingleistung sowie fachlichem (Querschnitts-)Knowhow an zentraler Stelle unbedingt zu begrüßen. Hierdurch wird regelmäßig Personalaufwand in nicht unerheblichem Maße eingespart und das Ergebnis optimiert. Das LVR-Dezernat Kultur und Umwelt hat dabei durch die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten die Basis für eine gesunde Zusammenarbeit und eine wirtschaftliche Steuerung geschaffen.

### **Empfehlung**

Wir empfehlen die Möglichkeit zu prüfen, ob die Aufnahme weiterer Museen in den Museumsverbund organisatorisch möglich – hier gilt es, Doppelstränge zu vermeiden – und wirtschaftlich angezeigt ist, um weitere Potenziale im organisatorischen Bereich heben zu können. Weitere thematische Verbünde sind seitens des Dezernates bereits perspektivisch angedacht.

### Empfehlung

Darüber hinaus empfehlen wir in Abstimmung mit den Museums- und Verwaltungsleitungen zu prüfen, ob auch für die Museen außerhalb des Museumsverbundes die Entwicklung einer Dienstweisung zur Konkretisierung von Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Abstimmungsnotwendigkeiten angezeigt ist. Diese kann erfahrungsgemäß eine nachhaltige Verringerung von prozessualen Reibungsverlusten und damit eine wirtschaftlichere Aufgabenerledigung bewirken.

## Finanzwirtschaftliche Betrachtung

Grundlagen der Analyse sind der Haushaltsplanentwurf 2011, die mittelfristige Ergebnisplanung 2012-2014 sowie die Konsolidierungsvorlage für den Haushaltsplanentwurf 2011.

Die Ergebnisse des Produktbereiches 04 – Kultur und Wissenschaft – sind im Ergebnis 2009 und im Planungszeitraum durchgehend defizitär. Dies gilt sowohl für das Ergebnis aus der laufenden Verwaltungstätigkeit als auch für das Ergebnis nach Berücksichtigung der internen Leistungsbeziehungen:

Ergebnisse Produktbereich 04								
	Ist			Plan				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Angaben in Mio. Euro								
Ergebnis der laufenden Verwaltungstätigkeit	-32,1	-36,4	-37,3	-41,3	-39,8	-40,3	-39,8	-40,5
Ergebnis	-32,1	-50,8	-52,6	-59,8	-61,3	-40,3	-39,8	-40,5

In den Jahren 2007 (Ist) und im mittelfristigen Planungszeitraum wurden die Erträge und Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen nicht beplant. Aufgrund dieser unterschiedlichen Planungs-/Buchungspraxis sind nur die Ergebnisse der laufenden Verwaltungstätigkeit vergleichbar. Diese Situation ist bei den folgenden Aussagen zu berücksichtigen:

- Der Vergleich der Ist-Ergebnisse zeigt von 2007 bis 2009 eine Verschlechterung um 5,2 Mio. Euro. Diese Entwicklung ist insbesondere auf gestiegene Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen (+7,1 Mio. Euro) und gestiegene Transferaufwendungen zurückzuführen (+3,5 Mio. Euro). So wirkte sich 2009 erstmalig der geänderte Vertrag mit der Rheinland Kultur GmbH mit Mehrerträgen in Höhe von rd. 2 Mio. Euro und Mehraufwendungen in Höhe von rd. 2,3 Mio. Euro im Haushalt des LVR aus. Zudem wurde in 2009 die Bewirtschaftung der Römerthermen Zülpich übernommen. Hieraus folgten zusätzliche Aufwendungen in Höhe von rd. 0,4 Mio. Euro. Weiterhin wurden im Rahmen des Industriekulturellen Netzwerkes des LVR zusätzliche Aufwendungen in Höhe von rd. 2,2 Mio. Euro für die Zeche Zollverein/Ruhrmuseum und das Museum Zinkhütterhof in Stolberg gezahlt. Kompensierend haben höhere Transfererträge (+2,1 Mio. Euro) und privatrechtliche Leistungsentgelte (+2,2 Mio. Euro) gewirkt.

Der diesbezügliche Anteil an Erträgen aus Eintrittsentgelten beträgt dabei nur 600.000 Euro.

- Im Vergleich der Eckjahre 2007 und 2014 würde sich das Ergebnis um 8,4 Mio. Euro verschlechtern. Im Planungszeitraum, ausgehend vom Haushaltsplan 2010 wird eine geringfügige Verbesserung angestrebt.

Einen wesentlichen Anteil an der Entwicklung der Fehlbeträge und -bedarfe haben die summierten Ergebnisse der Museen:

Ergebnisse Produktbereich 04								
	Ist			Plan				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Angaben in Mio. Euro								
Ergebnis der laufenden Verwaltungstätigkeit	-32,1	-36,4	-37,3	-41,3	-39,8	-40,3	-39,8	-40,5
Ergebnisse der Museen	-20,5	-23,3	-26,8	-28,6	-27,2	-27,5	-27,1	-27,1
Anteil in Prozent	63,9	63,9	71,9	69,1	68,3	68,3	68,2	67,0

- Die Museen tragen im Mittel etwa 67 Prozent des Produktbereichsdefizits.
- Insbesondere beim LVR-Museumsverbund und beim LVR-Industriemuseum waren 2009 deutlich höhere Aufwendungen entstanden, die maßgeblich zu einem höheren Anteil am Defizit beigetragen haben, insbesondere da sich das Ergebnis des Produktbereiches nicht in gleichem Maße verschlechtert hat (siehe Erläuterungen Seite 8, letzter Abschnitt).
- In den geplanten Ergebnissen der Jahre 2011 bis 2013 sind die Konsolidierungsbeiträge des Kulturdezernats berücksichtigt. Eine maßnahmenscharfe Betrachtung wurde nur für das Jahr 2011 vorgelegt.
- Auf die Museen entfallen rund 60 Prozent (entsprechend 863.000 Euro) des für 2011 berücksichtigten Konsolidierungspakets (1,4 Mio. Euro im Dezernat 9 von 61,7 Mio. Euro insgesamt). Die übrigen 40 Prozent (576.500 Euro) tragen die Bereiche Kulturförderung, Landeskunde, Bodendenkmalpflege, Kulturlandschaftspflege und Umwelt.

Der Schwerpunkt der Konsolidierungsmaßnahmen lag bei Wechselausstellungen, Publikationen, Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit und den Bewirtschaftungskosten. Zum Teil erfolgte auch eine Verschiebung von Maßnahmen in den Finanzplan, was zwar unmittelbar eine Entlastung des Ergebnisses bewirkt, aber keinen Verzicht auf die Maßnahme an sich bedeutet. Sie wird lediglich später durchgeführt bzw. gestreckt.

Beim Transferaufwand in Höhe von rund 9,4 Mio. EUR (2011) wurde von wesentlichen Kürzungen abgesehen, da diese Mittel unmittelbar den selbst mit finanziellen Problemen kämpfenden Mitgliedskörperschaften und den Netzwerkpartnern (hier aufgrund von Verträgen) zu Gute kommen. Im Falle des Zentrums für verfemte Künste wurde der LVR-Beitrag sogar deutlich erhöht, um ein strukturelles Defizit der zu gründenden GmbH und damit ein Scheitern des Projektes zu vermeiden.

### **Empfehlung**

Wir empfehlen, die angegangene Konsolidierung im Kulturdezernat weiterzuentwickeln und hierbei neben möglichen Standardreduzierungen auch den Verzicht auf Projekte und Maßnahmen zu prüfen. Zudem sollte das LVR-Netzwerk Kulturelles Erbe zukünftig in gleichem Maße an der Konsolidierung beteiligt werden, um sämtliche Potenziale heben und gleichzeitig eine Schieflage zwischen den LVR-Museen und den Netzwerkpartnern vermeiden zu können.

## Kennzahlen

### Erläuterungen

Die zur Kennzahlenbildung erforderlichen Finanzdaten haben wir den Ergebnisrechnungen der Jahre 2007 bis 2009 entnommen. Informationen über die jährlichen Besucherzahlen der elf LVR-Museen einschließlich ihrer Sonderausstellungen sowie über die jeweiligen Erträge aus Eintrittsentgelten wurden uns seitens des LVR-Dezernats Kultur und Umwelt zur Verfügung gestellt.

Nachfolgend aufgelistete Kennzahlen haben wir im Rahmen unserer Analysen für jedes Museum gebildet, einige werden in den jeweiligen Berichtsabschnitten ausführlich erläutert:

- Fehlbetrag gesamt
- Fehlbetrag je Besucher
- Fehlbetrag je Öffnungsstunde
- Entgelt je Besucher
- Fehlbetrag je Einwohner
- Besucher je Öffnungsstunde
- Personalintensität (Personalaufwand je Öffnungsstunde)
- Deckungsgrad

Nachstehende Erkenntnisse aus unserer vergleichenden Analyse zeigen eine abschließend heterogene Ausgangsposition der betrachteten Museen, so dass ein Kennzahlenvergleich nicht zu belastbaren Feststellungen bezüglich der Wirtschaftlichkeit des einzelnen Betriebes führen kann.

Ein Kennzahlenvergleich der einzelnen Museen sowohl innerhalb des LVR als auch mit den Museen des LWL sowie hieraus zu entwickelnde Potenzialberechnungen findet in der Folge nicht statt.

- Die Aufgabenstellungen und Ausgangspositionen sowie die jeweiligen Genesen und Ausstellungsästhetiken in den sieben LVR-Museen zeigen sich sehr unterschiedlich. Die nachfolgenden Beispiele belegen die vorhandene Verschiedenartigkeit:

- So zeigt sich beispielsweise die wissenschaftliche Arbeit im Bereich des LVR-Landesmuseums als Ort archäologischer und kunsthistorischer Forschung mit seinen Werkstätten und Depots sowohl inhaltlich als auch wirtschaftlich als ein wesentliches Element, entsprechend geht das Aufgabenspektrum des Museums deutlich über das wahrgenommene und der Öffentlichkeit präsentierte Maß hinaus. Zudem erfolgt die wissenschaftliche Arbeit ergänzend für Partnerprojekte/-museen im In- und Ausland. Entsprechend präsentieren die Ausstellungen nur einen geringen Teil der wissenschaftlichen Arbeit, sie stellen die Teilhabe der Bürger an der musealen Arbeit dar. Sonderausstellungen runden das Portfolio ab.
  - In den beiden LVR-Freilichtmuseen Kommern und Lindlar hingegen werden entsprechend ihrer unterschiedlichen Zielrichtung historische Gebäude an einem Ort zusammengezogen und in epochalem Kontext als Baugruppen einschließlich zugehöriger historischer Nutzflächen strukturiert. Die so entstandene Infrastruktur ist gleichermaßen Exponat.
  - Dagegen macht das Industriemuseum des LVR historische Produktionen an seinen sechs Standorten der Industriegeschichte erlebbar. Die Gebäude stellen zwar auch hier gemeinsam mit der industriellen Einrichtung entsprechend die eigentlichen Exponate dar, sind aber an ihren ursprünglichen Standorten verblieben. Die einzelnen Standorte wiederum zeigen sich in Inhalt, Größe, Ausstattung und Ausstellungsästhetik gleichermaßen unterschiedlich.
  - Das seit 2007 in der Trägerschaft des LVR befindliche Max Ernst Museum Brühl widmet sich vornehmlich dem umfangreichen und vielseitigen Werk des Künstlers. Hier stehen also nicht Gebäude, sondern die stetige wissenschaftliche und konzeptionelle Arbeit um gelungene Dauer- und Sonderausstellungen im Vordergrund.
- Weiter beinhaltet die Arbeit in den Museen nur zum Teil jährliche, wiederkehrende Leistungen bzw. Aufgaben, der Betrieb wird vielmehr durch projektartige Arbeiten, z.B. Sonderausstellungen, geprägt. Diese werden jedoch oftmals ein Jahr, zwei Jahre oder länger vorbereitet, in diesen Jahren entsteht der entsprechende



Aufwand. In der Folge bilden weder die Jahre der Vorbereitung noch die Jahre der Sonderausstellungen den Ressourcenverbrauch, die Ertragsituation oder die Besucherzahlen realistisch, also projektbezogen ab. Es ergeben sich vielmehr im jeweils betrachteten Jahr zufällige, punktuelle Ergebnisse. Entsprechend unterschiedlich fallen die ermittelten Kennzahlen von einem Jahr zum anderen aus.

Möglicherweise wäre ein Mittelwert aus fünf oder mehr Jahren eine auch im Vergleich belastbare Größe, aufgrund der erfolgten NKF-Umstellung und der deshalb nur für die Jahre 2007 bis 2009 zur Verfügung stehenden Daten kann dieser Durchschnitt oder ein Verlauf der Kennzahlen entsprechend nicht oder nur sehr eingeschränkt dargestellt werden.

- Folgerichtig ergibt sich aus den zuvor genannten Punkten, dass sich der Aufwand für die wissenschaftliche Arbeit und die hierfür erforderlichen Personalressourcen der einzelnen Museen nicht vergleichbar gestalten.
- Die (klima-)technischen und energetischen Ansprüche in den zum Teil historischen Gebäuden gestalten sich ebenfalls abhängig von der unterschiedlichen Struktur der Museen, ihrer Aufgabenstellung und Exponate. Raumklima, Beleuchtung, Gestaltung richten sich entsprechend der beispielhaft genannten Rahmenbedingungen aus. Die Ausprägung der musealen Infrastruktur beinhaltet im Einzelfall auch wissenschaftliche Werkstätten, Depots oder Bibliotheken. Art und Anzahl des notwendigen Aufsichtspersonals in den Ausstellungsräumen wird zusätzlich vom räumlichen Zuschnitt der Gebäude beeinflusst.
- Letztlich hat auch die jährliche Verteilung der Drittmittel Einfluss auf die Ergebnisse (Bsp. Konzentration der Mittel auf ein Museum aufgrund besonderer Projekte).

### **Feststellung**

Eine vergleichende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der einzelnen Museen anhand der erhobenen Kennzahlen ist aufgrund der grundsätzlichen Unterschiede in der Größenordnung, der Aufgabenstellung, der infrastrukturellen und präsentationsästhetischen Gegebenheiten sowie der nur für drei Jahre zur Verfügung stehenden Datengrundlage weder innerhalb des LVR noch im Vergleich mit den Museen des LWL belastbar möglich.

Entsprechend richten sich unsere nachfolgenden Analysen, Feststellungen und Empfehlungen an grundsätzlichen Strukturen und dem einzelnen Museum aus.

### **Auswertungen**

Die in den vorangegangenen Berichtsteilen bereits beschriebenen Grundlagen und Besonderheiten bei der Kennzahlenbildung vorausgehenden Datenerhebung werden an dieser Stelle deshalb nur zusammenfassend dargestellt:

- Grundlage für unsere Analyse sind die Rechnungsergebnisse der Jahre 2007 bis 2009 sowie ergänzend der Haushaltsplanentwurf 2011.
- Aufgrund der Einführung des NKF stehen Daten nur für die Jahre 2007 bis 2009 zur Verfügung, entsprechend sind Zeitreihenvergleiche oder die Bildung von Durchschnittswerten hieraus leider nicht belastbar möglich.
- Die inneren Verrechnungen konnten beim LWL nicht abschließend ermittelt werden. Für die Ermittlung der Kennzahlen haben wir deshalb mit dem Ziel einer verbesserten Vergleichbarkeit in beiden Landschaftsverbänden die inneren Verrechnungen unberücksichtigt gelassen.
- Informationen über die jährlichen Besucherzahlen der sieben LVR-Museen einschließlich ihrer Sonderausstellungen sowie über die jeweiligen Erträge aus Eintrittsentgelten wurden uns seitens des LVR-Dezernats Kultur und Umwelt zur Verfügung gestellt.

## Fehlbetrag gesamt

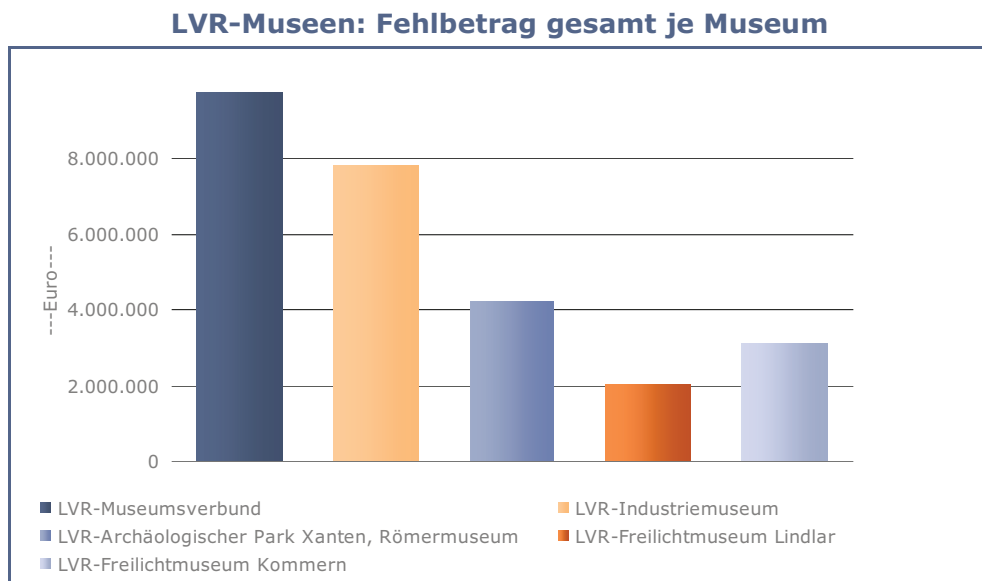
Die Fehlbeträge der Museen fallen in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Ausgangslage sehr unterschiedlich aus.

LVR-Museen: Fehlbetrag gesamt 2009* in Euro					
LVR-Museumsverbund**	LVR-Industriemuseum	LVR-Archäologischer Park Xanten, Römermuseum	LVR-Freilichtmuseum Lindlar	LVR-Freilichtmuseum Kommern	Mittelwert
9.715.601	7.811.333	4.238.352	2.037.181	3.110.076	<b>5.382.508</b>

\*ohne innere Leistungsverrechnung, einschl. Beihilfezuschlagssatz Beamte

\*\* LVR-Landesmuseum, Max-Ernst Museum Brühl, Römerthermen Zülpich (eine Differenzierung besteht nur auf der Produktebene).

Grafisch stellen sich die Fehlbeträge wie folgt dar:



Der LVR-Museumsverbund bildet bei jährlich über 9,7 Mio. Euro mit deutlichem Abstand die Spitze der Fehlbeträge ab. Das Ergebnis liegt gut 4 Mio. Euro über dem Mittelwert der übrigen Museen.

Hauptgrund hierfür ist die beschriebene Zusammenfassung der Erträge und Aufwendungen der drei Museen des Museumsverbandes in einer Produktgruppe sowie der wesentlich erhöhte Aufwand des LVR-Landesmuseums für den über das eigentliche Museum hinausgehenden wissenschaftlichen Auftrag und der entsprechenden infrastrukturellen

und personellen Ausstattung. Hinzu kommt die curriculare, entsprechend vielfältige Ausrichtung des LVR-Landesmuseums.

Mit 7,8 Mio. Euro weist das Industriemuseum (Produktgruppe 021) den zweithöchsten Fehlbetrag auf. Die Gründe hierfür liegen im wesentlich erhöhten Aufwand für die Unterhaltung und Bewirtschaftung der Infrastruktur an den sechs Standorten des LVR-Industriemuseum sowie den zusätzlichen Aufwendungen für das Industriekulturelle Netzwerk des LVR.

### **Empfehlung**

Zur Erreichung einer erhöhten Transparenz und einer verbesserten Steuerung empfehlen wir – die Museen des Museumsverbundes eingeschlossen - die museumsscharfe Erfassung und Auswertung der Aufwendungen und Erträge. Eine Differenzierung erfolgt bisher nur auf der Produktebene (018.01 bis 018.05).

### **Empfehlung**

Auch wenn aufgrund unterschiedlich starker wirtschaftlicher Grundlasten eine Konzentration von Öffnungszeiten und eine hieraus entstehende hohe Besucherdichte nicht zwangsläufig zu verringerten Fehlbeträgen führt, empfehlen wir im Sinne einer möglichen Aufwandsreduzierung die Option einer Schließung der LVR-Freilichtmuseen in der kalten Jahreszeit zu prüfen.

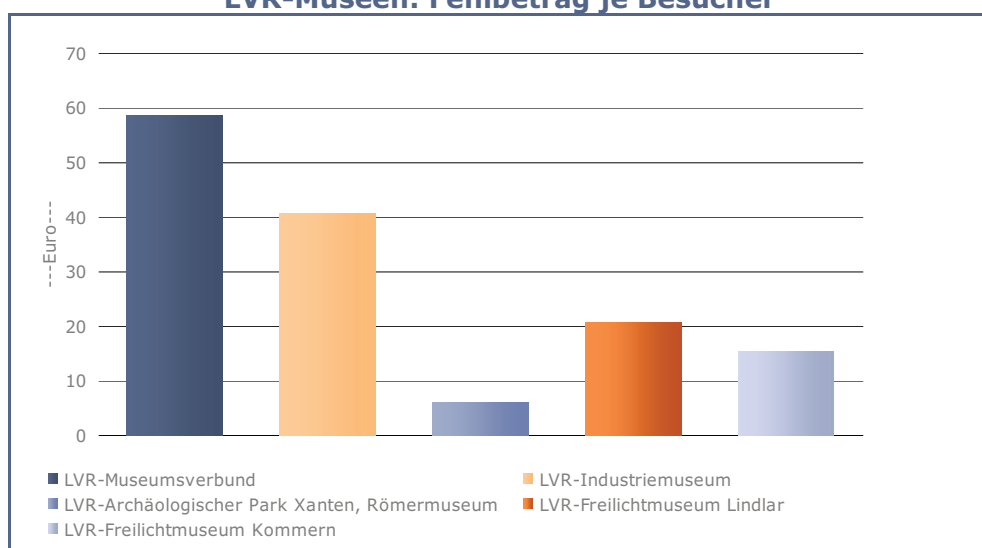
## Fehlbeträge je Besucher

Die Kennzahl gibt Auskunft über den nicht gedeckten Aufwand der Museen berechnet auf den einzelnen Besucher im Jahr 2009. Dabei wird keine Unterscheidung zwischen einzelnen Besucherarten vorgenommen. Um die Betrachtung weiter zu objektivieren haben wir aufgrund der sehr unterschiedlichen Möglichkeiten und Aktivitäten im Veranstaltungsbe- reich die Zahlen um die Besucher von Veranstaltungen Dritter bereinigt.

LVR-Museen: Fehlbetrag je Besucher 2009*in Euro					
LVR- Museums- verbund	LVR- Industrie- museum	LVR- Archäologi- scher Park Xanten, Römer- museum	LVR- Freilicht- museum Lindlar	LVR-Freilicht- museum Kommern	Mittelwert
59	41	6	21	15	<b>28</b>

\*Zahlende und nicht-zahlende Besucher

LVR-Museen: Fehlbetrag je Besucher



Beim Fehlbetrag je Besucher ergibt sich nahezu das gleiche Bild. Auffällig hierbei ist allerdings der deutlich geringere Fehlbetrag je Besucher beim LVR-Archäologischen Park/Römermuseum. Durch die Eröffnung des Römermuseums konnten die Besucherzahlen hier in der Gesamtbe- trachtung beider Museen um rd. 300 Tsd. gesteigert werden.

Allerdings beträgt dabei die Steigerung der Anzahl nicht-zahlenden Besucher rd. 225 Tsd. als Folge des in 2009 eingeführten freien Eintritts für Besucher unter 18 Jahren. Aufgrund fehlender differenzierter Auswertungen kann die Höhe der durch diesen Beschluss entgangenen Erträge aus Eintrittsgeldern nicht beziffert werden. Allerdings kann ein Anstieg der Besucherzahlen durch den freien Eintritt für Besucher in 2009 nicht festgestellt werden. Die Steigerung der Besucherzahlen von 2008 auf 2009 liegt bei rd. 280 Tsd., also noch unter dem durch die Eröffnung des LVR-Römermuseums erzielten Effekts.

### **Empfehlung**

Die Höhe der durch den freien Eintritt der unter 18-jährigen Besucher entgangenen Erträge aus Eintrittsentgelten sollte jährlich ermittelt werden, um das bestehende Konsolidierungspotenzial transparent zu machen. Zugleich empfehlen wir die Prüfung, ob die Befreiung der Besucher unter 18 Jahren vom Eintritt vor dem Hintergrund der finanzwirtschaftlichen Entwicklung des LVR aufrechterhalten werden kann.

Die Kennzahlenergebnisse liegen insgesamt zwischen 6 und 59 Euro Fehlbetrag je Besucher, der Durchschnitt liegt bei 28 Euro.

Um eine Kostendeckung bei gleich bleibendem Aufwandsniveau zu erreichen, müsste das durchschnittliche Eintrittsentgelt bezogen auf das Jahr 2009 von rund zwei Euro auf rund 33 Euro je zahlendem Besucher steigen. Die tatsächlichen Entgelte würden sogar noch höher ausfallen, da die hier zugrunde gelegten Aufwendungen um die inneren Verrechnungen bereinigt wurden. Zudem würde sich die Zahl der Besucher ab einer an dieser Stelle nicht zu bestimmenden „Schmerzgrenze“ spürbar vermindern und so das zur Kostendeckung notwendige Entgelt nochmals ansteigen.

### **Feststellung**

Die Erträge aus Eintritt der LVR-Museen sollen einen Teil der Aufwendungen des Museumsbetriebes refinanzieren. Kostendeckende Eintrittsgelder würden jedoch große Teile der Bevölkerung vom Besuch ausschließen, so dass der Gestaltung der Eintrittspreise auch eine zugangssteuernde Funktion beikommt.

Die Verantwortung über die Veränderung der Eintrittsentgelte liegt bis zu einer Höhe von plus/minus 40 Prozent bei der Verwaltung, darüber hinaus ist die Entscheidung der Politik vorbehalten. In der Folge wird die Verwaltung in die Lage versetzt, innerhalb der mit der Politik vereinbarten Ausprägung, sachlich notwendige Anpassungen zeitnah in eigener Verantwortung umzusetzen. Der Abstimmungsprozess zwischen Museumsleitung und Verwaltung benötigt entsprechend keine weiteren Personal- und Zeitressourcen.

## Entgelt je Besucher

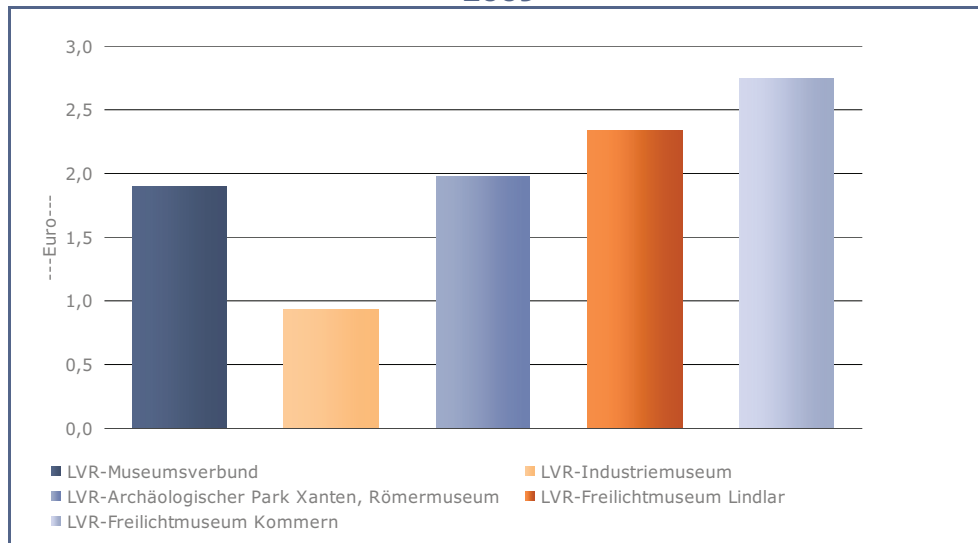
Entscheidendes Kriterium für die Einnahmen aus Dauer- und Sonderausstellungen ist neben der Besucherdichte auch die Höhe des Entgelts. Wir haben deshalb aus den Parametern „Anzahl der Besucher“ und „Erträge aus Eintritt“ für jedes Museum die durchschnittliche Höhe des Entgelts je Besucher ermittelt.

Die Höhe der Eintrittspreise nicht nur in den LVR-Museen wird durchgängig nicht Kosten rechnend kalkuliert. Vielmehr ergibt sich die Höhe aus eher weichen Faktoren wie der historischen Entwicklung, den Zielgruppen und/oder der Höhe der Eintrittspreise für andere Freizeit- und Kultureinrichtungen in der Region.

LVR-Museen: Durchschnittliches Entgelt je Besucher 2009* in Euro					
LVR-Museumsverbund	LVR-Industriemuseum	LVR-Archäologischer Park Xanten, Römermuseum	LVR-Freilichtmuseum Lindlar	LVR-Freilichtmuseum Kommern	Mittelwert
1,89	0,93	1,98	2,33	2,75	1,98

\*Summe Erträge aus Erlösen / zahlende u. nicht-zahlende Besucher

### LVR-Museen: Durchschnittliches Entgelt je Besucher 2009



Mit durchschnittlich 2,33 Euro bzw. 2,75 Euro je Besucher in 2009 liegen die LVR-Freilichtmuseen in Lindlar und Kommern deutlich über den Eintrittspreisen der übrigen LVR-Museen und dem Mittelwert von 1,98 Euro. Weiter festzustellen ist, dass sich das durchschnittliche Entgelt je Besucher von 2008 auf 2009 in allen Museen (Ausnahme Freilichtmuseum Lindlar) zum Teil deutlich verringert hat, im LVR-Archäologischen Park/Römermuseum Xanten sogar um knapp 50 Cent je Besucher. Grund hierfür ist offensichtlich die in 2009 im Zusammenhang mit der Eröffnung des Römermuseums um rd. 183 Tsd. gestiegene Zahl der Besucher unter 6 Jahren bei gleichzeitiger Befreiung vom Eintritt für die unter 18-Jährigen. Auf die entsprechende Empfehlung auf Seite 17 wird an dieser Stelle nochmals hingewiesen.

Trotz der im Vergleich höchsten Fehlbeträge des LVR-Museumsverbundes (rd. 9,7 Mio. Euro) und des LVR-Industriemuseums (rd. 7,8 Mio. Euro) liegen die durchschnittlichen Entgelte je Besucher unter dem Durchschnitt der übrigen Museen. Das Ergebnis des LVR-Industriemuseums beträgt sogar weniger als die Hälfte des Mittelwertes.

#### Empfehlung

Vor dem Hintergrund des hohen Fehlbetrags des LVR-Museumsverbundes und des Industriemuseums und im Sinne einer zumindest höheren, vertretbaren Kostendeckung sollte die Möglichkeit der Anhebung der Eintrittspreise geprüft werden.



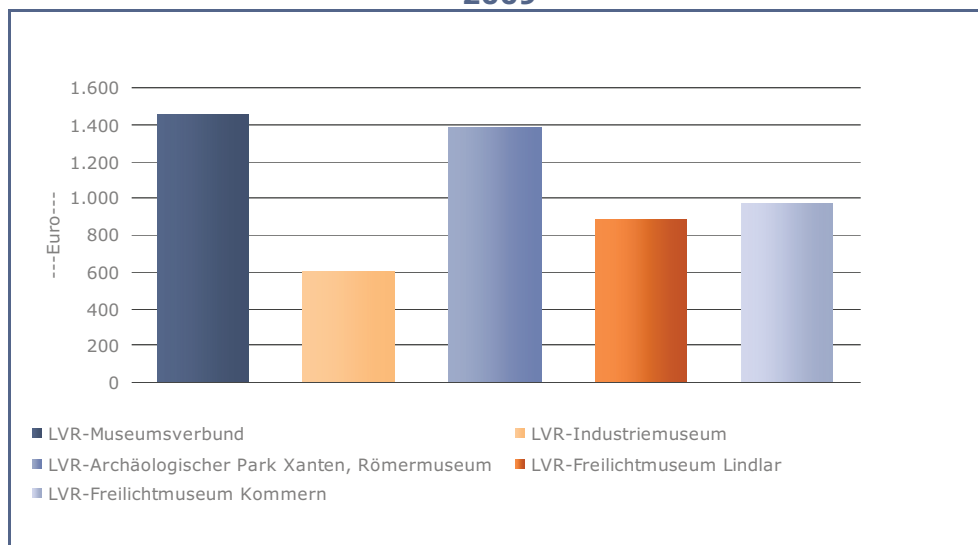
## Fehlbeträge und Besucher je Öffnungsstunde

Die Kennzahl „Fehlbetrag je Öffnungsstunde“ gibt Auskunft über die Fehlbeträge je Öffnungsstunde in den einzelnen Museen. Grundlage sind die jeweiligen Fehlbeträge und die tatsächlichen Öffnungsstunden des im Fokus stehenden Jahres.

LVR-Museen: Fehlbetrag je Öffnungsstunde 2009* in Euro					
LVR-Museumsverbund	LVR-Industriemuseum	LVR-Archäologischer Park Xanten, Römermuseum	LVR-Freilichtmuseum Lindlar	LVR-Freilichtmuseum Kommern	Mittelwert
1.449	594	1.378	887	972	<b>1.056</b>

\* Tatsächliche Öffnungsstunden 2009

### LVR-Museen: Fehlbetrag je Öffnungsstunde 2009



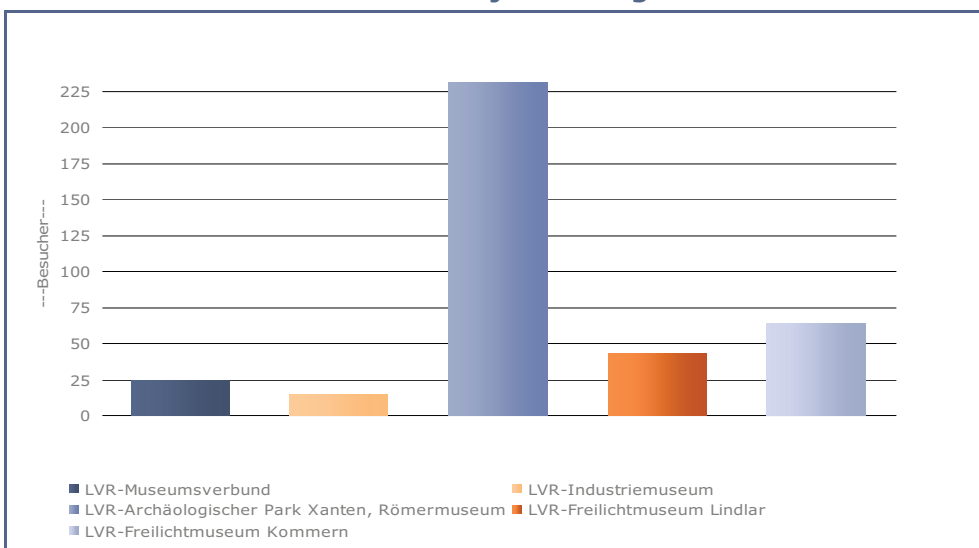
Das Ergebnis liegt zwischen 600 und 1.500 Euro Fehlbetrag je Öffnungsstunde, die höchsten Fehlbeträge haben dabei der LVR-Museumsverbund und der LVR Archäologische Park gefolgt von den LVR-Freilichtmuseen.

Aufgrund der möglichen Abhängigkeit dieser Kennzahl auch von der Besucherdichte stellen wir nachstehend zunächst die Anzahl der Besucher je Öffnungsstunde und im Anschluss die Kombination der beiden Kennzahlen dar.

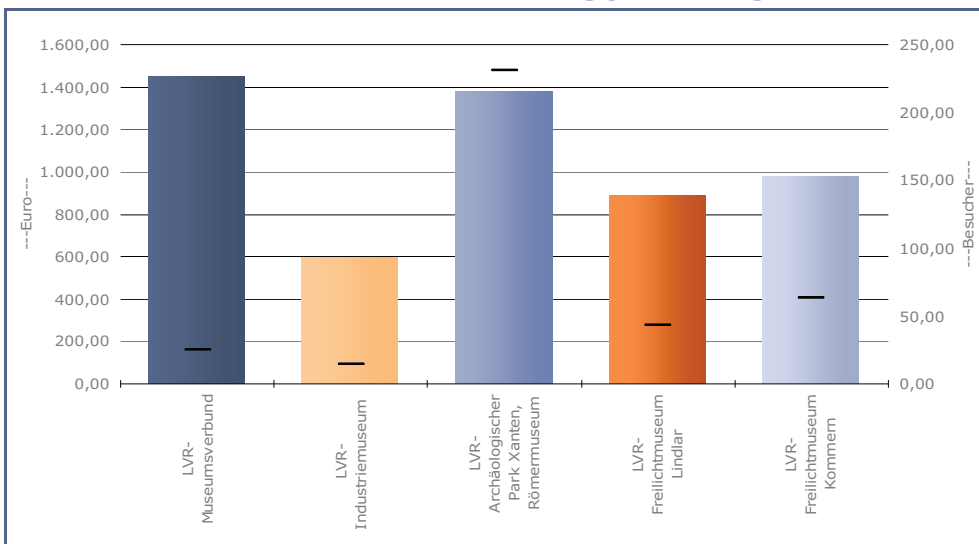
LVR-Museen: Besucher je Öffnungsstunde*					
LVR-Museumsverbund	LVR-Industriemuseum	LVR-Archäologischer Park Xanten, Römermuseum	LVR-Freilichtmuseum Lindlar	LVR-Freilichtmuseum Kommern	Mittelwert
25	15	231	43	63	<b>75</b>

\*zahlende u. nicht-zahlende Besucher

### LVR-Museen: Besucher je Öffnungsstunde 2009



### LVR-Museen: Besucher und Fehlbetrag je Öffnungsstunde 2009



Die Besucherzahlen der einzelnen Museen beeinflussen zwar zweifellos auch das Ergebnis der betrachteten Kennzahl. Die kombinierte Grafik zeigt jedoch anschaulich, dass die Kausalität der beiden Kennzahlen

„Fehlbetrag je Öffnungsstunde“ und „Anzahl der Besucher je Öffnungsstunde“ nicht wesentlich bestimmend ist.

Erwartungsgemäß verhält sich die Kennzahl lediglich im LVR-Museumsverbund – hoher Fehlbetrag, niedrige Besucherdichte. Darüber hinaus gehen niedrige oder durchschnittliche Besucherdichten mit ebenfalls niedrigen oder durchschnittlichen Fehlbeträgen je Öffnungsstunde einher bzw. fällt der Fehlbetrag trotz hoher Besucherdichte beinahe maximal aus.

### **Besonderheit LVR-Archäologischer Park/LVR-Römermuseum**

Bei der vorhergehenden Betrachtung sind wir von einer Jahresöffnungszeit von 3.075 Stunden, dem Plan-Volumen des LVR-Archäologischen Parks ausgegangen. Die Jahresöffnungsstunden des LVR-Römermuseums haben wir nicht addiert. Grund hierfür ist der Umstand, dass zwar ein ausschließlicher Besuch des LVR-Archäologischen Parks angeboten wird, ein Besuch des LVR-Römermuseums hingegen nur in Verbindung mit dem Besuch des LVR-Archäologischen Parks möglich ist. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen und der integrierten Thematik beider Museen ist bei unserer Analyse entsprechend von den Öffnungszeiten des LVR-Archäologischen Parks gemeinsam für beide Museen auszugehen.

Bei einer vom LVR favorisierten Addition der Öffnungszeiten beider Museen (5.934 Jahresöffnungsstunden) würden sich folgende Kennzahlen ergeben:

<b>LVR-Museen: Kennzahlen Öffnungsstunden 2009 alternativ</b>		
<b>Museum</b>	<b>Fehlbetrag je Öffnungsstunde *</b>	<b>Besucher je Öffnungsstunde</b>
LVR-Museumsverbund	1.449	25
LVR-Industriemuseum	594	15
LVR-Archäologischer Park Xanten, Römermuseum**	714 (1.378)	120 (231)
LVR-Freilichtmuseum Lindlar	887	43
LVR-Freilichtmuseum Kommern	972	63

\*Tatsächliche Öffnungsstunden 2009

\*\* In Klammern: In der Analyse verwendetes Ergebnis

## Ergänzende Kennzahlen

LVR-Museen: Ergänzende Kennzahlen 2009			
Museum	Fehlbetrag je Einwohner Verbandsgebiet	Personalintensität *	Deckungsgrad in Prozent **
LVR-Freilichtmuseum Lindlar	0,21	665	24
LVR-Freilichtmuseum Kommern	0,33	602	32
LVR-Archäologischer Park Xanten, Römermuseum	0,44	677 (331***)	34
LVR-Industriemuseum	0,82	275	25
LVR-Museumsverbund	1,02	593	12
<b>Mittelwerte</b>	<b>0,56</b>	<b>562</b>	<b>26</b>

\*Personalaufwand je Öffnungsstunde

\*\* Ordentliche Erträge / Ordentliche Aufwendungen ohne innere Leistungsverrechnung

\*\*\* Ergebnis bei Addition der Öffnungszeiten

Auf die hier dargestellten Kennzahlen wird aufgrund der beschriebenen grundsätzlichen Unterschiede der Museen nicht näher eingegangen.

Bezüglich der Personalintensität empfehlen wir dem LVR-Dezernat Kultur und Umwelt jedoch, einen Abgleich des Personalaufwandes je Öffnungsstunde mit den jeweiligen Aufgabenstellungen und Besonderheiten des einzelnen LVR-Museums durchzuführen, um die Verhältnisse vergleichen und Anhaltspunkte für die Notwendigkeit tiefergehender Untersuchungen sowie mögliche Handlungserfordernisse erarbeiten zu können.

Weiter regen wir an, auch diese Kennzahlen zukünftig fortzuschreiben mit dem Ziel, die Transparenz der Entwicklungen in den LVR-Museen zu verstärken und die Kennzahlenergebnisse zur Steuerungsoptimierung nutzen zu können.

### Feststellung

Die größten Potenziale liegen in der Folge nicht in der Anzahl der Besucher oder in der Höhe der Eintrittsgelder. Zusammenfassend belegen die Ergebnisse unserer Betrachtung vielmehr, dass zukünftig eine spürbare Konsolidierung nur auf der Aufwandsseite im Sinne von Grundsatzentscheidungen möglich ist. Dabei sollten die Entscheidungen über Konsolidierungsmaßnahmen an entsprechender Aufgaben-, Standard- und Standortkritik ausgerichtet werden.

Dies gilt gleichermaßen für die im Rahmen des LVR-Netzwerkes Kulturelles Erbe geförderten sechs Kultureinrichtungen des Rheinlandes.

## Weitere Möglichkeiten der Konsolidierung

Nachstehende Anregungen beinhalten auch grundsätzliche, weitergehende Optionen, die sich in anderen Bereichen von Verwaltungen bewährt haben und aufgrund des Konsolidierungserfordernisses in der Kulturabteilung zur Prüfung angeregt werden.

Einleitend weisen wir nochmals darauf hin, dass sich eine weitergehende Konsolidierung in jedem Falle an einer entsprechenden Aufgaben- und Standardkritik ausrichten muss. Einsparungen im Bereich Personal und Sachmittel sind bei gleich bleibendem oder gar sich erweiterndem Aufgabenportfolio Grenzen gesetzt, die nach Einschätzung der Verantwortlichen im LVR-Kulturdezernat weitestgehend erreicht sind. Weitere Konsolidierungsmaßnahmen müssen deshalb einhergehen mit Aufgaben- und Standardreduzierungen an ausgewählten Standorten und Bereichen, z.B. der Beteiligung an Projekten Dritter, der Präsentation, der wissenschaftlichen Arbeit oder des Marketings. Die beschriebene Balance sollte durch klare, im Konsens zwischen Politik und Verwaltung vereinbarte Zielsetzungen gestützt werden.

## Gemeinsame Museumsleitung und Verwaltung

Das Beispiel des Museumsverbundes und auch des Industriemuseums zeigt, dass eine Gesamtleitung und Verwaltung mehrerer Museen/Standorte erfolgreich möglich ist. Und dies, obwohl sich Struktur und Präsentationsästhetik zum Teil sehr voneinander unterscheiden.

Die Zusammenfassung von Steuerungs-, Verwaltungs- und Marketingleistung sowie fachlichem (Querschnitts-)Knowhow an zentraler Stelle spart in der Regel Personalaufwand in nicht unerheblichem Maße ein und optimiert das Ergebnis. In der Folge sollten die bereits bestehenden Strukturen museumsübergreifender Verwaltung entsprechend ausgebaut werden.

Zum anderen empfehlen wir auch die Möglichkeit der Zusammenführung aller Standorte der Industriemuseen des LVR und des LWL unter einer

zentralen Leitung und Verwaltung zu prüfen, um die beschriebenen Synergien zu erweitern.

Auch können die Schaffung gemeinsamer Infrastrukturen (Bsp. Depot) für Museen, deren Entfernung zueinander eine entsprechend ökonomische Lösung anbietet oder die gemeinsame Erledigung von Querschnittsaufgaben weitergehende Möglichkeiten der Kooperation sein.

### **Zusammenarbeit der Landschaftsverbände**

Bei im Bereich der Museen identischem gesetzlichem Auftrag der Landschaftsverbände kann eine stärkere Philosophie der Ergänzung und Gemeinsamkeit zu weiter wachsender Zusammenarbeit und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerledigung führen. Hieraus sollte der ausdrückliche Auftrag an die Kulturabteilungen entstehen, Synergien durch verstärkte Zusammenarbeit zu erschließen. Die Potenziale können dabei z.B. im Bereich Marketing (die Konkurrenz besteht weitestgehend in der Eigenwahrnehmung, für die Entscheidung des Bürgers, welches Museum er/sie besucht, ist der jeweilige Träger unerheblich), im Bereich der Querschnittsaufgaben oder im Bereich der wissenschaftlichen Arbeit liegen. Auch die Verständigung auf identische Kennzahlen im Bereich der Kulturarbeit kann eine geeignete Basis für die gemeinsame Weiterentwicklung darstellen.

#### **Empfehlung**

Wir empfehlen, weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit der Landschaftsverbände zu untersuchen.

Belege für eine funktionierende Zusammenarbeit beider Landschaftsverbände stellen die gemeinsamen Projekte/Sonderausstellungen wie z.B. „Medienberatung NRW“, „EDMOND“, „Fremde Impulse – Baudenkmale im Ruhrgebiet“, „Tagung der Industriekultur“, „Schuhtick“, „Achtung Ausgrabung“, „125 Neandertaler“ oder auch die gemeinsamen Publikationen des LVR-Freilichtmuseums Kommern und des LWL-Freilichtmuseums Detmold dar.