



Jahresbericht 2026

**zur Haushalts- und Wirtschaftsführung
des Landes Baden-Württemberg**



26 Eintrittspreise der Landesmuseen

Kapitel 1466, 1467, 1478, 1482 bis 1487, 1491 und 1492

Die elf Landesmuseen und das Zentrum für Kunst und Medien Karlsruhe erzielen jährliche Einnahmen aus Eintrittsgeldern und Entgelten für Führungen und Veranstaltungen von rund 6,6 Mio. €. Diese Einnahmen decken lediglich 6 % der laufenden Aufwendungen der Museen.

Der Rechnungshof empfiehlt den Landesmuseen, ihre Einnahmen aus Eintrittsgeldern und Entgelten für Führungen und Veranstaltungen zu erhöhen und spätestens alle 3 Jahre anzupassen. Ziel sollte sein, mindestens 10 % der laufenden Betriebsausgaben zu decken. Das System der Ermäßigungen sollte vereinfacht werden.

26.1 Ausgangslage

Das Land betreibt an fünf Standorten elf Landesmuseen und das Zentrum für Kunst und Medien Karlsruhe, deren Ausstellungen jährlich von mehr als 2 Mio. Menschen besucht werden:

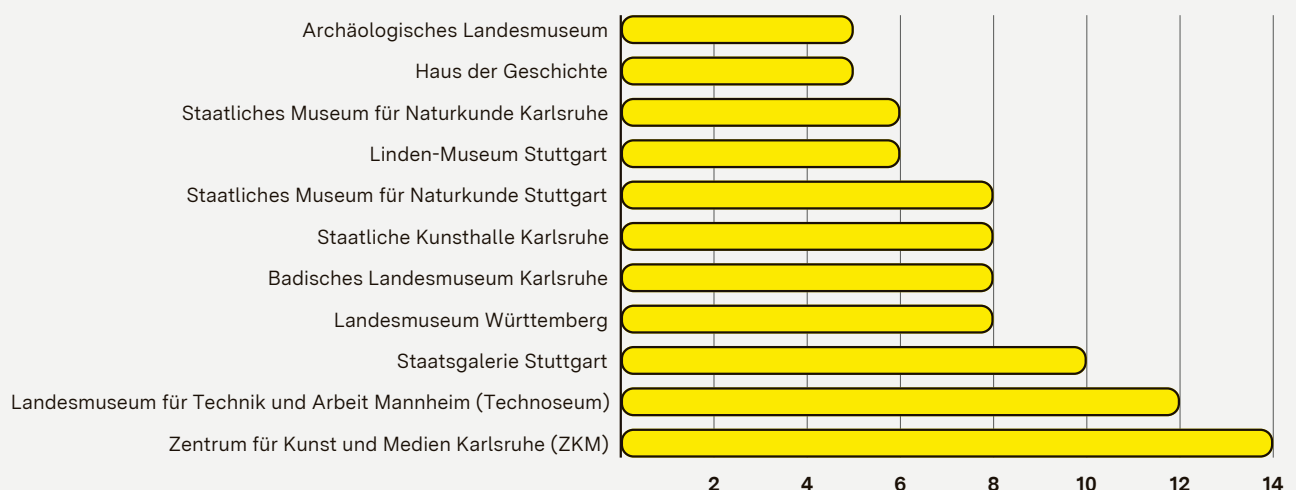
- die Staatsgalerie Stuttgart,
- das Landesmuseum Württemberg,
- das Staatliche Museum für Naturkunde Stuttgart,
- das Linden-Museum in Stuttgart,
- das Haus der Geschichte Baden-Württemberg,
- das Badische Landesmuseum Karlsruhe,
- die Staatliche Kunsthalle Karlsruhe,
- das Staatliche Museum für Naturkunde Karlsruhe,
- das Zentrum für Kunst und Medien Karlsruhe,
- das Landesmuseum für Technik und Arbeit Mannheim (Technoseum),
- das Archäologische Landesmuseum in Konstanz und
- die Staatliche Kunsthalle Baden-Baden.

Hinzu kommen zahlreiche Außenstellen, die bei den Besucherzahlen bereits berücksichtigt sind.

Seit 1995 erheben alle Landesmuseen sowohl für ihre Dauerausstellungen als auch für Wechsel- und Sonderausstellungen privatrechtliche Eintrittsentgelte. Die Höhe der Eintrittsgelder wird von der jeweiligen Museumsleitung weitgehend autonom festgesetzt. Erklärtes Ziel der Eintrittsgelderhebung ist es, Deckungsbeiträge für die (steigenden) Betriebskosten der Museen zu erwirtschaften.

Die Spanne der regulären (nicht ermäßigten) Eintrittspreise für die Dauerausstellungen reicht derzeit von 5 € beim Haus der Geschichte und beim Archäologischen Landesmuseum bis zu 14 € für das „Kombi-Ticket“ für die gemeinsame Ausstellung des Zentrums für Kunst und Medien Karlsruhe und der Staatlichen Kunsthalle Karlsruhe. Die meisten Museen erheben derzeit einen Eintrittspreis von 8 €. Die Staatliche Kunsthalle Baden-Baden zeigt nur Sonderausstellungen.

Abbildung 26-1: Aktuelle reguläre Eintrittspreise der Landesmuseen für die Dauerausstellung (in Euro)



Neben diesen regulären Eintrittspreisen gewähren alle Museen Ermäßigungen aufgrund verschiedener Tatbestände und in vielen Fällen gewähren sie auch freien Eintritt. Nach einer Entscheidung der Landesregierung erhalten seit 2020 Kinder und Jugendliche bis zum 18. Lebensjahr freien Eintritt in die Dauerausstellungen der Landesmuseen. Der dadurch entstehende Einnahmefall wird den Landesmuseen auf der Basis früherer Einnahmen pauschal aus dem Landeshaushalt erstattet. Lediglich das Landesmuseum für Technik und Arbeit Mannheim ist diesem Beschluss der Landesregierung nicht gefolgt und erhebt bei Kindern ab 6 Jahren und Jugendlichen einen - allerdings ermäßigten - Eintritt.

Für die Sonderausstellungen erheben die meisten Landesmuseen ein gesondertes Eintrittsentgelt. Dasselbe gilt für Führungen durch die Dauerausstellung und die Sonderausstellungen und für Veranstaltungen mit Event-Charakter.

Insgesamt erzielten die elf Landesmuseen und das Zentrum für Kunst und Medien Karlsruhe 2024 durch Eintrittsgelder und Entgelte für Führungen und Veranstaltungen 6,6 Mio. €.

Die laufenden Aufwendungen des Museumsbetriebs für die elf Landesmuseen werden im Durchschnitt der letzten Jahre zu 85 % aus den Zuweisungen und Zuschüssen des Landes und der beteiligten Kommunen gedeckt. Weitere 6 % stammen aus Zuschüssen Dritter (z. B. Projektfördermitteln) und weitere 3 % aus sonstigen betrieblichen Erträgen (z. B. dem Verkauf von Katalogen oder Mieteinnahmen). Die Erträge aus Eintrittsgeldern und Entgelten für Führungen und Veranstaltungen decken im Durchschnitt aller Landesmuseen lediglich 6 % der laufenden Aufwendungen.

Der Rechnungshof hat die Erhebung und Ausgestaltung der Eintrittspreise der Landesmuseen

und des Zentrums für Kunst und Medien Karlsruhe im Kontext ihrer Ertragslage geprüft. Der geprüfte Zeitraum erstreckte sich auf die Jahre 2014 bis 2024. Die Besonderheiten der Coronajahre 2020 bis 2022 wurden berücksichtigt.

26.2 Prüfungsergebnisse

Wie alle Landeseinrichtungen sind auch die Landesmuseen gehalten, Einnahmepotenziale auszuschöpfen. Vor diesem Hintergrund hält der Rechnungshof Einnahmen aus Eintrittsgeldern und Entgelten für Führungen und Veranstaltungen, die im Landesdurchschnitt nur 6 % des laufenden Betriebsaufwandes decken, für zu gering.

Mit dem von der Landesregierung verfüigten freien Eintritt für Kinder und Jugendliche tragen die Museen ihrem bildungspolitischen Auftrag Rechnung - die Einnahmen aus regulären Eintrittsgeldern für erwachsene Besucherinnen und Besucher sollten dagegen deutlich erhöht werden. Es gibt bis heute keine Zielvorgaben für die Ausgabendeckungsquote der Eintrittsgelder und Entgelte. Das Ziel, im Landesdurchschnitt mindestens 10 % der laufenden Betriebsausgaben aus Eintrittsgeldern und Entgelten zu decken, wäre angemessen und erreichbar.

Im Einzelnen sieht der Rechnungshof aufgrund der gewonnenen Prüfungserkenntnisse folgende Verbesserungspotenziale:

26.2.1 Höhere reguläre Eintrittspreise - regelmäßige Anpassungen

Die hohe Wertigkeit der von den Landesmuseen präsentierten Dauerausstellungen rechtfertigt einen höheren regulären Eintrittspreis, der auf dem Markt der kulturellen Freizeitangebote auch erzielbar ist.

Dies zeigt auch ein Vergleich mit den Eintrittspreisen der besucherstarken privaten Museen im Land und mit den Eintrittspreisen, die im benachbarten Ausland (z. B. in Österreich und in der Schweiz) von Museen gleicher Größenordnung mit Erfolg verlangt werden. Auch die Preise für vergleichbare konkurrierende Freizeitangebote zeigen, dass für die Landesmuseen ein Spielraum nach oben besteht.

Die Prüfung des Rechnungshofs hat ergeben, dass einzelne Landesmuseen seit mehreren Jahren keine Anpassung der Eintrittsgelder vorgenommen haben, in zwei Fällen sind die Eintrittspreise mehr als 10 Jahre unverändert geblieben.

26.2.2 Höhere Einnahmen bei Sonderausstellungen, Führungen und Veranstaltungen

Sonderausstellungen und didaktisch gut gestaltete Führungen sowie Veranstaltungen mit Event-Charakter gehören zu den attraktivsten Angeboten der Landesmuseen. Ihr besonderer Wert rechtfertigt in jedem Fall Sonderentgelte, die zu einer deutlich höheren Ausgabendeckungsquote als bei den Dauerausstellungen führen müssen. Bei Führungen und Veranstaltungen mit Event-Charakter hält der Rechnungshof Entgelte für angemessen, die mindestens die direkten Kosten dieser Angebote decken und nach Möglichkeit auch noch Deckungsbeiträge für die jeweilige Ausstellung erbringen.

Nach den Feststellungen des Rechnungshofs erheben die Landesmuseen bereits heute regelmäßig Sonderentgelte für Sonderausstellungen, Führungen und Veranstaltungen. Allerdings konnten die Museen bei der Prüfung nur in wenigen Fällen darlegen, dass sie diese Preise auf der Grundlage einer Kostenkalkulation festgesetzt haben.

26.2.3 Ermäßigungen und freie Eintritte

Jedes Landesmuseum hat im Laufe der Jahre ein eigenes System von Ermäßigungen und freien Eintritten entwickelt. Der Umgang mit diesem System ist bürokratisch aufwendig und führt in vielen Fällen zu vermeidbaren Einnahmeausfällen.

Nach unseren Prüfungsfeststellungen wurde 2024 im Bereich der Dauerausstellungen für 47,2 % der Besuche freier Eintritt gewährt, für 28,8 % ein ermäßigter Eintrittspreis berechnet und nur 24,0 % der Besucherinnen und Besucher bezahlten den regulären Eintrittspreis. Ein ähnliches Ergebnis ergab sich im Bereich der Sonderausstellungen.

Vor diesem Hintergrund hält der Rechnungshof eine Ausweitung der Ermäßigungen und der freien Eintritte, nicht für geboten. Das System der Ermäßigungen kann vereinfacht und ihre Zahl reduziert werden. Als Alternative zu den verwaltungsaufwendigen Ermäßigungen kommt ein wöchentlicher Öffnungstag mit einem generell ermäßigten Eintritt in Betracht, wie er sich andernorts bewährt hat.

Rabatte für Gruppen beanstandet der Rechnungshof nicht. Sie sollten allerdings maßvoll ausgestaltet werden. Soweit Sponsoren befristet freien Eintritt für das allgemeine Publikum finanzieren, sollten diese Aktionen als Ausnahmen von der Regel erkennbar sein.

26.2.4 Weitere Einnahmepotenziale, die nicht genutzt werden

Für die neuerdings angebotenen attraktiven Online-Angebote haben die Landesmuseen bisher in der Regel keine Entgelte erhoben, obwohl diese mit großem Aufwand produziert worden sind. Best-Practice-Beispiele privater Museen zeigen, dass auch hier Einnahmepotenziale bestehen.

Der Rechnungshof erkennt zudem ungenutzte Einnahmepotenziale bei der Zusammenarbeit der Landesmuseen untereinander und mit anderen regionalen Kultureinrichtungen durch Kombi-Tickets und gemeinsame Marketing-Aktivitäten.

26.2.5 Zusätzliche Einnahmen durch besondere Angebote und differenzierte Preise

Im Rahmen der Prüfung zeigten sich verschiedene Modelle der Preisdifferenzierung nach oben, die als beispielgebend angesehen werden können.

So richtete ein Museum den Besucherinnen und Besuchern Zeiträume der „Exklusivität“ ein. Dabei wurde auf kostspielige Abendöffnungszeiten für alle verzichtet, jedoch im Gegenzug ein Zeitfenster für exklusive Führungen am Abend oder am frühen Morgen geschaffen. Dieses Modell führt durch einen deutlich reduzierten Personaleinsatz zu einer wesentlichen Einsparung bei den Personalkosten und gleichzeitig zu Zusatzeinnahmen, wenn Gruppen oder einzelne Besucherinnen und Besucher dieses Angebot in Anspruch nehmen.

Auch die Erhebung höherer Führungsentgelte an Wochenenden wird von einzelnen Museen mit Erfolg praktiziert.

26.3 Fazit und Empfehlungen

Der Rechnungshof empfiehlt den Landesmuseen, eine auf das einzelne Museum zugeschnittene Strategie zu entwickeln, wie die Einnahmen aus Eintrittsgeldern und Entgelten für Führungen und Veranstaltungen angemessen erhöht werden können. Das Wissenschaftsministerium sollte diesen Prozess durch ambitionierte Zielvorgaben unterstützen.

Dabei sollten folgende Leitlinien gelten:

- Die Landesmuseen sollten die Eintrittsgelder und Entgelte so bemessen, dass mindestens 10 % der laufenden Betriebsausgaben (also ohne Gebäudekosten und Ausgaben für Sondereinrichtungen) gedeckt werden.
- Die Eintrittspreise sollten die Möglichkeiten, die der Markt bietet, ausschöpfen und sich an den Preisen konkurrierender Freizeitangebote, privater Museen und Museen außerhalb von Baden-Württemberg orientieren. Als Vereinfachung sollten Nebenleistungen wie Garderobe, Audioguide usw. in den Eintrittspreis integriert werden. Die Museen sollten analog zu den Gebühren, die die Landesverwaltung erhebt, alle 3 Jahre eine an der Höhe des allgemeinen Preisanstiegs orientierte Anpassung der Eintritte und Entgelte vornehmen.
- Der Rechnungshof respektiert die Entscheidung der Landesregierung, Kindern und Jugendlichen freien Eintritt in die Dauerausstellungen der Landesmuseen zu gewähren. Damit wird dem bildungspolitischen Auftrag der Landesmuseen Rechnung getragen.
- Die Museen sollten prüfen, ob sie anstelle weiterer Ermäßigungen an einem Werktag pro Woche einen generell ermäßigten Eintritt anbieten, der die Teilhabe aller an den Angeboten der Museen ermöglicht und den bürokratischen Aufwand an den Kassen (Ausweiskontrolle usw.) reduziert.
- Bei Sonderausstellungen, die häufig zu den besonderen Attraktionen des Museumsbetriebs gehören, sind in der Regel Zusatzentgelte zu erheben, die dem Aufwand und dem besonderen Wert solcher Ausstellungen Rechnung tragen.
- Zu den besonderen Leistungen der Museen gehören Führungen und ausstellungsbegleitende Event-Angebote. Hier sollten die Museen Entgelte erheben, welche die direkten Kosten der Leistung decken und nach Möglichkeit noch einen Deckungsbeitrag für die jeweilige Ausstellung erwirtschaften. Die Preise sollten auf der Basis einer Kostenkalkulation festgesetzt werden.

- Die Museen können sich durch Kooperationen mit anderen Museen und den Staatlichen Schlössern und Gärten Baden-Württemberg zusätzliche Einnahmemöglichkeiten erschließen.
- Die Museen sollten prüfen, ob für attraktive Online-Angebote (z. B. Online-Führungen durch Dauer- oder Sonderausstellungen) Entgelte erhoben werden können.

Besonderen Wert sollten die Landesmuseen auf die Zusammenarbeit mit den Schulen des Landes legen. Es sollten Anreize für (unentgeltliche) Schulklassenführungen geschaffen werden.

Der Rechnungshof regt mit Blick auf Best-Practice-Beispiele an, von generellen Spätöffnungszeiten in den Landesmuseen abzusehen und stattdessen exklusive Sonderführungen am Abend anzubieten.



Baden-Württemberg
Rechnungshof

26.4 Stellungnahme des Ministeriums

Das Wissenschaftsministerium begrüßt das Bestreben des Rechnungshofs sehr, die Einnahmesituation der Landesmuseen zu optimieren. Dass der Blick dabei auch auf Preiserhöhungen und Preisdifferenzierungen gerichtet werden muss, sei offensichtlich. Allerdings müsse dabei beachtet werden, dass die Museen sich in ihrer Größe, Ausrichtung, Thematik, Lage und Anziehungskraft sehr unterscheiden. Deshalb bedürfe es aus Sicht des Wissenschaftsministeriums einer individuellen Betrachtung jedes einzelnen Landesmuseums.

Das Wissenschaftsministerium und die Landesmuseen würden die Prüfungsergebnisse zum Anlass nehmen, sich noch intensiver mit der Gestaltung der Preise für Museumsangebote zu befassen. Die Anregung, regelmäßig Preis Anpassungen zu prüfen, würden das Wissenschaftsministerium und die Museen aufgreifen. Die Landesmuseen hätten in der Vergangenheit immer wieder ihre Preise auf Marktüblichkeit geprüft und würden dies auch in Zukunft tun. Allerdings seien die staatlichen Museen zentrale Orte der außerschulischen Bildung, deren vielfältige Angebote grundsätzlich allen Menschen unabhängig von ihrer finanziellen und sozialen Situation offenstehen müssen. Je nach Ausrichtung des Museums könne dies einen unterschiedlichen Eintrittspreis rechtfertigen. Eine allgemeine pauschale Untergrenze werde daher nicht für angemessen gehalten.

Das Wissenschaftsministerium greife die Anregung auf, mit den Häusern individuelle Einnahmeziele abzustimmen. Hierbei würden auch die Eigenarten der jeweiligen Häuser, deren Ausrichtung und bestehende oder geplante baubedingte Schließungen eine Rolle spielen. Aller-

dings sehe es das Ministerium kritisch, dabei die jeweiligen Betriebskosten der Museen zur Bezugsgröße zu machen. Die Betriebskosten hingen nicht allein vom Ausstellungsbetrieb ab, sondern stark auch von anderen Faktoren wie z. B. der Größe der Sammlung, der Größe und der Anordnung der Ausstellungsflächen, dem Anteil der Forschung oder dem Betrieb von Sondereinrichtungen.