

GUTACHTEN

Eine Stiftung – zwei Museen

Positionierung, Profilbildung und Potenziale
des Museum Lüneburg und des Deutschen Salzmuseums

Univ.-Prof. Dr. Bernd Günter

Herderstr. 9
40822 Mettmann

Dr. Julia Römhild

Am Litzgraben 10
40489 Düsseldorf

Hinweis

Das vorliegende Gutachten wurde im Auftrag der Museumsstiftung Lüneburg im Zeitraum Januar bis Mai 2025 erstellt. Es entstand durch Univ.-Prof. Dr. Bernd Günter unter Mitwirkung von Frau Dr. Julia Römhild, Akademische Rätin für Kulturmanagement an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Die Erstellung des Gutachtens erfolgte anlässlich und vor dem Hintergrund der Zuschussvereinbarung zwischen der Hansestadt Lüneburg und der Museumsstiftung Lüneburg, in deren Rahmen ein einmaliger Konsolidierungszuschuss in Höhe von 300.000 € gewährt wurde. Die Auszahlung war u. a. an die Bedingung geknüpft, ein externes Gutachten zu Potenzialen, zur Leistungsfähigkeit und zur zukünftigen Positionierung der Museumsstiftung und damit der beiden Museen Museum Lüneburg und Deutsches Salzmuseum zu beauftragen.

Ein ungewöhnlicher Umstand hat den Prozess der Gutachtenerstellung begleitet: die zumindest bei Mitte Mai 2025 herrschende Unsicherheit über Sanierung und Umbau des Deutschen Salzmuseums und damit die begrenzte Zweckmäßigkeit der Beurteilung des derzeitigen Sachstands, allerdings auch die verstärkte Beschäftigung mit der Neupositionierung nach dem mit Stand Mai 2025 wohl gesicherten Umbau.

Im vorliegenden Gutachten wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter. Die gewählte Sprachform beinhaltet keine Wertung.

Düsseldorf, im Mai 2025

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis.....	5
Summary.....	6
1. Anlass des Gutachtens, Ausgangssituation und Vorgehensweise	6
1.1. Vorbemerkung.....	6
1.2. Ausgangssituation der Hansestadt Lüneburg, der Lüneburger Kultureinrichtungen und der Museumsstiftung	7
1.3. Ausgangssituation Museum Lüneburg.....	8
1.4. Ausgangssituation Deutsches Salzmuseum	8
2. Situationsanalyse und Ist-Positionierung	8
3. Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT).....	10
4. Potenziale der Positionierung und Profilschärfung	13
4.1. Museum Lüneburg: Option 1.....	13
4.2. Museum Lüneburg: Option 2.....	14
4.3. Museum Lüneburg: Option 3.....	16
4.4. Deutsches Salzmuseum: Option 4.....	16
5. Besuchermanagement und Umsatzentwicklungen.....	17
5.1. Entwicklung Besucherzahlen	17
5.2. Entwicklungen und Umsatzpotentiale	20
6. Marketing-Potenziale	23
6.1. Leistungen und Services („Product“).....	23
6.2. Standort, Präsenz und Sichtbarkeit („Place“).....	25
6.3. Interne Kommunikation („People“)	28
6.4. Externe Kommunikation („Promotion“).....	29
6.5. Preisgestaltung und Eigeneinnahmen („Price“)	32
6.6. Zusätzliche Ertragspotenziale durch Spenden und flexible Preismodelle.....	35
7. Kooperations-Potenziale	37
8. Zur Organisation der Museumsstiftung	38
9. Voraussetzungen der städtischen Infrastruktur und des Stadtmarketing.....	39
10. Fazit	40

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „Salzhütte“, Quelle: Eigenes Foto.....	10
Abbildung 2: Sicht auf das Museum Lüneburg, Quelle: Eigenes Foto.	11
Abbildung 3: Auszug aus Gästebuch ML, Quelle: Eigenes Foto.	14
Abbildung 4: Entwicklung Besucherzahlen ML.....	18
Abbildung 5: Anteil Besucherkategorien ML.....	18
Abbildung 6: Entwicklung Besucherzahlen DSM.....	19
Abbildung 7: Anteil Besucherkategorien DSM.....	20
Abbildung 8: Blick auf das ML. Quelle: Eigenes Foto.....	25
Abbildung 9: Beispiel einer werbenden Fensterfront, Quelle: Eigenes Foto.	26
Abbildung 10: Fensterfront ML, Quelle: Eigenes Foto.....	26
Abbildung 11: Öffentlich zugängliche VR-Station in Brügge, Belgien, Quelle: Eigenes Foto.	27
Abbildung 12: Prognose Besucherzahlen ML.....	33
Abbildung 13: Prognose Besucherzahlen DSM.....	33
Abbildung 14: Zusammenfassung des Fazits.....	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: SWOT-Analyse ML und DSM	12
Tabelle 2: Umsatzentwicklungen in der Übersicht	21
Tabelle 3: Digitale Präsenz in der Übersicht	31
Tabelle 4: Szenarien Mehreinnahmen ML bei Preissteigerung.....	34
Tabelle 5: Szenarien Mehreinnahmen DSM bei Preissteigerung	34
Tabelle 6: Beispielrechnung Pay-what-you-want-Aktionstag	36

Summary

Die Hansestadt Lüneburg verfügt mit dem Museum Lüneburg (ML) und dem Deutschen Salzmuseum (DSM) über zwei bedeutende museale Einrichtungen, die nicht nur das kulturelle Erbe der Region bewahren und vermitteln, sondern auch eine wichtige gesellschaftliche, touristische und bildungspolitische Rolle einnehmen. Dieses Gutachten analysiert die gegenwärtige Situation beider Häuser, identifiziert strukturelle, kommunikative und finanzielle Herausforderungen und leitet daraus strategische Empfehlungen für die zukünftige Ausrichtung ab.

Im Fokus stehen die Profilschärfung, die wirtschaftliche Tragfähigkeit sowie die gesellschaftliche Wirkung der beiden Museen – mit besonderem Blick auf die Positionierung als touristisches Highlight (Salzmuseum) und als „Dritter Ort“ für die Stadtgesellschaft (Museum Lüneburg). Die Analyse basiert auf quantitativen Daten wie Umsatz- und Besucherstatistiken sowie auf Gesprächen mit Mitarbeitenden sowie externen Personen mit Bezug zu den Lüneburger Museen. Vorgeschlagen werden auf der Basis von Stärken-Schwächen-Analysen strategische Optionen zur Positionierung und Profilschärfung, ohne die die Attraktivität nicht gesteigert werden kann. Ferner werden ausgewählte, der Situation angepasste konkrete Maßnahmen zur Optimierung von Markenposition, Marketing, Programmprofil, Finanzierung und Kooperation empfohlen – mit dem Ziel, die Museen als integrale Bestandteile der Marke „Hansestadt Lüneburg“ nachhaltig zu stärken.

1. Anlass des Gutachtens, Ausgangssituation und Vorgehensweise

1.1. Vorbemerkung

Museen sind...

... das Gedächtnis oder besser: der „Gehirnspeicher“ unserer gemeinsamen Geschichte und Entwicklung, mithin unserer „Kultur“ im weitesten Sinne

... fast die einzigen Orte in der Stadtgesellschaft, in denen offen Diskurse über aktuelle Sorgen und Chancen geführt werden können. Sie sind „Orte kritischer Reflexion“¹.

... Anziehungspunkte für neugieriges Entdeckenwollen mit allen Sinnen ... und damit für die kulturelle Bildung eines jungen Publikums im Sinne der Stadtgesellschaft.

Entweder man fördert diese Werte und Ziele ... oder man beschränkt diese Aufgaben durch Sparzwang – womöglich an falscher Stelle – und überlässt den Feinden gemeinsame Werte unserer Gesellschaft die Sabotage des demokratischen Zusammenlebens.

In diesem Sinne und vor dem Hintergrund dieser aktuellen Diskussionspunkte versucht das vorliegende Gutachten, die aktuelle Situation des Museums Lüneburg und des Deutschen Salzmuseums Lüneburg auszuloten auf Chancen und Potenziale, die mit vertretbarem Einsatz (Input) zur Verfolgung der genannten Aufgaben verfolgt werden können.

Das Gutachten ist vereinbarungsgemäß nicht Objekt einer umfassenden Unternehmensberatung. Der Schwerpunkt liegt damit nicht bei einer Organisations-, Personal- und

¹ Zitat nach Christian Gries, M-A-I-Tagung, 16.05.2025.

Kostenanalyse, sondern vielmehr bei den derzeitigen und zukünftig möglichen Positionierungen und Profilen, bei den Stärken der Museen und ihren Ausbau-Chancen, beim Besucher- und Nutzerpotenzial und bei Potenzialen zur Verbesserung der Sichtbarkeit, der Außenwirkung und damit der „Wettbewerbsvorteile“ (im besten Falle: Alleinstellungsmerkmale) sowie der Stärkung des Eigeneinnahmenpotenzials. Das bedeutet gleichzeitig, dass Chancen und Wege aufgezeigt werden, ggfs. auch Ideen und deren mögliche Wirkungen, nicht aber eine durchgängige Quantifizierung der Potenziale und ihrer Ausschöpfung! Quantifizierte Aussagen benötigen zu viele Prämissen und nicht absehbare Einflussgrößen. Und sie sind selbstverständlich abhängig von den – evtl. auf der Basis dieses Gutachtens – zu ergreifenden Strategien und Maßnahmen. Auch angesichts der zeitlich und sachlich unsicheren Entwicklung des Deutschen Salzmuseums wird auf quantitative Prognosen am Rande von Seriosität und Spekulation weitgehend verzichtet.

Zur Erstellung des Gutachtens trug neben den Erfahrungen der Gutachter im Kulturmanagement und speziell im Museumssektor eine Vielzahl von Gesprächen mit Involvierten zwischen Januar und Mai 2025 sowie Begehungen und eine Sichtung von Materialien und der Außenauftritte bei. Systematische Besucherbefragungen und umfassende Expertenbefragungen konnten leider im Rahmen der Vereinbarungen nicht vorgenommen werden. Einzelne Erfahrungen und Sichtweisen von Außenstehenden wurden im ersten Halbjahr 2025 in verschiedener Form eingeholt und ausgewertet.

1.2. Ausgangssituation der Hansestadt Lüneburg, der Lüneburger Kultureinrichtungen und der Museumsstiftung

Die Hansestadt Lüneburg gehört kulturhistorisch unzweifelhaft zu den interessantesten und reichhaltigsten Städten im deutschsprachigen Raum. Dementsprechend ist sie Interessenobjekt vieler Experten, Touristen und anderer Gäste, aber auch Sitz einer Universität mit vielen Bezügen zu Geschichte und Kultur und eine Kommune mit berechtigtem Stolz der Bürger auf ihre Stadt, auf deren Geschichte und deren heutiges Auftreten. Allein im Bereich der traditionellen Kultureinrichtungen verzeichnet Lüneburg sechs Museen/Ausstellungshäuser sowie immerhin ein für Städte dieser Größenordnung und regionalen Bedeutung nicht mehr selbstverständliches kommunales Theater, daneben natürlich auch eine Vielzahl weiterer, z.T. kleinerer Anbieter kultureller Leistungen und Ereignisse.

Die Hansestadt Lüneburg hat sich im Jahre 2011 zusammen mit drei Fördervereinen entschlossen, die Funktionen ihrer zwei bedeutenden Kulturbetriebe „Museum Lüneburg“ und „Deutsches Salzmuseum“ unter dem Dach einer Museumsstiftung in Form einer Stiftung des privaten Rechts organisieren. Zu den Motiven derartiger Entscheidungen gehört oft die Erwartung, Synergien zu erzeugen und damit Kosten und Zuschüsse einzusparen. Andererseits kann erwartet werden, dass eine inhaltliche, auch ergänzende Zusammenarbeit sowie personelle Unterstützung und gemeinsame Verantwortung für den Museumsbetrieb erfolgt und dass die Stiftungskonstruktion Erleichterungen für die Alltagsarbeit in den Kulturbetrieben mit sich bringt. Die Leiterinnen der beiden Museen sind im Vorstand der Stiftung vertreten, ebenso die für beide Häuser zuständige Verwaltungsleiterin. Die Museumsstiftung ist so konstruiert, dass die stimmberechtigten politischen Vertreter im Stiftungsrat nicht über eine Mehrheit verfügen und dass neben den Vertretern der drei Fördervereine auch externe Experten mitwirken.

Die Hansestadt Lüneburg ist nicht – wie anderwärts oft gegeben – Eigentümer der Museen, sondern lediglich einzelner Grundstücke und Gebäudeteile. Sie finanziert die Häuser allerdings wesentlich mit über eine „Patronatserklärung“.

Das Gutachten bezieht im Weiteren auch zu dieser Konstruktion Stellung (siehe u.a. Kapitel 8).

1.3. Ausgangssituation Museum Lüneburg

Das Museum Lüneburg (ML) behandelt die Kulturgeschichte der Hansestadt Lüneburg, allerdings nicht vertiefend das Thema Salz, das als zentrales Thema der Stadtentwicklung seit dem Mittelalter gilt. Als kulturhistorisches Museum ist es nach Themengebieten (und nicht chronologisch) strukturiert und nutzt vielfältige sensorische und mediale Techniken zur Präsentation und Vermittlung. Selbstverständlich erfüllt das Haus die konstitutiven Aufgaben, die der Weltmuseumsverband ICOM in seiner aktuellen Museumsdefinition von 2022 festgelegt hat: Forschen, Sammeln, Bewahren, Präsentieren, Vermitteln. Das Haus hat zum wiederholten Male erfolgreich das Museumsgütesiegel des Museumsverbandes Niedersachsen und Bremen (derzeit für 2023-2029) erworben. Nach Umbau und Erweiterung wurde das ML 2015 wiedereröffnet. Der Gebäudekomplex liegt am Rande der Altstadt, allerdings außerordentlich verkehrsgünstig, auch zum Bahnhof und zu aktuellen Beherbergungsbetrieben.

1.4. Ausgangssituation Deutsches Salzmuseum

Das Deutsche Salzmuseum (DSM) behandelt das für die Entwicklung Lüneburgs bis in das 20. Jahrhundert zentrale Thema „Salz“ unter verschiedenen Perspektiven. Angesiedelt ist es in einem „winzigen“ Rest der früheren Saline, in einer verbliebenen Siedehalle. Auch in diesem „Spezialmuseum“ wird den genannten ICOM-Aufgaben Rechnung getragen. Aktuell beantragt das Museum das Museumsgütesiegel des Museumsverbandes Niedersachsen und Bremen. Dies ist gerade im Zuge eines Umbaus, einer Umstrukturierung und Neupositionierung sinnvoll. Fast naturgemäß stößt ein derartiges Museum mit einem fast konkurrenzlosen Spezialthema, das unsere Mitbürger heute mehr interessiert als (zumindest) in den letzten Jahrzehnten, zunächst auf stärkeres touristisches Interesse als ein eher breit aufgestelltes kulturhistorisches Museum.

Das DSM liegt geografisch gut 1 km (Luftlinie) vom ML entfernt, so dass Kombinationsbesuche deutlich erschwert sind.

2. Situationsanalyse und Ist-Positionierung

Die beiden Museen unterscheiden sich sehr stark voneinander, besitzen aber eine erhebliche Bedeutung für das Stadtmarketing (nach innen und außen wirkend) wie auch für den Tourismus.

Die Hansestadt Lüneburg kann als ein touristischer Magnet bezeichnet werden. Dazu tragen ihre Geschichte und historische Stadtstruktur wie auch die Kulturbetriebe mit ihren reichhaltigen Angeboten maßgeblich bei. Eine Begutachtung von Museen und deren

Potenzialen kann folglich nicht unabhängig von Situation und Zielsetzungen der Stadtgesellschaft bzw. ohne Beachtung des Stadtmarketing und der Image-, Marken- und Tourismusstrategie erfolgen.

Das Museum Lüneburg, 2015 mit einem Erweiterungsneubau versehen, präsentiert die städtische und regionale Kulturgeschichte an vielen Originalen und medialen Präsentationen bis hin zu zwei recht aktuellen Virtual Reality-Stationen. Es schließt Archäologie und aktuelle Natur-/Umweltaspekte mit ein, „überlässt“ allerdings Teile der Lüneburger Stadtgeschichte dem Deutschen Salzmuseum. Damit ist das Museum Lüneburg – wie viele ähnliche Häuser in anderen Kommunen – breit aufgestellt mit kulturgeschichtlicher „Vielfalt“ als inhaltlichem Profil, aber wenig Strahlkraft nach außen. Dies entspricht punktuellen (wohlgemerkt: in keiner Weise repräsentativen) Meinungen, mit denen die Gutachter außerhalb Lüneburgs und auch in der Stadt konfrontiert wurden. Besondere Merkmale des Hauses liegen – wie das Schema der Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse, Abbildung 1) detaillierter zeigt – in:

- breite Darstellung der Lüneburger Geschichte mit vielen Facetten
- bis zu 10 Wechselausstellungen im Jahr
- intensivem Veranstaltungsbetrieb, insbesondere Vorträge und Lesungen
- großem Foyer sowie Terrasse zum Fluss – beide verschiedenartig „bespielbar“
- der beachtlichen Öffnung des Hauses für die Stadtgesellschaft („Raum m“, Veranstaltungsprogramm)
- durchaus interessantem Café und Shop.
- Der Standort hat durchaus Vorteile (und damit Potenziale) wegen der unmittelbaren Nähe zum Bahnhof und zu Buslinien, der guten Erreichbarkeit mit Fahrzeugen, der Nähe zum Wasserturm und zur südlichen Altstadt sowie angesichts der unmittelbaren Nähe zu Hotels.

Das Deutsche Salzmuseum, in heutiger Form seit 1989 bestehend, präsentiert das Thema „Salz und Lüneburg“ und damit die Bedeutung des „weißen Goldes“ für die Entwicklung der Stadt und Region. Es ist – eher notdürftig oder improvisierend wirkend – in einem Teil einer ehemaligen Salinenhalle neben einem Supermarkt untergebracht und kann dort authentisch die Salzgewinnung beleuchten. Die aktuelle bauliche Situation ist problematisch (siehe 3.).

Die Positionierung des DSM lässt sich wie folgt beschreiben: enges thematisches, aber klar erkennbares, „scharfes“ Profil mit annähernd Alleinstellung in Deutschland. Als „Spezialmuseum“ trifft das Haus besondere thematische Interessen, ohne ein Profil aus gegebener Breite gestalten zu müssen. Besonderheiten des Hauses liegen (siehe detaillierter in Abbildung 1) in:

- breiter Information zum Thema Salz und seiner Bedeutung für den Standort Lüneburg
- authentische Vermittlung des Salzsiedeprozesses (u.a. in der sogenannten „Salzhütte“, siehe Abbildung 1)
- Standort „am Ort des Salz-Geschehens“
- enger Zusammenhang mit dem Stadtmarketing
- angemessene Attraktivität auch für Gruppen
- interessanter und attraktiver Shop (wenn auch nicht groß genug und damit wenig kundenfreundlich).



Abbildung 1: „Salzhütte“, Quelle: Eigenes Foto.

3. Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT)

Abgesehen zunächst von Problemen der „Dachkonstruktion“ über beide Museen, der Museumsstiftung Lüneburg (siehe Kapitel 8), weisen beide Häuser neben ihren positiven Merkmalen etliche hier zu benennende Defizite und Schwächen auf. Diese sind für die Weiterentwicklung und Ausschöpfung von Potenzialen hinderlich, sofern sie nicht – mittelfristig – beseitigt werden.

Dem Museum Lüneburg mangelt es an einer klaren („scharfkantigen“) Positionierung und damit an einem deutlich erkennbaren Profil. Dies ist vielleicht weniger für den Erstbesuch relevant als vielmehr hinderlich für Wiederbesuch und evtl. sogar für die Weiterempfehlung und die Ergebnisse auf Bewertungsportalen. Die oft auch im Haus zu hörende Aussage, Besucher seien nach einem Besuch angetan bis begeistert, täuscht nicht über das Phänomen eines fehlenden attraktiven Profils und eines hervorstechenden „Diskussions- und Erinnerungsankers“ hinweg. In diesem Zusammenhang ist das Fehlen eines Schwerpunktes „Hanse“ gerade angesichts des aktuellen Stadtprofils, Stadtnamens und Stadtimages zumindest diskutabel. Auch lassen sich Leitexponate nicht erkennen, die als eine Art Leuchtturm funktionieren könnten. Dies erschwert alle Marketing-Anstrengungen deutlich.

Die Gebäude des Museums Lüneburg sind in ihrer Gesamtstruktur unübersichtlich, verwirrend für manche Besucher (siehe Foto aus der Perspektive der Aussichtsplattform des Wasserturms, Abbildung 2). Die Voraussetzungen für eventuelle Blockbuster-Sonderausstellungen sind schon von daher eher ungünstig.



Abbildung 2: Sicht auf das Museum Lüneburg, Quelle: Eigenes Foto.

Ein großes Manko ist die Architektur speziell die Außenansicht und -wirkung des 2015 eröffneten Neubau-Traktes. Dieser hat seine Schauseite zur wohl belebtesten Straßenkreuzung Lüneburgs, wirkt aber eher „verschlossen“ und abweisend als einladend. Mildernd im Sinne einer positiven Bewertung kann die breite Eingangs-Freitreppe angesehen werden – ein Aspekt, der fast immer repräsentativen Eindruck macht und oft zum Verweilen einlädt. Die Eingangstreppe des ML wirft allerdings erhebliche Probleme der Barrierefreiheit auf, die dringend zu beseitigen sind. Diese für den Besucher- und Ausstellungsbetrieb wie auch für den Cafébesuch extrem hinderlichen architektonischen Umstände lassen sich allerdings nur schwer in Potenziale umwandeln. Für einen umfangreicheren Besucherbetrieb erscheint auch die Parkplatzsituation unzureichend.

Das Deutsche Salzmuseum leidet unter extremen baulichen Mängeln und mit der Struktur des Hauses verbundenen Defiziten. Wie den Gutachtern berichtet wurde, bestehen offenbar eklatante Brandschutz- und damit Sicherheitsprobleme. Die für den Besucherbetrieb notwendige Infrastruktur ist veraltet und viel zu eng, so dass größere Gruppen oder Anhäufungen von Einzelbesuchern schon in der Eingangs- und Kassenzone sowie im Shop nicht „bewältigt“ werden können. Eine Reihe von Anforderungen an Besucherorientierung (Kundenfreundlichkeit) ist nicht gegeben, so z.B. fehlt eine Cafeteria und sanitäre Anlagen sind völlig veraltet. Es fehlen insbesondere auch geeignete Räume für die Vermittlung (Museumspädagogik) und Bildungsveranstaltungen wie Workshops. Möglichkeiten für themenorientierte Sonder- bzw. Wechselausstellungen bestehen praktisch gar nicht.

Tabelle 1: SWOT-Analyse ML und DSM

Stärken	Chancen
<p>Museum Lüneburg (ML)</p> <ul style="list-style-type: none"> Breite Darstellung der Lüneburger Stadtgeschichte mit vielen Facetten Bis zu 10 Wechselausstellungen im Jahr, dadurch attraktiv für Wiederholungsbesuche Intensiver Veranstaltungsbetrieb, innovative Präsentationsansätze und Bürgerbeteiligung (Raum M, VR-Stationen) Gute Erreichbarkeit (Bahnhofsnähe, Hotels, Altstadt) Ausgezeichnet mit dem Museumsgütesiegel des Museumsverbandes Niedersachsen/Bremen Aktiver Ehrenamtskreis (30 Ehrenamtliche mit ca. 20.000 Stunden/Jahr) Attraktiver und moderner Web- und Social-Media-Auftritt Erste erfolgreiche Schritte im Bereich partizipativer Projekte Inklusionsprojekt mit „Lebenshilfe“ sorgt wegen starker Persönlichkeiten für Besucherbegeisterung (Thorben als informeller „Star“ des Museums) Starke Drittmittelerwerbung (über 222.000 € in 2025) Starke Vernetzung in der Stadt: Über 50 Kooperationspartner und steigende Anzahl an Anfragen Zunehmende Identifikation der Lüneburger mit „ihrem Museum“ (laut Aussage der Direktion) Hohe Besucherzufriedenheit (Begeisterung nach Besuch; laut Kassenpersonal und Gästebuch) <p>Deutsches Salzmuseum (DSM)</p> <ul style="list-style-type: none"> Authentischer Standort „am Ort des Salz-Geschehens“, Siedehütte Klare thematische Fokussierung und „Alleinstellungsmerkmal“ (Salz, Industriegeschichte) Überregionale Strahlkraft (starker touristischer Anziehungspunkt) Stabiles Besucheraufkommen (ca. 55.000 pro Jahr) Gutes Storytelling und Identifikationsfigur „Salzsau“ Gut funktionierendes Angebot für Kinder Kooperationen mit Schulen (189 Schulangebote) und internationalen Gruppen Hohe Anzahl an Kooperationspartnern Enge Zusammenarbeit mit Stadtmarketing (nach eigenen Angaben) Ausgeprägte und positive Medienpräsenz in Presse und TV durch Formate wie „Wunderschön“ 	<p>Museum Lüneburg (ML)</p> <ul style="list-style-type: none"> Gesellschaftliche Wirkung: Ausbau des Museums Lüneburg als „Dritter Ort“ durch Partizipation und Community-Angebote Aufbau eines Alleinstellungsmerkmals durch Profilierung über „Salz und Hanse“ Entwicklung neuer Bildungsangebote (BNE, Pop-up-Ausstellungen) Ausbau von Ertragsquellen (Shop, Café, Kindergeburtstage, Crowdfunding, Vermietung) Betonung von „Leitexponaten“ <p>Deutsches Salzmuseum (DSM)</p> <ul style="list-style-type: none"> Sanierung und Neugestaltung des DSM (Zukunftsprojekt „Salzmuseum der Zukunft“) Gesellschaftliche Wirkung: Quartiersarbeit im benachbarten Stadtteil „Weißer Turm“ Nutzung des Tourismuspotenzials aus Hamburg, NRW und SH <p>Übergreifend</p> <ul style="list-style-type: none"> Nutzung von EU-Förderprogrammen und Großsponsoren – auch überregional Aufbau eines Kombiticket-Systems und gemeinsamer Tourismusroute „Lüneburg: Salz und Geschichte“ Stärkere Kooperationen mit der Leuphana-Universität und Hamburger/Lübecker Museen Erweiterung der Vermietungsaktivitäten (Raum M, Terrasse, Saal) und nach der Sanierung auch des Deutschen Salzmuseums (Eselstall, Solespeicher)
Schwächen	Risiken
<p>Museum Lüneburg (ML)</p> <ul style="list-style-type: none"> Sichtbarkeit im städtischen Raum Fehlende eindeutige Positionierung und Leitexponate Überkomplexe Themenstruktur (Archäologie, Naturkunde, Kulturgeschichte) Unübersichtliche Architektur, fehlende intuitive Wegführung (trotz Orientierungsplan verirren sich Besuchende im Haus) Außenfassade wirkt kalt und abweisend Schwache Resonanz bei Schulklassen Fehlende aufsuchende Programme in Schulen Keine kontinuierliche Einbindung des Marketings in strategische Entscheidungen Führungsangebot unter der Woche wenig attraktiv (wird kaum wahrgenommen, viele Führungen fallen aus) Finanzierungslücke durch „Ausstieg“ der Sparkassenstiftung <p>Deutsches Salzmuseum (DSM)</p> <ul style="list-style-type: none"> Planungsunklarheiten wegen anstehender Sanierung (seit Mai 2025 reduziert) Randlage schlecht ausgeschildert Veraltete Infrastruktur, gravierende Brandschutzmängel Zu kleine Shop- und Veranstaltungsräume, keine Cafeteria, enge Eingangsbereiche Abhängigkeit vom saisonalen Tourismus Geringe Wiederbesuchsquote aufgrund thematischer Enge Fehlender moderner Webauftritt und schwache Social-Media-Präsenz Eingeschränkte räumliche und personelle Ressourcen (Eselstall bietet zwar Platz, aber ist stark sanierungsbedürftig) 	<p>Übergreifend:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verzögerung der Sanierung des DSM, fehlende definitive Förderbescheide Überfrachtung der Inhalte im ML durch breite Ausrichtung Hohe Personalkosten bei stagnierenden Einnahmen Konkurrenz durch andere Kulturangebote Lüneburgs und digitale Formate Demografischer Wandel und veränderte Besucherbedürfnisse; evtl. rückläufiger Bus- und Gruppentourismus Mangelnde Sichtbarkeit in Stadtbild und touristischen Leitsystemen (Rahmenbedingungen durch die Stadt ungünstig) Mangelnde Sichtbarkeit im Web, da keine Mittel und personelle Kapazitäten für SEO vorhanden Keine strategische Verzahnung zwischen ML und DSM in der Kommunikation Fehlende kontinuierliche Mittel für Online-Werbung und digitale Innovationen Operative Überlastung der Marketingabteilung (nur 30 Std.-Stelle für zwei Häuser) Kommunikativer Auftritt des DSM als zweite Priorität, Konkurrenz in Bezug auf Marketing-Ressourcen spürbar Lage DSM: schwieriges Umfeld durch Edeka und Stadtviertel „Weißer Turm“

Die geschilderten Probleme beziehen sich auf die Ist-Positionierungen der beiden Häuser. Im Museum Lüneburg besteht nach Auffassung der Gutachter große Bereitschaft, an Weiterentwicklungen zu arbeiten. Für das Deutsche Salzmuseum ist eine gründliche Sanierung und Umbauaktivität geplant. Förderanträge dazu sind gestellt und sollen nach einer im Mai 2025 eingegangenen „Absichtserklärung“ auch positiv beschieden werden. Bis zum Redaktionsschluss des vorliegenden Gutachtens waren die Anträge noch nicht formell beschieden bzw. in Bauplanung/Umsetzung überführt. Nach Stand beim Redaktionsschluss des Gutachtens scheint die Planung von Sanierung und Umbau bzw. Erweiterungsbauten allerdings offenbar gesichert. Dies impliziert umfangreiche (Teil-)Schließungen, möglicherweise 2028 und 2029, sowie eingeschränkte Aktivitäten, Einnahmeausfälle, aber auch Chancen von Neuplanungen und dem Entwurf einer Profilschärfung.

4. Potenziale der Positionierung und Profilschärfung

Im Folgenden sollen die Ansichten der Gutachter zur zukünftigen Positionierung und Profilschärfung der Museen wiedergegeben werden.

Für das Museum Lüneburg bestehen nur begrenzte Möglichkeiten einer Umpositionierung mit Herstellung eines prägnanteren Profils und größerer Attraktivität. Nachfolgend seien mehrere, teilweise kombinierbare strategische Optionen und Potenzialfelder aufgezeigt.

4.1. Museum Lüneburg: Option 1

Zum einen (Option 1) können „traditionelle“ Marketing-Maßnahmen dazu dienen, die Aufmerksamkeit potenzieller Besucher zu gewinnen und eine höhere Besucherzahl und damit Mehreinnahmen zu erreichen (siehe dazu auch Kapitel 5 und 6).

Das Museum Lüneburg wird gelegentlich – so auch mehrfach gegenüber den Gutachtern – als zu wenig lebendig, zu traditionell und auch als eher langweilig eingeordnet. Natürlich sind verschiedene Aufgaben und Präsentationen durchaus „spröde“ und traditionellen Museumsstandards folgend. Sie können von daher auch weniger verändert werden als vielmehr angereichert und hier und da aktualisierend kommunikativ begleitet werden. So sehen die Gutachter Chancen einer Lebendiger-Machen-Strategie (LM auch = „Lebendiges Museum“). Eine Option könnte eine Variante der „Personalisierungsstrategie“ sein, die Anreicherung durch Medienstationen, auf denen Personen und Szenen der Lüneburger Geschichte als „Zeitzeugen“ auftreten. Beispiele für eine derartige semi-fiktionale und semi-dokumentarische Thematik könnten sein:

- der Auftritt eines Patriziers, der mit dem Salzhandel befasst ist
- der junge Johann Sebastian Bach im Gespräch mit seinem Lehrer Georg Böhm
- Heinrich Heine zu Besuch bei seinen Eltern
- Niklas Luhmann erklärt Grundzüge seines systemtheoretischen Ansatzes anhand des Salzgewinnungs- und Vermarktungssystems Lüneburg
- ein Salzsieder, der über seine soziale Situation spricht
- auch aktuelle Themen in personalisierter Darstellungsform ...

Die mediale Gestaltung kann auch mit Hilfe weiterer Virtual Reality-Stationen (mit hoher Attraktivität für ein junges Publikum, siehe Foto aus dem Gästebuch des ML, Abbildung 3)

erfolgen. Aus ähnlicher Argumentation kann man über die Bespielung eines größeren Raumes mit immersiven Ausstellungen (dabei „buy“ statt „make“) nachdenken.

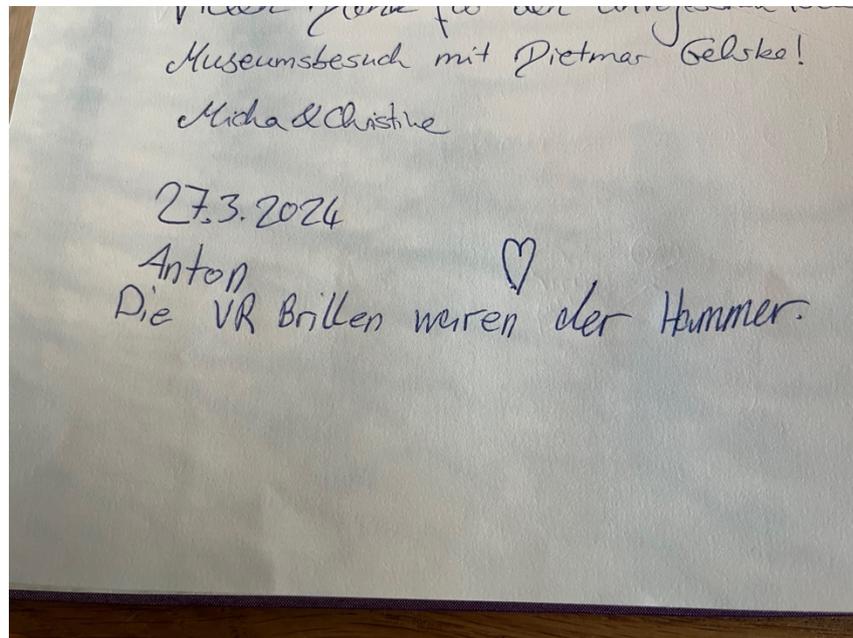


Abbildung 3: Auszug aus Gästebuch ML, Quelle: Eigenes Foto.

Diese Präsentationsformen können interaktiv gestaltet werden. Bürgerbeteiligung kann unter anderem im Prozess der Themenauswahl oder in Fragen an die dargestellten historischen Zeitzeugen erreicht werden. Eine Zusammenarbeit mit dem Theater Lüneburg und/oder mit freien Gruppen liegt nahe, ebenso mit Schulen und mit Studierenden der Leuphana Universität. Im übrigen schließt eine solche Präsentationsform an die Vorgehensweise von Stadtmarketing und Touristik mit ihren personalisierenden Führungen nahtlos und imagekonform an.

Daneben und womöglich entscheidender ist eine langfristig verwertbare Profilschärfung (Optionen 2 bis 4). Dafür sehen die Gutachter drei Ansatzpunkte, zwei davon thematischer Natur. Um die Attraktivität zu erhöhen, sind möglichst einzigartige, neugierig machende und zum Staunen anregende Angebote erforderlich. Im kommerziellen Management wird von möglichen „Wettbewerbsvorteilen“ gesprochen, die eine zumindest relative Alleinstellung verlangen, aber eben in der Sicht und Beurteilung der Besucher und Gäste Attraktivität, Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit bieten.

4.2. Museum Lüneburg: Option 2

Eine Chance für die Demonstration der Einzigartigkeit besteht in der Herausstellung von Leitexponaten (Option 2), die Leuchtturmcharakter und -wirkung haben bzw. erzeugen sollen und die möglichst einzigartig sind, also ein Alleinstellungsmerkmal aufweisen. Dafür kommen zwei derzeit im Museum befindliche Objekte in Frage, zum einen das Modell des Salzstocks, zum anderen die Ebstorfer Weltkarte. Die Hervorhebung und Anreicherung des Salzstock-Modells scheint nicht gut mit der „Arbeitsteilung“ mit dem Deutschen Salzmuseum kompatibel – auch wenn das Thema Salz im Museum Lüneburg natürlich nicht fehlen darf. Denn es kann

nach derzeitigen Voraussetzungen kaum davon ausgegangen werden, dass Gäste beide Häuser besuchen.

Ansatz 2.1 könnte also eine stärkere Herausstellung der **Ebstorfer Weltkarte** und ihre thematische Flankierung sein. Dass das derzeitige Exemplar ein Faksimile ist, muss in Zeiten digitaler Reproduzierbarkeit nicht hinderlich sein. Eine inhaltliche Anreicherung und Umgebung könnte mit der Thematisierung der Entstehung von „Weltläufigkeit“ und dem internationalen Salzhandel Lüneburgs erreicht werden. Im Bildungs- und Vermittlungsbereich könnte dieser Ansatz helfen, in jüngster Zeit oft beklagten verengten Geographiekennntnissen und unzureichendem Orientierungs-vermögen junger Menschen entgegenzuwirken. Voraussetzung dürfte im Übrigen die Präsentation in einem anderen Raum und/oder in einer intensiveren „Highlight-Szenographie“ sein (vgl. die Präsentation der Himmelscheibe von Nebra oder der Highlight-Exponate im Untergeschoss des Museums für Kommunikation Berlin).

Ansatz 2.2 „**Salz und Hanse**“ ist die bewusste thematische Fokussierung auf das Thema Hanse im Lüneburg- und Salzhandels-Kontext. Das Hanse-Thema wird derzeit im Deutschen Salzmuseum eher beiläufig und nur sehr rudimentär präsentiert, soll wohl auch nach Umbau und möglicher Neupositionierung nicht im Kern des Salz museums stehen. Vielmehr soll dort (siehe unten) an den industriearchäologischen Aspekt und den MINT-Kontext des Themas Salz angeknüpft werden. Zum Image der Stadt Lüneburg gehört unseres Erachtens ohnehin die Präsentation der „Hansestadt“ in ihrem größten kulturhistorischen Museum. So könnten sich ML und DSM unter dem Stiftungsdach tatsächlich vertieft ergänzen!

Eine Art Alleinstellung hat das profilschärfende Thema „Salz und Hanse“ angesichts anderer Hanse-Museen nicht von sich aus, sondern im Kontext des Salzhandels und in Verbindung mit der Nähe Lüneburgs zur Ostsee und zum Hafen Hamburg. Gerade dadurch ergeben sich möglicherweise ergiebige Kooperationschancen, z.B. mit Hamburger Museen und dort insbesondere mit dem im Aufbau befindlichen Hafenmuseum. Noch interessanter könnte eine Kooperation mit dem Europäischen Hansemuseum in Lübeck sein mit der Möglichkeit eines zu etablierenden Leihverkehrs. Dies würde auch dem derzeitigen Gegenargument abhelfen, man verfüge in Lüneburg ja nicht über Original-Exponate. Inwieweit zur Veranschaulichung des Themas Hanse überhaupt Original-Exponate (in größerem Umfang) benötigt werden, sei dahingestellt. Techniken der Augmented Reality und der immersiven Virtual Reality (siehe auch Kapitel 6) sind heute durchaus attraktive Alternativen. Mehr und mehr werden aktuell für digitale oder digital-gestützte Präsentationen, für das Wiedererwecken von Zeitzeugen (und für die Schaffung typischer „Salz- und Hanse“-Charaktere/Figuren) KI-Programme genutzt wie Chat-GPT, GPT-40 oder der Text-zu-Bild-Generator „Stable Diffusion“. Diese können auch helfen beim Storytelling und vor allem bei der Erstellung von Bildern und Filmen (so aktuell bei den Ausstellungen des Landes Baden-Württemberg zu „500 Jahre Bauernkrieg“ in Stuttgart, Bad Schussenried etc.; siehe dazu Gries, Christian, Referat auf der M-A-I-Tagung des LVR, Brühl, 16. Mai 2025).

Natürlich wäre eine derartige Profilschärfung durch intensive Marketing-Maßnahmen zu begleiten und könnte – gemeinsam mit einem zu erwartenden Neugiereffekt – die derzeitige Zahl von einheimischen und touristischen Besuchern durchaus um 20 % steigern. Die komplementäre Schau der beiden Lüneburger Museen ist auch geeignet, den Absatz von Kombi-Tickets anzuregen und eine konsistente Außenwirkung zu erzeugen.

4.3. Museum Lüneburg: Option 3

Ein diese Konzepte eher begleitendes als mit Ihnen konkurrierendes Profilierungs-konzept ist die weitere Verfolgung des bereits eingeschlagenen Weges zu einem „**Dritten Ort**“. Seit einigen Jahren werden diese Ansätze in Deutschland breit diskutiert. Sie verlangen, dass Museen Orte des Verweilens und Kommunizierens in der Stadtgesellschaft sein sollen, Anlässe für Bildung und freie Diskussion bieten und damit Diversität, Integration und Inklusion auf nachhaltige Weise fördern. Dazu gehören auch interaktive Ansätze, die zur Mitgestaltung einladen, und damit eine stärkere Bürgerbeteiligung. Dieser Weg wird vom Museum Lüneburg seit längerer Zeit beschritten (z.B. „Raum m“, auch mit Virtual Reality-Station, Festveranstaltungen etc.), kann aber intensiviert werden, was vor allem eine Profil- und Imageveränderung gegenüber der Stadtgesellschaft zur Folge haben müsste. Zu den Marketingmaßnahmen, die im Abschnitt 5. besonders diskutiert werden, sind Überlegungen wie die Folgenden zu rechnen: „Besucher als Mitkuratoren bzw. Co-Kreatoren“, „Studenten führen Studenten“, Ausstellungen mit Exponaten von Bürgern, auch die bürgernahe Gestaltung des Vorplatzes mit Kiosk (siehe unten) etc.

4.4. Deutsches Salzmuseum: Option 4

Das Deutsche Salzmuseum leidet viel weniger unter einem Positionierungs- und Profilproblem. Dennoch sind Umpositionierungen notwendig und zweckmäßig. Die Chance dazu bieten Umbau bzw. Sanierung. Die folgenden Überlegungen unterstellen, dass kurzfristige Korrekturen ohne Umbau und Sanierung kaum sinnvoll erscheinen und keine zusätzlichen Potenziale eröffnen. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass ohne grundlegende Umbauten eine Veraltung des Hauses und Verschärfung der derzeitigen Probleme vorprogrammiert ist – bis hin zu der Gefahr einer drohenden Schließung wegen baulicher Mängel. Die aktuellen Entwicklungen zur Projektförderung und zur Bauplanung einschließlich der am 7. Mai erfolgten Ratsbeschlüsse lassen hier eine konstruktive Entwicklung erwarten.

Die Leitung des Deutschen Salzmuseums hat für eine Neupositionierung nach Umbau ein Konzept entwickelt, das den Gutachtern weitgehend vorliegt und anscheinend derzeit keine Alternativen hat. (Option 4, additiv)

Demnach soll das Deutsche Salzmuseum stärker als einzigartiges Industriedenkmal und das Thema Salz damit als Plattform für die derzeit stark diskutierten **MINT-Themen** fungieren. Auch die Veranschaulichung der Produktionsweise der Lüneburger Salzgewinnung – im Mittelalter ein bemerkenswert großer „Industriebetrieb“ – kann im Kontrast der Gewinnung von Steinsalzen, etwa in Bad Reichenhall oder Hallstatt, besondere Attraktivität entfalten.

Im Zusammenhang mit Option 2, Ansatz 2.2 sehen die Gutachter hierzu keine realistische Alternative. Sie unterstützen nachdrücklich die Umbauplanungen vor dem Hintergrund notwendiger Maßnahmen zur Besucherorientierung, zur Gewinnung junger Zielgruppen sowie zur Einnahmensteigerung durch höhere Attraktivität und einen erweiterten Shop. So lässt das Thema Salz eine Vielzahl zusätzlicher Shop-Objekte mit entsprechenden Verkaufsaussichten zu - wovon sich der Gutachter erst im April 2025 im Salzbergwerk „Salzwelten“ in Hallstatt/Österreich überzeugen konnte.

Die Neupositionierung des DSM ermöglicht bei Nutzung gezielter Marketing-Maßnahmen auch eine präzisere Zielgruppenansprache, wenn es um Schulen, Hochschulen und

Fachexperten zu den Themen Salz in der Chemie, Technik und Technologie, Ressourcen und Nachhaltigkeit u.a. geht. Dem trägt ja bereits die Zielsetzung des Mitmach-Projektes „Salzmuseum der Zukunft“ Rechnung, das am 15. Mai 2025 eröffnet wurde und vor allem der Interaktion mit einem jungen Publikum dient.

Zu diesem von der Leitung skizzierten Profilkonzept gehört die gegenüber dem heutigen Zustand umfassendere Veranschaulichung technischer, sozialer und ökonomischer Aspekte der ehemaligen Saline und die regelmäßige Aktualisierung des Wissensstandes um das Thema Salz, das heute in der Gesellschaft und ihren Medien viel breiter und intensiver diskutiert wird als in der jüngeren Vergangenheit. Die Renovierung des Eselstalls sollte eine breitere Vermittlungsarbeit ermöglichen. Dazu und überhaupt zur geplanten Neupositionierung im MINT-Kontext erscheint es notwendig, dass die befristete Kuratorenstelle verstetigt und mit expliziten Vermittlungsaufgaben versehen wird. Ohnehin benötigt und besitzt praktisch jedes Spezialmuseum dieser Größenordnung und mit den vorliegenden Besucherzahlen neben der Leitung mindestens eine Stelle eines wissenschaftlichen Mitarbeiters/Referenten.

Eine spezielle Thematik betrifft die Potenzialnutzung durch das des DSM während Sanierungs-, Umbau- und Erweiterungsphasen in den Jahren 2026/27 (?) bis 2029. Anzueraten und unerlässlich ist im Sinne der Sichtbarkeit und des „Auf-dem-Schirm-Bleibens“ eine Fortsetzung des Ausstellungsbetriebes, ggfs. auf bestimmte Räume oder auf „Außenpositionen“ konzentriert, und vor allem der Vermittlungsarbeit in der Museumspädagogik (Slogan: „Wegen Umbau geöffnet“). Eine transparente Information über die Umbauarbeiten gegenüber der Stadtgesellschaft und gegenüber Besuchern dürfte heute selbstverständlich sein und erfüllt auch die Aufgabe, neugierig zu machen. Eine Auslagerung von Kapazitäten und längeren Aktivitäten in das ML scheint derzeit weder sinnvoll noch möglich oder angezeigt. Vielmehr sollte der Weg der Neuplanung schrittweise mit vorhandenen Möglichkeiten (z.B. der mobilen Salzhütte) begangen werden.

Die Gutachter unterstützen in diesem Sinne die Planungen und Maßnahmen, die die Hansestadt Lüneburg in Ihrer Pressemitteilung vom 8. Mai 2025 kommuniziert hat. Ebenso begrüßen die Gutachter die Beantragung des Museumsgütesiegels. Weniger als späteres Marketing-Instrument, sondern vielmehr als Instrument zur Selbstreflexion, zur Qualitätsprüfung der Planungen, zur Gewinnung von vielfachen Anregungen und auch als Beitrag zum Image der Hansestadt Lüneburg als Kulturdestination.

5. Besuchermanagement und Umsatzentwicklungen

5.1. Entwicklung Besucherzahlen

Die beiden unter dem Dach der Museumsstiftung Lüneburg organisierten Häuser – das Museum Lüneburg und das Deutsche Salzmuseum – haben sich in den letzten Jahren sowohl strukturell als auch in ihrer inhaltlichen Ausrichtung deutlich weiterentwickelt. Sie leisten dabei einen differenzierten, sich wechselseitig ergänzenden Beitrag zur kulturellen Identität der Stadt und Region.

Museum Lüneburg: Identitätsanker und Dritter Ort

Das Museum Lüneburg hat sich seit 2022 sichtbar gewandelt und seine Rolle als Dritter Ort nachhaltig ausgebaut. Dies belegen nicht nur neue partizipative Formate, Kooperationen mit

Akteuren der Stadtgesellschaft und ein inklusives Selbstverständnis, sondern auch der signifikante Anstieg der Besucherzahlen: Im Jahr 2024 wurden über 30.000 Besucherinnen und Besucher gezählt – ein Zuwachs von mehr als 40 % gegenüber dem Vorjahr.

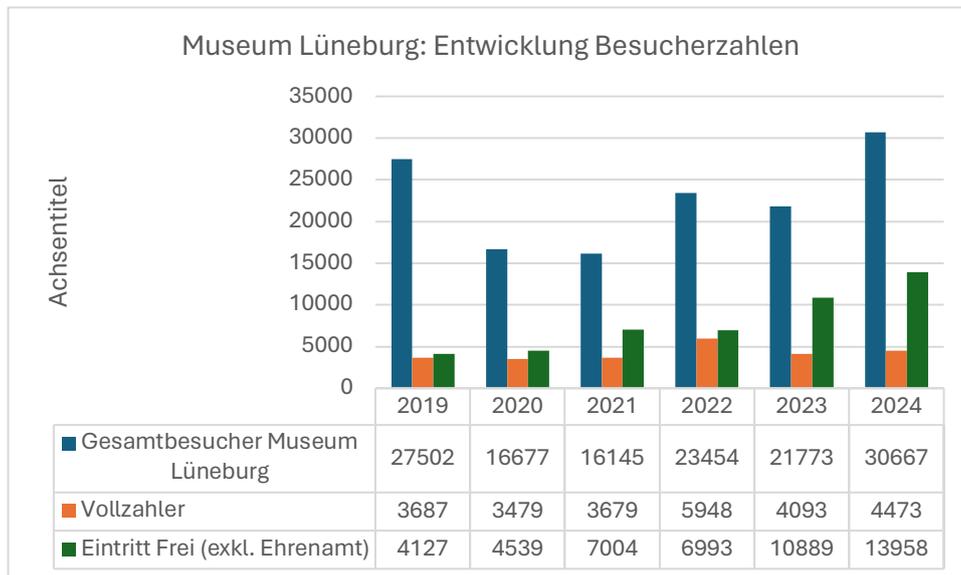


Abbildung 4: Entwicklung Besucherzahlen ML

Gleichzeitig zeigt sich eine zentrale Herausforderung: Rund die Hälfte der Gäste – insbesondere Kinder, Jugendliche und Teilnehmende an Veranstaltungen – zahlen keinen Eintritt. Nur etwa 5.000 Besucher waren 2024 Vollzahler.

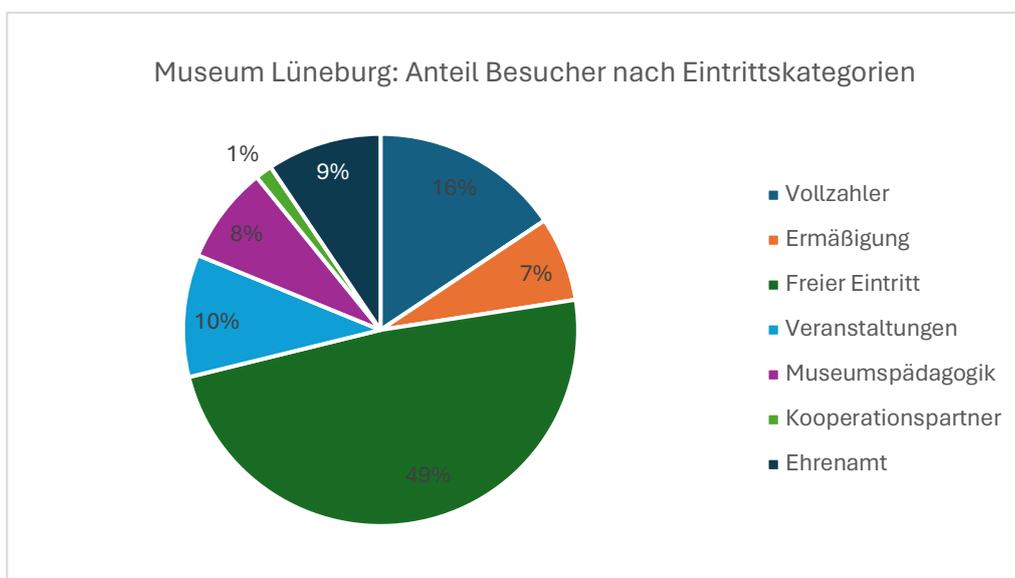


Abbildung 5: Anteil Besucher kategorien ML

Diese Entwicklung unterstreicht, dass sich die Wirkung des Hauses nicht vorrangig in Einnahmen abbilden lässt. Vielmehr erfüllt das Museum – sichtbar etwa im inklusiven Engagement mit der „Lebenshilfe“ – seine gesellschaftliche Aufgabe in vorbildlicher Weise: als Bildungsort, Plattform für Demokratiebildung und kulturelle Teilhabe, insbesondere für Gruppen, die in anderen Kontexten nur schwer erreicht werden.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, über alternative Finanzierungsmodelle nachzudenken. Exemplarisch sei hier das Düsseldorfer Museum Kunstpalast genannt, das über gezielte Sponsorings dauerhaft Eintritt-frei-Zugänge sichert. Eine ähnliche Strategie wäre auch in Lüneburg denkbar – flankiert durch Spendenoptionen im Online-Ticketing oder Pay-what-you-want-Aktionstage, die niedrighschwellig den Zugang sichern und gleichzeitig neue Förderkreise erschließen könnten. Begrüßenswert ist im Zusammenhang mit der Erschließung von Finanzquellen auch die Werbung um Nachlass-Spenden und Zustiftungen.

Deutsches Salzmuseum: Starke Marke mit touristischer Strahlkraft

Das Deutsche Salzmuseum bewegt sich seit Jahren auf einem stabil hohen Besuchsniveau von rund 55.000 Besuchern jährlich. Die pandemiebedingten Rückgänge in den Jahren 2020/21 konnten ab 2022 zügig kompensiert werden – 2023 und 2024 lagen die Zahlen wieder auf dem Vor-Corona-Niveau von 2019. Diese Kontinuität spricht für die starke Positionierung des Hauses als touristisches Highlight sowie für die hohe Qualität seiner Bildungs- und Gruppenangebote.

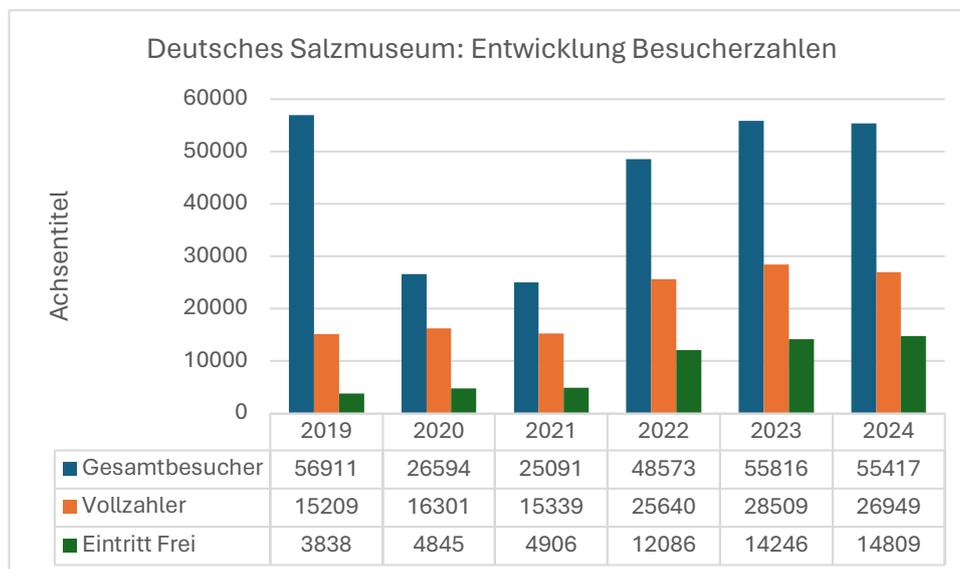


Abbildung 6: Entwicklung Besucherzahlen DSM

Etwa 50 % der Besucher sind Vollzahler, weitere 15.000 Gäste haben freien Eintritt (darunter rund 10.000 Kinder und Jugendliche).

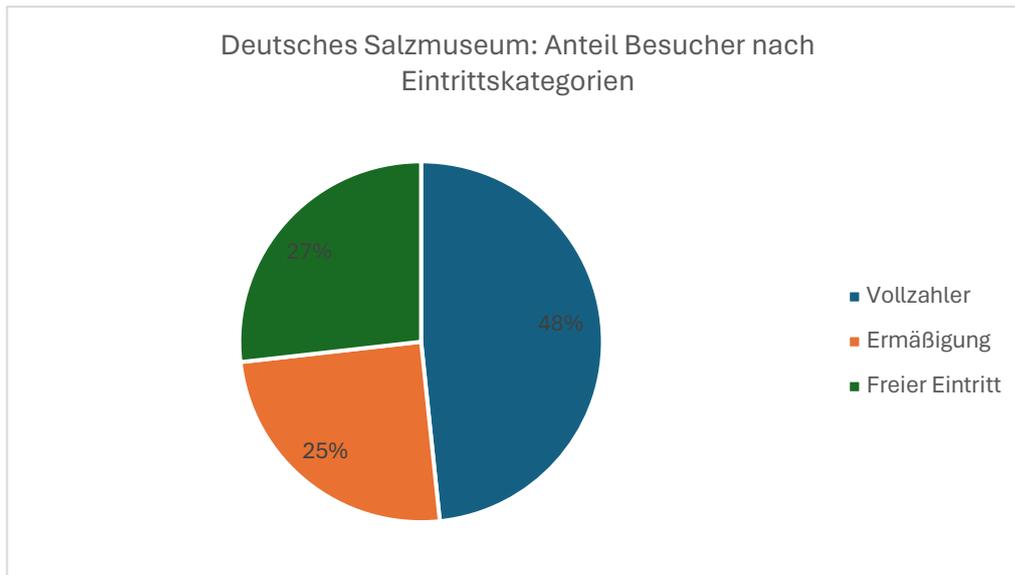


Abbildung 7: Anteil Besucherkategorien DSM

Eine moderate Anhebung des Eintrittspreises von derzeit 8 auf 10 Euro erscheint angesichts des stabilen Zuspruchs gerechtfertigt und für die allermeisten Besucher finanzierbar – insbesondere, wenn für unter 18-Jährige weiterhin der Eintritt frei bleibt. Mit Blick auf die wirtschaftliche Entwicklung können auf diese Weise zusätzliche Einnahmen in fünfstelliger Höhe jährlich generiert werden.

Darüber hinaus bieten Gruppenbuchungen – derzeit über 1.000 pro Jahr – erhebliches Potenzial. Während Schulklassen mit über 180 Angeboten sehr gut bedient werden, ist das Kindergartenprogramm mit nur 22 Angeboten ausbaufähig. Auch Kindergeburtstage und Sonderveranstaltungen für Erwachsene bieten noch Reserven, wobei die Anpassung der Preisgestaltung an gestiegene Honorare sorgsam zu steuern ist.

5.2. Entwicklungen und Umsatzpotentiale

In beiden Häusern lässt sich im Jahr 2024 eine insgesamt positive Umsatzentwicklung feststellen. Nahezu alle Kategorien – von Eintrittsgeldern über Sonderausstellungen, Jahres- und Kombikarten bis hin zu Führungen, Media Guide, Kindergeburtstagen, Ferienprogrammen, Workshops, Hotelgutscheinen und der Raumnutzungs-überlassung – verzeichneten Zuwächse im ein- bis zweistelligen Prozentbereich. Besonders hervorzuheben ist die kontinuierlich steigende Entwicklung im Bereich der Museumsshops, die in den letzten drei Jahren mit stabilen Wachstumsraten von rund 10 % aufwarten konnten. Auch das Café Luna im Museum Lüneburg zeigt eine erfreuliche Umsatzentwicklung: Mit kreativen Angeboten wie einem Brunch und einem eigenen Social-Media-Auftritt wurden im zweiten Jahr in Folge sechsstellige Erlöse erzielt.

Tabelle 2: Umsatzentwicklungen in der Übersicht

Kategorie	Entwicklung (2024)	Potenzial	Handlungsbedarf / Empfehlung
Eintrittsgelder	Steigerung (zweistellig bei ML durch Veranstaltungen)	Moderate Preissteigerung möglich, besonders im DSM (50 % Vollzahleranteil)	Preis Anpassung auf 10 €, Ausbau Kombiticket, Evaluation Preissensibilität
Schulprogramme	Einzigste Kategorie mit Umsatzrückgang	Anschlussfähigkeit an Lehrpläne, BNE, NS-Zeit, Technikvermittlung	Angebote evaluieren, gezielt ausbauen, Multiplikatoren einbinden
Führungen / Media Guide	Stabil bis wachsend	Neue Formate (z. B. Taschenlampenführungen, „Salzsieder erzählt“)	Angebot unter der Woche verstärken, spezielle Führungen bewerben
Kindergeburtstage / Ferien	wachsend	Nachfrage vorhanden, Preise leicht steigerbar	Preisstruktur an gestiegene Honorare anpassen, Vermarktung intensivieren
Sonderausstellungen	steigende Erlöse	Populäre Themen mit Anbindung an lokale Geschichte	„Blockbuster-light“ Formate prüfen, Pop-up- und immersive Ausstellungen prüfen/forcieren
Raumnutzungen (ML)	stabil steigend	Mehr externe Veranstaltungen, Tagungen etc.	Ausbau der Vermarktung „raum m“, Bündelung mit Café-Angebot, barrierefreie Info
Café Luna (ML)	sechsstellige Umsätze, stark wachsend	Brunch-Angebot etabliert, hohe Aufenthaltsqualität	Ausbau Außenbereich, Events am Abend, Community-Events
Museumsshop	+10 % p. a. (beide Häuser), Salz-Produkte dominieren im DS	Merchandising (z.B. Salzsau), regionale Produkte	Sortiment strategisch weiterentwickeln, saisonale Angebote, Bundle-Produkte
Spenden	2024: ca. 20.000 €, 2020: > 300.000 €	Großes Spendenpotenzial, emotionale Bindung vorhanden	Spendenoption im Online-Ticketing, Projektbezogene Spendenkampagnen
Drittmittel	stark schwankend, 2025: 222.256 €	Gute Erfolgsbilanz, hohe Kompetenz im Haus	Verstetigung durch professionelle Antragsstruktur, evtl. Fundraiser-Stelle prüfen
Gesamtumsatzstruktur	Erholung auf hohem Niveau (2024 > 2019)	Gute Ausgangslage für weiteres Wachstum	Synergien beider Häuser strategisch nutzen, Veranstaltungen & Social Media gezielt auf Umsatzfaktoren ausrichten

Einzigste Ausnahme im Umsatztrend bilden die Angebote für Schulen, die noch nicht wieder das Vor-Corona-Niveau erreicht haben. Der Rückgang der Museumsbesuche durch Schulen, die in der Regel Transport mit Bussen benötigen, ist offenbar ein deutschlandweites und sogar europaweit zu beobachtendes Phänomen, etwa in Schweden und Frankreich. Die Ursachen liegen nicht bei den Museen! Vielmehr ist die Anmietung von Bussen, d.h. die Kosten von

Organisation und Transport, enorm gestiegen und kaum irgendwo Förderung erkennbar.² Auch andere Museen wie das Neanderthal Museum in NRW beobachten aktuell einen starken Rückgang an Schulbuchungen, insbesondere aufgrund steigender Fahrtkosten, die viele Eltern nicht mehr tragen können. So ist in einer Pressemeldung des Museums zu lesen:

„Das Neanderthal Museum verzeichnet seit Beginn dieses Jahres einen alarmierenden Rückgang der Buchungen von Workshops und Führungen für Schulklassen. Viele Lehrer sehen sich gezwungen, ihre Buchungen zu stornieren, da die Kosten für die notwendigen Busfahrten zum Museum von den Eltern der Kinder nicht mehr getragen werden können. Kosten von bis zu 1.000 Euro für einen gemieteten Reisebus sind keine Seltenheit. [...] Diese Entwicklung ist besorgniserregend, da sie nicht nur die Bildungschancen der Schüler gefährdet, sondern auch die Rolle des Neanderthal Museums als außerschulischen Lernort und verlässlichen Partner in der Wissensvermittlung in Frage stellt. Dieser Negativ-Trend ist nicht nur in Deutschland zu beobachten. Auch im europäischen Ausland, wie beispielsweise in Schweden, wird die Problematik der gestiegenen Preise für Busfahrten thematisiert. Dort wurde eine nationale Initiative ins Leben gerufen, die darauf abzielt, die Busfahrten zu außerschulischen Lernorten staatlich zu subventionieren. Um den Schulklassen den Zugang zum Neanderthal Museum zu erleichtern, ruft das Team des Museums lokale Busunternehmen auf, sich mit ihm zu verbinden und Kooperationen einzugehen. Das Museum sucht Partner, die bereit sind, Schulklassen Rabatte auf die Fahrtkosten zum Neanderthal Museum zu gewähren. [...]“³

Gründe für den starken Rückgang der Museumsbesuche dürften aber auch bei den Schulen selbst liegen (Überlastung von Lehrkräften, organisatorischer und evtl. finanzieller Aufwand von Exkursionen etc.). Hier besteht deutliches Entwicklungspotenzial, insbesondere angesichts curricular anschlussfähiger Themen (z. B. „Bildung und Nachhaltige Entwicklung“ BNE oder regionale Zeitgeschichte), das im Weiteren noch aufgegriffen wird.

Die Spendenentwicklung weist im Jahr 2024 ein Volumen von ca. 20.000 € auf und liegt damit zwar leicht über dem Niveau der Jahre 2022 und 2023, aber noch deutlich unter den Werten der Jahre 2021 (56.510,94 €) und insbesondere 2020 (317.496,13 € mit einer außergewöhnlichen Zuwendung). Die Zahlen zeigen eindrücklich, welches Potenzial im Bereich Spendenmanagement liegt, wenn gezielte Kampagnen initiiert werden. Konkrete Maßnahmen – wie etwa Spendenoptionen im Online-Ticketing oder projektbezogene Kampagnen (z. B. für inklusive Vermittlungsarbeit) – sollten daher in die strategische Planung aufgenommen werden.

Auch im Bereich Museumsshop lassen sich klare Potenziale identifizieren. Im Salzmuseum dominiert die Warengruppe „Salz“ mit großem Abstand – eine Stärke, die durch gezielte Sortimentspflege (z. B. Verzicht auf schwächer performende Druckerzeugnisse zugunsten attraktiverer Artikel wie regionale Lebensmittel oder Schmuck) weiter ausgebaut werden kann. Auch die Idee, die „Salzsau“ als charmantes und wiedererkennbares Maskottchen (analog zur Figur „Tinka“ im Neanderthal Museum Mettmann) zu etablieren, kann weiteres wirtschaftliches wie kommunikatives Potenzial bieten.

² Siehe Rheinische Post vom 7.5.2025: https://rp-online.de/nrw/staedte/mettmann/mettmann-neanderthal-museum-sucht-kooperationspartner-fuer-schulbesuche_aid-127022563 Abruf 20.05.2025

³ Neanderthal Museum (05.05.2025): „Neanderthal Museum warnt vor Rückgang der Schulbuchungen – Unterstützung für Klassen dringend erforderlich“, Pressemeldung des Neanderthal Museums, Mettmann.

Die Auswertung saisonaler Umsatzverläufe liefert darüber hinaus wichtige Hinweise für eine strategische Feinsteuerung: Während Januar und November als umsatzschwächste Monate identifiziert wurden, zeigen Oktober und Dezember insbesondere im Shop- und Cafébereich starke Umsätze. Der Sommer bietet zudem Ansätze für eine noch gezieltere Ausschöpfung durch stärkere Außenkommunikation und -bespielung sowie begleitende Veranstaltungen und gastronomische Angebote. Die Vermietung von Räumen – insbesondere im Museum Lüneburg – zeigt im Bereich der derzeit vermietbaren Räume (!) weiteres Wachstumspotenzial, sofern geeignete Rahmenbedingungen geschaffen und das Angebot aktiv kommuniziert wird.

Nicht zuletzt stellt die Liquiditätssituation eine zentrale Herausforderung dar: Die Unterdeckung mit liquiden Mitteln, bei gleichzeitig steigenden Personalkosten als Hauptausgabeposten, unterstreicht die Dringlichkeit, alle möglichen Ertragspotenziale konsequent zu entwickeln. Die weiteren Empfehlungen zielen deshalb insbesondere auf nachhaltige Einnahmensteigerungen über Preisstrategien, Drittmittelinwerbung, Sponsoring und (digitale) Spendenmechanismen.

6. Marketing-Potenziale

Akzeptanz und Verfolgung der skizzierten Profilkonzepte verlangen adäquate Marketing-Maßnahmen (auch innerhalb der Hansestadt Lüneburg), neugierig machende Darstellung nach außen (auch medial), personelle und organisatorische Fokussierung und möglicherweise auch finanzielle Flankierung. Im Folgenden werden einige erste und ausgewählte Überlegungen dazu skizziert. Dabei soll eine Strukturierung verwendet werden, wie sie in der Betriebswirtschaftslehre, speziell in Marketing-Theorie und Praxis weitgehend geläufig ist. Demnach werden oft 4 oder 5 Instrumentalbereiche unterschieden: Leistungen und Service („Product“), Standort und Distribution („Place“), Preisgestaltung („Price“), Kommunikation (insb. Extern; „Promotion“), Mitarbeitende und interne Kommunikation („People“). Von Überlegungen zu den Marketing-Instrumenten Mengenpolitik, Zeitpolitik („Timing“), Vertragsgestaltung und Absatzfinanzierung⁴ wird in diesem Rahmen wegen geringerer Bedeutung weitestgehend abgesehen.

6.1. Leistungen und Services („Product“)

Zunächst seien einige Maßnahmen benannt, die im Bereich der Angebote, der Leistungen und auch der Services Potenziale darstellen.

Als erstes sei auf **Leitexponate** verwiesen, die bisher kaum erkennbar sind oder stärker herausgestellt werden könnten. So kann man z.B. Studierende der Leuphana oder Lüneburger Bürger mit Reise-Erfahrungen Stories schreiben lassen zu Orten, die auf der Ebstorfer Weltkarte identifizierbar sind.

An vielen Stellen ist es durchaus üblich, eine Exponat des Monats – z.B. im Bereich „Natur und Umwelt“ ein Tier oder eine Pflanze des Monats – an prominenter Stelle hervorzuheben.

⁴ Siehe dazu ausführlich Günter, B., / Römhild, J. (2023). Marketing für Kunst und Kultur: Band 1: Grundlagen-Strategie. Kohlhammer Verlag.

Im Bereich der aktuellen Technologien können wechselnde „Filme“ in den beiden im ML existierenden **Virtual Reality**-Stationen zum Einsatz kommen, was besonders auf ein junges Publikum Anreize ausübt (siehe Abbildung 3).

Interaktive Elemente können zur Verweildauer und zum Wiederkommen anregen, werden bisher auch bereits genutzt. Ein besonderer Fall sind Ausstellungsthemen, an denen Bürger der Stadt mitgestalten können, indem sie eigene Objekte, aber auch Erlebnisse und Erfahrungen einbringen – im Sinne von Zeitzeugen und der „Oral History“. Dazu könnten verstärkt Überlegungen angestellt werden.

Das **Vermittlungs- und Vortragsprogramm** des ML und des DSM kann als außergewöhnlich umfangreich gelten. Es spricht verschiedenste Zielgruppen mit adäquaten Themen an. Besonders positiv hervorzuheben sind die Angebote für Kinder und Schulen sowie für Menschen mit Behinderungen und Demenzkranke. Das Programm sollte auf keinen Fall gestrafft werden (auch im Sinne des Dritten Ortes; vgl. Option 3). Vielmehr ist sogar zu prüfen, ob sonst anderwärts stattfindende Veranstaltungen dieser Art ins ML verlegt werden können, was auch im Sinne des Dritten Ortes wäre.

Zum Bereich der Zielgruppenarbeit und der Vermittlung des DSM gegenüber dem jüngeren Teil der Stadtgesellschaft gehört das Mitmach-Projekt „Salzmuseum der Zukunft“ (Mai 2025 bis Dezember 2025). Dieses Projekt kann nicht nur dazu dienen, in Mit-Denk-Touren weitere Ideen und Anknüpfungspunkte für das sanierte Haus zu generieren, sondern auch dazu, eine jüngere Zielgruppe für das Museum und sein Thema weiter zu interessieren und ggfs. an das Haus zu binden. Zu empfehlen ist hier, dieses Projekt weiter mit der Gestaltung einer Internetpräsenz durch Schüler und Studierende zu begleiten.

Ein nachhaltig erinnerungswirksames Marketing-Instrument und Vermittlungsangebot des DSM ist die kleine Salzhütte, in der Salzsieder (übrigens derzeit zwei sehr eindrucksvolle Persönlichkeiten) den Vorgang des Salzsiedens vorführen und zusätzliche Informationen vermitteln. Dieser Ansatz sollte nach Möglichkeit auch während der Sanierungsphase und in gleicher oder ähnlicher Form in der Neubauplanung verfolgt werden, ggfs. auch mobil.

Wir wissen aus vielen Erfahrungen, dass zur Erinnerung an einen zufriedenstellenden Besuch und zur Weiterempfehlung zuhause nicht nur Kataloge, Postkarten etc. beitragen, sondern auch kleine Mitbringsel, die evtl. als Giveaway zur Verabschiedung eines Besuchers – mit Überraschungseffekt - ausgegeben werden. So werden beispielsweise in den „Salzwelten“ in Hallstatt/Österreich am Ende der zweistündigen Führung durch das Salzbergwerk den Besuchern kleine Döschen mit kaum mehr als einer Prise Steinsalz (10 g) überreicht. Dies ist eine Marketing-Maßnahme, die sich im DSM mit vergleichsweise minimalem Aufwand realisieren lässt.

Die bisherigen Vermietungen betreffen bestimmte Events und den „Raum m“. Derartige Aktivitäten sind ausdrücklich zu begrüßen. Weitere Möglichkeiten für Mieteinnahmen sehen die Gutachter praktisch nicht. Zu bedenken ist stets auch, dass bei Nutzungsüberlassungen für das Museum Organisations- und Planungsaufwand anfällt, Personalaufwand und ggfs. Kosten für Strom, Heizung und Reinigung. Manche Vermietungen durch Museen sind daher bei sorgfältiger und detaillierter Kalkulation nicht rentabel und behindern die Andersverwendung von Ressourcen, z.B. Personalkapazitäten.

Das DSM kann ggfs. nach der Sanierung Räumlichkeiten vermieten wie z.B. den Eselstall und damit einen Beitrag zur Eigenfinanzierung leisten.

6.2. Standort, Präsenz und Sichtbarkeit („Place“)

Standort und Präsenz der beiden Museen sind nach Ansicht der Gutachter und der meisten Befragten problembehaftet. Das DSM teilt sich die „Randlage“ (gemessen an der touristisch frequentierten Altstadt-Zone) und das Hauptgebäude mit einem Supermarkt. Es hat die schwer bewertbare Nähe zu einem Quartier, das vielen als sozialer Brennpunkt gilt. Und es hat den Vorteil des authentischen Standortes sowie eines leicht zugänglichen Parkplatzes. Hier sind neben den Sanierungsplänen keine weiteren Potenziale erkennbar.

Anders beim ML. Hier ist die Komplexität des Gebäudes und vor allem dessen äußere Erscheinung zu den Straßen und der belebten Kreuzung hin eine massive Hypothek. Das Gebäude wirkt nach einhelliger Meinung nicht einladend, auch nur begrenzt repräsentativ, sondern vielmehr verschlossen. Damit wird das Gegenteil von Auftritt und Image erzeugt, von dem man heute bei Kultureinrichtungen sprechen will. Ganz abgesehen von der hinderlichen Wirkung, wenn die Strategie des „Dritten Ortes“ und des Lernortes für junge Menschen verfolgt wird.



Abbildung 8: Blick auf das ML. Quelle: Eigenes Foto.

Die Terrasse zur Ilmenau ist dagegen eher ein Glücksfall. Sie wird „bespielt“, und dies sollte intensiv fortgesetzt werden. Wichtig ist, dass gegen starke Sonneneinstrahlung und gegen (leichten) Regen stets Schutzmaßnahmen verfügbar sind.

Stark verbesserungsbedürftig erscheint die Schaufrent des ML von der Kreuzung her. Dabei geht es um Sichtbarkeit und erste Erkennbarkeit der Gebäudeinhalte, um Barrierefreiheit für Besucher und um Attraktivität im Sinne eines „magnetischen Anziehens“. Ein Optimum wäre erreicht, wenn der Besucher in einer „Übergangszone“ in das Haus hineingezogen würde.

Leider verbietet sich kurz- und mittelfristig offenbar eine bauliche Veränderung der Fassade des ML. Wenn es langfristig möglich wäre, die Fensterfront im 1. Obergeschoss weiter zu öffnen, also durch eine durchgehende Fensterfront zu ersetzen, könnte das enorm hilfreich sein. Derzeit ist von der Kreuzung und dem „Vorplatz“ her nur vage zu erkennen, dass hinter

der Fensterfront Ausstellungsexponate hängen. Eine aktuelle und das Haus besser repräsentierende Bespielung kann wohl schon mittelfristig erreicht werden. Nur als Beispiel sei im Foto Abbildung 9 (April 2025) eine werbende Gestaltung einer Fensterwand an einem Düsseldorfer Unternehmensgebäude gezeigt.

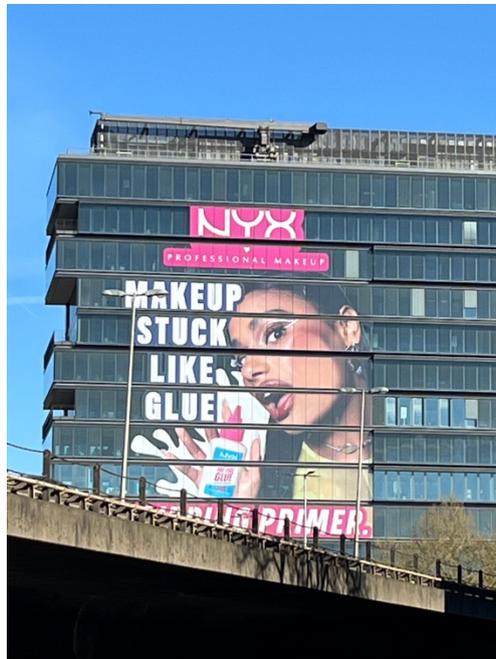


Abbildung 9: Beispiel einer werbenden Fensterfront, Quelle: Eigenes Foto.



Abbildung 10: Fensterfront ML, Quelle: Eigenes Foto.

Der Vorplatz („Wiese“) vor der Hauptfront des ML bietet über die derzeitige Situation hinaus Chancen. Nun hat jede Kommune Spielregeln für die Möblierung und Bespielung des öffentlichen Raums. Wir plädieren in diesem Zusammenhang ausdrücklich für flexible Handhabung und für zum Stadt- und Museumsmarketing passende Regelungen. Dies erscheint gerade bei Bauten notwendig, die hochrangig im öffentlichen Interesse liegen wie ML und DSM. Es geht nicht nur darum, eine ausreichende Anzahl von Aufstellern (z.B. Dreiecksaufsteller) und Bannern auf Flaggenmasten zu ermöglichen, sondern es sind weitere Instrumente zur Attraktivitätssteigerung und Information von Passanten zu ermöglichen. Die Überlegungen, den derzeit vor dem DSM stehenden, nicht bespielten ehemaligen Kiosk zu nutzen und ihn auf dem ML-Vorplatz z.B. zu Café-Zwecken zu installieren, mögen einen Beitrag leisten. Vorstellbar erscheint ein solcher Standort auf dem Vorplatz am ehesten nahe zur Ilmenau und zur Brücke, damit die Frontansicht des ML nicht eingeschränkt wird. Zur Bespielung des Vorplatzes wären weitere Ideen zu entwickeln, gern mit Bürger- und vor allem Jugendbeteiligung und im Sinne des „Dritten Ortes“.



Abbildung 11: Öffentlich zugängliche VR-Station in Brügge, Belgien, Quelle: Eigenes Foto.

Ein in Deutschland bisher wohl nicht angewandtes Instrument ist die Etablierung einer Virtual Reality-Station im öffentlichen Raum. Derartige Stationen sind – kostenfrei und hygienisch offenbar einwandfrei – in Brügge/Belgien, einer Stadt mit ebenso hoher Touristenfrequenz, bereits seit Längerem realisiert. Desgleichen in Damme/Flandern und an weiteren Orten, an denen die „verschwundenen Zwin-Häfen“ des Mittelalters zum Leben erweckt werden (siehe Foto Brügge, Januar 2025, Abbildung 11). In Lüneburg könnte man – gerade vor dem

Hintergrund eines Schwerpunktes „Salz und Hanse“ – ein ähnliches Konzept vor dem ML, am Ufer der Ilmenau realisieren und einen Anziehungspunkt schaffen, der in Deutschland derzeit noch seinesgleichen sucht – noch ist dies jedenfalls eine klare Alleinstellung. Allerdings verlangt eine derartige Idee eine erhebliche Finanzierung, für die eine die Innovation begründende Projektfinanzierung gesucht werden müsste, wahrscheinlich ein regionales oder überregionales Projekt mit Schwerpunkt technologische Innovation. Möglicherweise für man für eine solche technologische besucherorientierte Innovation eine Projektförderung akquirieren können, vielleicht durch das Land Niedersachsen oder die Niedersächsische Sparkassenstiftung o.a.

Der Gutachter ist selbst involviert in ein **Stadtmarketing-Projekt**, das auch für ein kulturhistorisches Museum wie das ML vorteilhaft entwickelt werden könnte. Es handelt sich um die „Erinnerunge“ in Mettmann, das wahrscheinlich weltweit einzige wachsende Denkmal. Damit geht es um eine Art laufende Stadtchronik, deren Annalen mit erheblicher Bürgerbeteiligung ausgewählt werden und die dauerhaft („nachhaltig“) im Blickpunkt von Bürgern und Gästen stehen. Eine angepasste Version dieser Idee⁵ ist auf dem Gelände des Vorplatzes zumindest denkbar und würde den thematischen Zusammenhang des ML mit der Stadtgeschichte dauerhaft auf aktuellem Niveau veranschaulichen und eben gut zu einem kulturhistorischen Stadtmuseum passen.

Ein gravierendes Problem ist offensichtlich das Thema **Barrierefreiheit** des Museumseingangs. Die breite Freitreppe als solche ist, was ihre ästhetische und Anreiz bietende Wirkung angeht, vielleicht der einzige Positivpunkt des äußeren Erscheinungsbildes zur Kreuzung hin. Allerdings wird nach Angaben des Hauses der nachträglich installierte Hub-Lift den Anforderungen nicht gerecht. Wie zu erfahren war, nimmt die Benutzung viel zu lange Zeit in Anspruch – was den Museumsbesuch tendenziell verkürzt und zu Unzufriedenheit Anlass gibt. Hier muss kurz- bis mittelfristig unbedingt eine bessere Lösung gefunden werden. Eventuelle Widerstände sollten heutzutage überwindbar sein, wenn es darum geht, allen Bevölkerungsgruppen den Zugang zu ermöglichen (gerade auch wenn Option 3 verfolgt wird). Die Gutachter empfehlen dringend, die derzeitigen Planungen einer Rampe schnellstmöglich umzusetzen.

In Sachen Sichtbarkeit und Präsenz in Lüneburg ist – und das betrifft beide Museen – im öffentlichen Raum erheblicher Nachholbedarf an Aktivitäten der Hansestadt erkennbar. Dieses ist im Abschnitt 9 zu thematisieren.

6.3. Interne Kommunikation („People“)

Hier und da wurden gegenüber den Gutachtern Stimmen laut, die gelegentliche Schwächen der Kommunikation in den betrachteten Häusern benannten.

Gegenüber dem Museumsrat und den verbundenen Trägern i.w.S. (Stadtverwaltung, Kommunalpolitik) sollte auf mehr Transparenz geachtet werden. Über das Einklinken in ein städtische Informationskanäle hinaus können regelmäßige „News für die Stadt“ und in einer Phase der Neupositionierung und Profilbildung auch Vorstellungsabende in Frage kommen.

Zu empfehlen ist intern die mittelfristige Einrichtung eines IT-gestützten Kommunikationssystems (Intranet) mit möglichst breiten Zugängen und Zugangsberechtigungen.

⁵ Siehe Günter, Bernd: Das wachsende Denkmal von Mettmann; in: Public Marketing, Heft 5/6, 2023, S.

Innerhalb des Hauses dürfte es heute im Management üblich sein, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig über Planungen und Planungsalternativen zu informieren. Veranstaltungspläne wie etwa die monatliche Übersicht der vorgesehenen Vortragsveranstaltungen sollten allen davon betroffenen Abteilungen früher als bisher zur Kenntnis gegeben werden. Bei Klärung damit verbundener Reaktionsregeln kann frühzeitig auch ein vorläufiger Plan kommuniziert werden.

6.4. Externe Kommunikation („Promotion“)

Die Kommunikationsmaßnahmen der beiden Häuser leiden derzeit unter einer offensichtlich unzureichenden Personal- und Finanzkapazität. Wenn Träger und weitere Involvierte und letztlich die Stadtgesellschaft der Hansestadt Lüneburg die beiden Häuser als ihr kollektives Gedächtnis, als Lernorte und Dritte Orte und damit als Treffpunkte der Bürgerschaft und ihrer Gäste verstehen will, dann muss die notwendige Kommunikation über Inhalte, Möglichkeiten (des Besuchens, des Verweilens, des Lernens, des Kommunizierens und ggfs. des Mitgestaltens) auf tragfähige Füße gestellt werden.

Die Museumsstiftung Lüneburg betreibt mit dem Museum Lüneburg und dem Deutschen Salzmuseum zwei Häuser mit unterschiedlichen Profilen, Zielgruppen und kommunikativen Anforderungen. Der aktuelle Stellenplan (2025) und Gespräche mit Mitarbeiterinnen zeigen deutliche Engpässe und strukturelle Herausforderungen, insbesondere im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Vermittlung.

Die derzeitige Organisationsstruktur des Marketing der Museumsstiftung Lüneburg weist mit einer 30-Stunden-Stelle für Öffentlichkeitsarbeit, einer studentischen Hilfskraft für Social Media (20 Stunden) sowie einem Designer auf Werkvertragsbasis (15 Stunden) für beide Häuser eine deutliche Unterdimensionierung auf. Diese personelle Ausstattung reicht nicht aus, um die kommunikativen Anforderungen der beiden höchst unterschiedlichen Museen – dem Museum Lüneburg und dem Deutschen Salzmuseum – strategisch und operativ zu bedienen oder gar Potenziale zu nutzen. Die Folge sind derzeit regelmäßige Überstunden und Engpässe bei der Umsetzung zentraler Aufgaben.

Die Arbeitszeit ist offiziell im Verhältnis 2:1 zugunsten des Museums Lüneburg eingeteilt, wird aber praktisch zu gleichen Teilen zwischen beiden Häusern aufgeteilt. Diese inkonsistente faktische Handhabung führt zu Unzufriedenheit im Team und erschwert die Priorisierung. Besonders herausfordernd ist die räumliche Distanz zwischen dem ML und dem Salzmuseum, die sich operativ negativ bemerkbar macht – etwa bei der Einholung und Produktion von Inhalten für die Social-Media-Kanäle.

Das zur Verfügung stehende Werbebudget ist sehr begrenzt:

- Museum Lüneburg: 20.000 €
- Deutsches Salzmuseum: 5.000 €
- Gesamtbudget (geschätzt): 30.000 €, davon 2/3 für das ML

Das Budget fließt primär in Printmaterialien und Außenwerbung (z. B. Banner). Für Online-Werbung, Suchmaschinenoptimierung (SEO) oder dauerhafte Präsenz in der Stadt – was in der derzeitigen auch touristischen Lage notwendig wäre – oder für Präsenz (Flyer, Plakate) im regionalen Umfeld (Lüneburger Heide, Soltau, Uelzen etc.) stehen derzeit keine Mittel zur Verfügung. Ein gesondertes Budget gibt es lediglich im 2-Jahres-Abstand für die „Lange Nacht

der Museen“. Digitale Inhalte wie Reels auf Social Media sind nur projektbezogen (z. B. mit Leuphana) möglich, da sie personalintensiv sind.

Die Abteilung wünscht sich einen substanziellen Ausbau – mit zwei Vollzeitstellen, einem eigenständigen Budget für Design, Digitales und Touristikmarketing (z. B. Anbindung an die Region Lüneburger Heide oder an Formate wie *Rote Rosen*) sowie die strategische Einbindung in die Angebotsgestaltung der Häuser. Eine systematische Bespielung externer Veranstaltungskalender (z. B. Hamburg Metropolregion) und der Ausbau von Kooperationen im Influencer-Marketing werden ebenfalls als zielführend eingeschätzt.

Im Bereich der digitalen Kommunikation zeigen sich zwischen den beiden Museen deutliche Unterschiede. Während das Museum Lüneburg über einen gepflegten Web- und Social-Media-Auftritt verfügt, der mit ersten Ansätzen von Storytelling, visuellen Reels (Kurzvideos, z.B. auf Instagram) und einer erfolgreichen Influencer-Kooperation im Jahr 2024 arbeitet, ist der digitale Auftritt des Deutschen Salzmuseums stark veraltet. Der Instagram-Kanal wird überwiegend als Veranstaltungskalender genutzt, bietet jedoch kaum einladende Inhalte oder Storytelling-Formate. Die geringe Zulieferung aus dem Salzmuseum erschwert zusätzlich die Arbeit des ohnehin unterbesetzten Social-Media-Teams, das für beide Häuser zuständig ist.

Ein wesentliches strukturelles Defizit besteht in der fehlenden strategischen Verzahnung der digitalen Kommunikation beider Häuser. Es existiert kein gemeinsames Kommunikationskonzept, keine systematische Contentplanung und auch keine übergeordnete digitale Markenstrategie der Museumsstiftung für die beiden Häuser. Zudem fehlt ein dezidiertes Budget für Online-Marketingmaßnahmen, bezahlte Werbung, SEO oder digitale Tools, um Reichweiten gezielt zu steigern und Zielgruppen differenziert anzusprechen.

Trotz knapper personeller Ressourcen wird zumindest beim Museum Lüneburg auf regelmäßige Interaktion mit Besuchenden geachtet – etwa durch die aktive Bearbeitung von Google-Rezensionen, bei denen auch der persönliche Kontakt zu Besuchenden oder Honorarkräften gesucht wird. Plattformen wie TripAdvisor oder Wikipedia stehen jedoch lediglich auf der To-Do-Liste, da es an Kapazitäten für eine kontinuierliche Betreuung mangelt.

Für das **Deutsche Salzmuseum** birgt die thematische Ausrichtung ein erhebliches Potenzial für digitale Inszenierung. Das Thema „Salz“ lässt sich ausgezeichnet über Storytelling und edukative Kurzformate vermitteln – etwa durch die Wiederbelebung der Figur der „Salzsau“ oder durch eine stärkere mediale Sichtbarmachung der Salzsieder als Identifikationsfiguren. Derzeit ist das Salzmuseum zwar auf der Website der Lüneburg Tourismus GmbH auf Platz 2 gelistet, profitiert aber wohl nicht davon, weil Homepage und Instagram-Auftritt nicht auf der Höhe der Zeit sind und so kaum in Reichweite und Attraktivität umgewandelt werden können.

Das **Museum Lüneburg** hingegen hat durch seinen modernen Auftritt, eine aktive Community-Arbeit und gezielte Kooperationen mit der Leuphana-Universität eine gute Basis geschaffen, auch wenn das inhaltliche Profil noch geschärft werden könnte. Die Vielfalt der Themen führt derzeit eher zu einer gewissen Unschärfe der Markenidentität. Hier wäre es sinnvoll, über Personalisierungselemente – wie in Ansätzen bereits durch die Luna-Säule vorhanden – nachzudenken, die Inhalte emotional transportieren.

Ein Vergleich der digitalen Sichtbarkeit beider Häuser in der folgenden Tabelle zeigt deutliche Unterschiede in Präsenz und Reichweite.

Tabelle 3: Digitale Präsenz in der Übersicht

	Museum Lüneburg		Deutsches Salzmuseum	
Newsletter	ja		nein	
Instagram	ja	seit Sept 2017, 963 Beiträge, 2.585 Follower, 502 Gefolgt	ja	seit Dez 2020, 183 Beiträge, 732 Follower, 161 Gefolgt, HINWEIS: Verlinkung über YouTube fehlerhaft, Verlinkung auf Homepage fehlt.
Facebook	ja	seit Dez 2013, 2.131 Follower, 93 Gefolgt	ja	seit Jan 2011, 1.687 Follower
YouTube	ja	seit März 2020, 103 Abonnenten, 31 Videos, HINWEIS: Verlinkung auf Homepage fehlt	ja	seit März 2020, 32 Abonnenten, 12 Videos
Wikipedia	ja		ja	
TripAdvisor	ja	Bewertung: 4/5 (19 Bewertungen, Rang 22 der Aktivitäten in Lüneburg)	ja	Bewertung: 4/5 (186 Bewertungen, Rang 4 der 69 Aktivitäten in Lüneburg)
Google Rezensionen	ja	Bewertung: 4,5/5 (577 Rezensionen)	ja	Bewertung: 4,4/5 (2341 Rezensionen)

Das **Museum Lüneburg** ist auf allen gängigen Plattformen vertreten und weist insbesondere bei Instagram, Facebook und Google-Rezensionen eine kontinuierlich gepflegte Kommunikation auf. Besonders auffällig ist die hohe Anzahl an Followern und Beiträgen auf Instagram sowie die positive Resonanz auf Google mit über 570 Bewertungen. Dagegen ist der Auftritt des **Deutschen Salzmuseums** trotz vorhandener Accounts auf denselben Kanälen weniger ausgebaut. Die Aktivitäten auf Instagram und YouTube sind deutlich geringer, teils fehlen wichtige Verlinkungen (z. B. von der Homepage oder zu YouTube), was die Auffindbarkeit und digitale Nutzerführung erheblich einschränkt. Positiv hervorzuheben ist jedoch das kommunikative Potenzial des Salzmuseums, da dieses deutlich mehr Bewertungen bei Google und auf TripAdvisor aufweist als das Museum Lüneburg und bei TripAdvisor sogar auf Rang 4 der Aktivitäten in Lüneburg liegt.

Insgesamt zeigt sich: Die bestehenden Kanäle sind zwar formal genutzt, ihre strategische Pflege und Vernetzung ist jedoch stark ausbaufähig – insbesondere im Hinblick auf eine übergreifende digitale Positionierung der Museen Lüneburgs.

Abgesehen von den eigenen Internet-Auftritten erfordert regelmäßig auch die Nennung der beiden Häuser in fremden Medien Beachtung und ggfs. Aktualisierung oder Korrekturen. So sollte versucht werden, eine Aktualisierung der wohl auf dem Stand von 2019/20 stehengebliebenen Website „Lüneplaner“ zu erreichen.

Auch eine Überprüfung der Nennungen und Beschreibungen der beiden Museen in den Tourismusbroschüren und in Reiseführern scheint geboten; ggfs. sind Bemühungen um Aktualisierung zu starten. Interessant, nicht selbstverständlich und eben auch positiv fällt auf,

dass einer im Museum und darüber hinaus erhältlichen Lüneburg-Reiseführer von der ML-Leiterin und ihrem Mann verfasst ist.

6.5. Preisgestaltung und Eigeneinnahmen („Price“)

Zur Preisgestaltung in den Museen seien zunächst Szenarien einer veränderten und evtl. auch dynamischen Preisbildung benannt und zur Erwägung vorgeschlagen.

Die Verstärkung des Interesses Lüneburger Bürger an ihren Museen liegt insbesondere auf dem Kurs der Option 3. Sie könnte durch Vergünstigungen folgender Art angestrebt werden. In anderen als den Kulturbereichen sind „Mengenrabatte“ gang und gäbe. So kann man in Museen in Abwandlung der üblichen Jahreskarten eine besuchsmengenabhängige Vergünstigung einführen, z.B. „nach 5 Besuchen ist der 6. Besuch gratis“. Auch interessant könnte eine Variante werden, bei der ein privater Lüneburger Gastgeber, wenn er/sie Gäste mitbringt, eine Vergünstigung bzw. Ermäßigung erhält. Dies könnte auch das Interesse der auswärtigen Gäste anregen.

Preissteigerungen für Vollzahler

Im Rahmen des Gutachtens und unter Beachtung der Entwicklung der Besucherzahlen wurde eine Szenarienrechnung für den Fall einer moderaten Preisanpassung um 2 Euro für Vollzahler durchgeführt.

Annahmen für die Besucherzahlprognosen (2025–2027)

Museum Lüneburg

Die Prognose der Besucherzahlen basiert auf folgenden realistischen Entwicklungslinien:

- **Steigende Bekanntheit** durch verstärktes Marketing, neue Kooperationen sowie Kombi-Angebote mit dem Deutschen Salzmuseum.
- **Nachhaltige Erholung** nach der Corona-Pandemie und Etablierung eines neuen Besucherniveaus oberhalb der Werte von 2019.
- **Attraktive Programmformate**, insbesondere durch inklusive, partizipative und familienfreundliche Angebote.
- **Verstärkte Wiederbesuche** durch Wechselausstellungen und Community-Veranstaltungen.

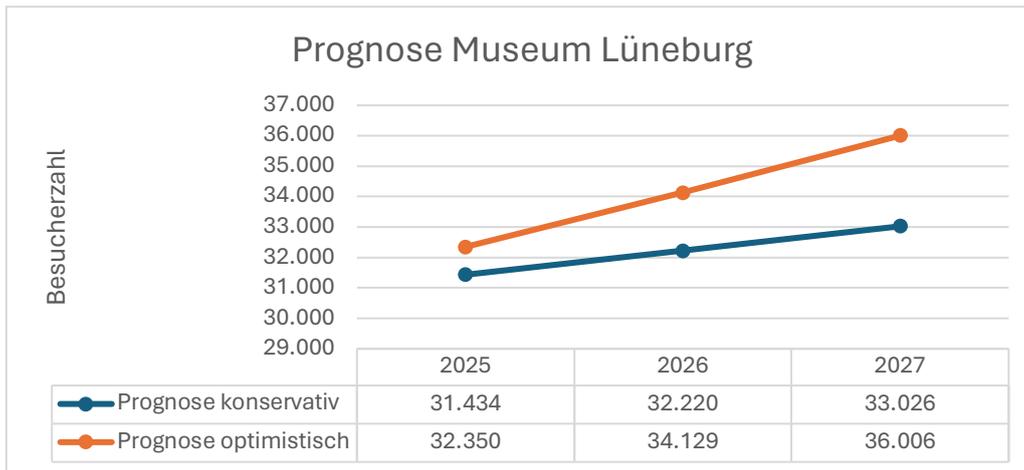


Abbildung 12: Prognose Besucherzahlen ML

Deutsches Salzmuseum

Auch für das Salzmuseum kann aufgrund stabiler Tendenzen von einer positiven Entwicklung ausgegangen werden.⁶

- **Hohe Besucherbindung**, insbesondere im schulischen Bereich und im Tourismus.
- **Starke regionale Identifikation**, da das Haus eng mit der Geschichte und Identität Lüneburgs verknüpft ist.
- **Optimierungsmöglichkeiten** bestehen durch Sonderformate, digitale Erweiterungen oder Kooperationen mit dem Museum Lüneburg.
- Zwar ist das **Wachstum derzeit baulich limitiert**, jedoch sind qualitative und organisatorische Optimierungen denkbar.

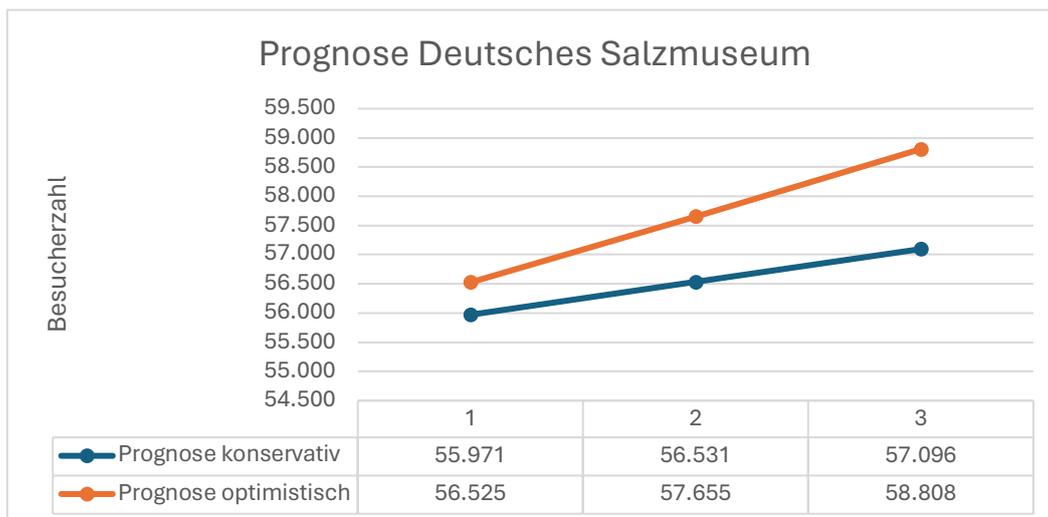


Abbildung 13: Prognose Besucherzahlen DSM

⁶ Die Prognose bezieht zunächst die umfassende Sanierung des Deutschen Salzmuseums nicht mit ein, da zum Zeitpunkt der Berechnungen keine konkreten Daten zum Baubeginn und der Dauer der Sanierung vorlagen.

Szenario: Eintrittspreis Anpassung auf 10 € für Vollzahler

In einem moderaten Szenario wurde eine Preisanhebung von 8 € auf 10 € für Vollzahler kalkuliert. Die Berechnung basiert auf folgenden Annahmen:

- **Museum Lüneburg:** ca. 20 % der Besucher sind Vollzahler (Durchschnitt der letzten drei Jahre)
- **Deutsches Salzmuseum:** ca. 50 % Vollzahleranteil (Durchschnitt der letzten drei Jahre)

Table 4: Szenarien Mehreinnahmen ML bei Preissteigerung

Jahr	ML Besucher konservativ	ML Mehreinnahmen (€) konservativ	ML Besucher optimistisch	ML Mehreinnahmen (€) optimistisch
2025	31.434	12.310,50 €	32.350	12.669,23 €
2026	32.220	12.618,32 €	34.129	13.365,94 €
2027	33.026	12.933,97 €	36.006	14.101,03 €

Table 5: Szenarien Mehreinnahmen DSM bei Preissteigerung

Jahr	DSM Besucher konservativ	DSM Mehreinnahmen (€) konservativ	DSM Besucher optimistisch	DSM Mehreinnahmen (€) optimistisch
2025	55.971	56.901,15 €	56.525	57.464,36 €
2026	56.531	57.470,46 €	57.655	58.613,13 €
2027	57.096	58.044,84 €	58.808	59.785,30 €

Im konservativen Szenario wird die Entwicklung der Besucherzahlen anhand der mittleren jährlichen Wachstumsraten der letzten Jahre fortgeschrieben – unter der Annahme, dass keine außergewöhnlichen neuen Maßnahmen hinzukommen. Es basiert auf der beobachteten Erholung nach der Corona-Pandemie sowie dem gegenwärtigen Niveau der Öffentlichkeitsarbeit.

- **Museum Lüneburg:** Ausgangswert 2024 = 30.667 Besucher, Annahme: moderates Wachstum von +2,5 % pro Jahr
- **Deutsches Salzmuseum:** Ausgangswert 2024 = 55.417 Besucher, Annahme: leichte Zunahme um +1,0 % pro Jahr (Kapazitätsgrenze)

Diese Zahlen reflektieren eine stabile, aber zurückhaltende Entwicklung und lassen realistische Schwankungen durch äußere Einflüsse zu.

Im optimistischen Szenario wird angenommen, dass gezielte Maßnahmen zur Positionierung und Professionalisierung Wirkung zeigen – darunter ein gemeinsames touristisches Marketing, verbesserte digitale Sichtbarkeit, Ausbau der inklusiven und partizipativen Programme sowie eine höhere Identifikation der Stadtgesellschaft mit beiden Häusern.

- **Museum Lüneburg:** Ausgangswert 2024 = 30.667 Besucher, Annahme: dynamischeres Wachstum von +5,5 % pro Jahr
- **Deutsches Salzmuseum:** Ausgangswert 2024 = 55.417 Besucher, Annahme: moderates Wachstum um +2,0 % pro Jahr

Diese Prognose geht davon aus, dass das Salzmuseum durch thematische Weiterentwicklung (z. B. Technik- und MINT-Profil) und das Museum Lüneburg durch seine Rolle als „Dritter Ort“ mit Community-Anbindung neue Zielgruppen erschließen und bestehende stärker binden.

Auf Basis dieser Zahlen ergeben sich für die Jahre 2025 bis 2027 je nach Szenario und zusätzliche Einnahmen von insgesamt ca. 60.000–75.000 € jährlich, abhängig von der tatsächlichen Besucherentwicklung. Diese Mittel könnten gezielt zur Deckung gestiegener Personalkosten, für Vermittlungsarbeit oder digitale Innovationen verwendet werden. Noch einmal die Anmerkung: hier ist die Sanierungsphase des DSM ausgeblendet, um speziell die Effekte ohne die erforderlichen Umbau-Einschränkungen zu demonstrieren und evtl. Verbesserungen und Neugiereffekte nach dieser Phase noch auszuklammern.

Eine Bemerkung muss zu Maßnahmen der Preisgestaltung immer angefügt werden: das Risiko abschreckender Wirkung von Preiserhöhungen ist immer gegeben. Es lässt sich sicherlich mit Hilfe kommunikativer Maßnahmen reduzieren – was bedauerlicherweise bei deutschen Museen nicht üblich ist. Dringend zu empfehlen ist, eventuelle Preiserhöhungen den Zielgruppen zu erläutern und zu begründen⁷ – etwa durch einen Aufsteller an der Kasse und durch professionelle Argumentationen durch das Kassenspersonal. Dabei kann auf konkrete Kostenerhöhungen verwiesen werden, auf Leistungs- und Serviceverbesserungen und auf Preise bzw. Preiserhöhungen in anderen Häusern bzw. bei möglichen Konkurrenten, etwa bei Kino- oder Theaterkarten. Ein grundsätzlich kulturaffines Publikum und auch Touristen haben dann oft mehr Verständnis für Veränderungen in der Preisgestaltung (siehe aktuelle Studie Kenning et al.).

6.6. Zusätzliche Ertragspotenziale durch Spenden und flexible Preismodelle

Neben klassischen Eintrittserlösen bieten digitale Lösungen zunehmend neue Möglichkeiten zur Einnahmengenerierung und zur Stärkung der Besucherbindung. Zwei besonders erfolgversprechende Ansätze sind die Integration von Spendenoptionen in das Online-Ticketing sowie gezielte „Pay-what-you-want“-Aktionstage.

1. Spendenoptionen im Online-Ticketing

Ein einfach zugänglicher und transparenter Spendenmechanismus beim Online-Kartenkauf kann nicht nur zusätzliche Einnahmen generieren, sondern zugleich die emotionale Verbundenheit der Besuchern mit den beiden Museen stärken. Bereits bei einer moderaten Beteiligung von 5 % der Ticketkäufer und einem durchschnittlichen Spendenbeitrag von 3 € ließen sich z.B. im Museum Lüneburg rund 4.500 € pro Jahr zusätzlich einnehmen. Die Effektivität dieses Instruments steigt deutlich, wenn gezielte Spendenzwecke kommuniziert werden⁸ – etwa für inklusive Projekte, für die Vermittlungsarbeit mit Kindern oder zur

⁷ Peter Kenning, P. & Rzepucha-Hlubek, K. (2025): Der Ton macht die Musik, in: markenartikel Handel, Ausgabe 04/2025, S. 70-72.

⁸ Di Domenico, G., Premazzi, K., & Cugini, A. (2022). "I will pay you more, as long as you are transparent!": An investigation of the pick-your-price participative pricing mechanism. *Journal of Business Research*, 147, 403-419.

Unterstützung nachhaltiger Bildungsangebote. Damit wird eine stärkere Identifikation mit den gesellschaftlichen Aufgaben des Museums erreicht.

2. Pay-what-you-want-Aktionstage

Ergänzend zu klassischen Preisstrukturen können gezielt eingesetzte Pay-what-you-want-Aktionstage die gesellschaftliche Offenheit der Museen unterstreichen und neue Besucherschichten erschließen. Besonders geeignet sind hierbei inklusive Sondertage, Sommerprogramme oder thematisch gerahmte Wochenenden mit Community-Charakter. Der finanzielle Verzicht auf Teile der regulären Eintrittserlöse wird dabei durch erhebliche immaterielle Effekte kompensiert.

Ein Beispiel – unabhängig davon, ob eines oder beide Häuser die Aktion durchführen werden – zeigt das Potenzial: Bei einem Aktionstag mit 400 sonst vollzahlenden Besuchern würde ein regulärer Eintritt von 10 € Einnahmen in Höhe von 4.000 € generieren.

Annahmen für die Berechnung

- Gesamtbesucherzahl pro Aktionstag: **400 Besucher**
- Normaler Eintrittspreis: **10 €**
- Pay-what-you-want: Besucher zahlen, was sie möchten
- Verhalten der Besucher (grob geschätzt basierend auf Studien und Praxiserfahrungen):

Tabelle 6: Beispielrechnung Pay-what-you-want-Aktionstag

Zahlungsbereitschaft	Anteil Besucher	Personen	Durchschnittlicher Betrag	Betrag
Zahlen den empfohlenen Preis	25 %	100	10 €	1.000€
Zahlen freiwillig weniger	40 %	160	5 €	800€
Zahlen mehr als empfohlen	10 %	40	15 €	600€
Geben eine kleine Spende	15 %	60	2 €	120€
Zahlen nichts	10 %	40	0 €	0€
Gesamt		400		2.520€

Auf Basis dieses Szenarios zeigt sich, dass bei Pay-what-you-want-Modellen⁹ rund 2.520 € erzielt werden können¹⁰ – ein Rückgang von 1.480 €, der durch gezielte Spendenkampagnen oder externe Förderung kompensiert werden kann.

Diese Differenz kann gezielt über Sponsoring abgefangen werden. Ein Partnerunternehmen, das als Unterstützer eines solchen inklusiven Tages auftritt („Dieser Tag wird ermöglicht durch

⁹ Vielversprechend auch Pay-as-You-Stay: Die Weserburg, Bremens Museum für moderne Kunst, testete deshalb im Dezember 2019 die Idee "Pay As You Stay - Zahl, solange du bleibst". Das Fazit: Mehr Besuche, stabiler Ticketumsatz und durchweg positives Feedback. <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Ein-neues-Preismodell-fuer-Museen-im-Praxistest-Pay-As-You-Stay-Zahl-solange-Du-bleibst,4100> (Abruf: April 2025)

¹⁰ Empirische Studien belegen, dass unter guten Rahmenbedingungen ein durchschnittlicher Beitrag zwischen 4 und 7 € erzielt wird – selbst bei völliger Preisfreiheit (hier Annahme: . Vgl. Kim, N., Natter, M., & Spann, M. (2009). Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism. *Journal of Marketing*, Vol. 73 (1), S. 44–58. Und Chandran, S. & Morwitz, V.G. (2006). The Effect of Participative Pricing on Consumers' Perceptions and Purchase Intentions. *Journal of Consumer Research*, Vol. 33 (2), S. 249–256.

...“), profitiert von gesteigerter Sichtbarkeit, einem Imagegewinn durch soziales Engagement und einer authentischen Verankerung in der Stadtgesellschaft.

Insgesamt stärken beide Maßnahmen nicht nur die ökonomische Tragfähigkeit, sondern auch das gesellschaftliche Profil der Museen – als zugängliche, teilhabeorientierte und zukunftsfähige Kultureinrichtungen.

7. Kooperations-Potenziale

Die beiden Museen zeichnen sich durch eine breite und wohl auch wachsende Vernetzung in der Stadtgesellschaft aus und haben bisher mit verschiedenen Kooperationspartnern zusammengearbeitet. Positiv zu werten sind daher das umfangreiche Netzwerk der Museumsleitung, Kontakte zu den Social Clubs und auch Kontakte des Museums mit dem Ziel, Terrasse und Café für Dreharbeiten der Serie „Rote Rosen“ zu gewinnen – obwohl ein unmittelbarer Effekt auf Besucherzahl und/oder Erscheinungsbild kaum zu erwarten ist. Besonders das Museum Lüneburg pflegt rund 50 aktive Partnerschaften, unter anderem mit dem Theater Lüneburg, dem Jazz-Verbund, Ikarus, lokalen Bildungseinrichtungen und im Rahmen der Langen Nacht der Museen. Eine Kooperation mit der „Kulturbäckerei“ besteht hingegen nicht, da diese zur Sparkassenstiftung gehört, die sich inzwischen aus der Förderung der Museen weitgehend zurückgezogen hat.

Ein herausragendes Beispiel zivilgesellschaftlichen Engagements sind das Ehrenamt und die Beschäftigung von „Lebenshilfe“-Angehörigen. Im Museum Lüneburg engagieren sich im Rahmen des Freundeskreises „Museumsfreunde“ etwa 30 Ehrenamtliche, die jährlich rund 20.000 Stunden leisten. Auch im Bereich Inklusion nimmt das Haus eine Vorreiterrolle ein – unter anderem durch die langjährige Kooperation mit der Lebenshilfe, die Aufsichtskräfte stellt und Menschen mit Beeinträchtigung aktiv einbindet, vorbildlich auch: von Sozialpädagogen betreut.

Drittmittelprojekte werden federführend durch die Museumsleitung und das Projektteam akquiriert. Für das Jahr 2025 sind beachtliche Drittmiteleinnahmen in Höhe von über 220.000 € geplant und in Aussicht. Trotz der Kürzung von Fördermitteln (z. B. Rückzug der Sparkassenstiftung) gelingt es, immer wieder neue Projekte zu akquirieren. Die Suche nach überregionalen Sponsoren und Förderern (insbesondere im Bereich Bildung, Inklusion, MINT, BNE) wird allerdings bisher nicht systematisch betrieben, da hierfür keine Zuständigkeit und kein Konzept vorliegt.

Ein strategischer Ausbau von Partnerschaften – z. B. mit Reiseveranstaltern/ Agenturen wie etwa „Globalis“, mit Busunternehmen, Schulen oder weiteren Tourismusakteuren wie dem ADFC – wird als wichtiges Zukunftsfeld und Potenzial identifiziert. Ziel ist es, neue Zielgruppen (z. B. Vereine und andere Gruppen, Vereine, Familien, Quartier-Bewohner) ins Museum zu bringen. Auch das Salzmuseum entwickelt hier neue Ansätze, etwa durch Quartierarbeit im angrenzenden Stadtteil (unterstützt durch ein Leuphana-Forschungsprojekt) und durch das Konzept der „Salzsieder“ als soziale Scharnierfiguren.

Bedauerlicherweise hat sich die Sparkassenstiftung Lüneburg als Kooperations-partner weitgehend zurückgezogen. Auf der anderen Seite hat insbesondere das Museum Lüneburg verschiedene Ausstellungen mit Hilfe von Drittmitteln und Projektförderkooperationen realisiert. Dass aus derartigen Projekten mehrfach auch dauerhaft beim Museum

verbleibende Ressourcen und Kapazitäten resultieren, sei am Rande erwähnt – gerade auch als Argument gegen eine evtl. Reduzierung der Sonderausstellungen aus Kostengründen.

Folgende Kooperationsaktivitäten erscheinen noch nicht ausgeschöpft bzw. sollten erwünscht sein:

- Kontakte mit Reiseveranstaltern bzw. Agenturen wie „Globalis“, die Kurzreisen mit Kulturbezug organisieren
- Regelmäßigere Kontakte mit Stadt- und Tourismus-Marketing Lüneburg
- Kontakt und ggfs. Kooperationsmaßnahmen mit dem Allgemeinen Deutschen Fahrradclub ADFC. Dies scheint geboten, wenn man von einer steigenden Bedeutung des Fahrradtourismus in der Lüneburger Heide und überhaupt in der Region ausgehen darf.
- Verstärkung und Ausbau der Kooperation mit der Leuphana, u.a. mit dem Forschungsbereich „Resources, Materials and Sustainable Chemistry“ wegen des nach Neupositionierung verstärkten MINT-Bezuges des DSM. Auch: Erneuerung der Website Lüneplaner, ggfs. zukünftige Mitwirkung an Besucher- und Nichtbesucheranalysen.

Im Zusammenhang mit den unter 4. genannten Konzepten (insb. Option 2, Ansatz 2.2) sind folgende Richtungen für Kooperationen zu empfehlen:

- Kooperation mit dem Europäischen Hansemuseum Lübeck
- Kooperation mit „vergleichbaren“ Hansestädten“
- Kooperationen mit Institutionen, die Geographie, Geographiegeschichte und Kartographie thematisieren, z.B. auf Hochschulebene
- Kooperation mit noch nicht gebundenen Instituten der Leuphana-Universität
- Kooperation mit Schulen und anderen Bildungsinstitutionen in Lüneburg und Umland vor dem Hintergrund veränderter Themenschwerpunkte (Profile)
- Kooperation mit dem Theater Lüneburg und freien Gruppen (Kulturbäckerei u.a.; siehe auch Optionen 1 und 3)
- Kooperationsintensivierung mit Lüneburg Marketing und Tourismus Lüneburg (siehe dazu insbesondere Kapitel 9).

Interessant könnte angesichts des oben angesprochenen weithin zu beobachtenden Rückgangs der Museumsbesuche durch Schulen das Modell der Patenschaften sein, bei denen Museum oder Schule externe Paten suchen, die derartige Besuche finanziell, gelegentlich auch organisatorisch durch Begleitung (zu beachten: Versicherungsproblematik!), fördern. Dies geschieht z.B. intensiv im Technoseum Mannheim in Kooperation mit Service-Clubs wie Lions etc.

Im Übrigen erscheint eine Kooperation durch weitergehende Vermietung von Räumlichkeiten als bisher illusorisch. Die weitere Erschließung des „Krüger-Baus“ ermöglicht immerhin die geplante Einrichtung eines Trauzimmers. Einnahmewirksame Vermietungen über die jetzigen Kapazitäten hinaus können die Gutachter nicht erkennen.

8. Zur Organisation der Museumsstiftung

Die Verantwortlichen haben sich vor ca. 15 Jahren dafür entschieden, die beiden hier betrachteten Museen zwar unterschiedlichen Leitungen zu unterstellen, aber eine Art „Dach“ zu etablieren, vergleichbar einer Holding bei spartenorientierter Organisation eines

Wirtschaftsbetriebes. Dieses „Dach“ ist die Museumsstiftung Lüneburg, eine Stiftung des privaten Rechts, maßgeblich getragen durch drei Fördervereine, mit allen Vorzügen dieser Rechtsform (z.B. nicht unmittelbar integriert zu sein in einen öffentlichen Haushalt; dadurch relative Selbständigkeit und Unabhängigkeit) und mit allen Nachteilen. Die daraus stets erwachsende finanzielle Unsicherheit wird teilweise behoben durch die Patronatserklärung der Hansestadt Lüneburg – die aber nur partiell für Planungssicherheit sorgt.

Die Gutachter vertreten die Auffassung, dass die derzeitige Organisation der Stiftung und der beiden Museen für die vorliegende Konstellation besonders geeignet ist. Im allgemeinen wirtschaftlichen Bereich hat es sich bewährt, bei heterogenen (!) Aufgaben und Teilbetrieben eine „Spartenleitung“ zu etablieren und die formelle Verzahnung und die Außenrepräsentanz über eine „Holding“ zu organisieren. Dem entsprechen – cum grano salis (!) – die separate Leitung durch zwei Expertinnen, deren Mitwirkung im Vorstand und als Aufsichtsgremium der Stiftungsrat. Wir sind also der dezidierten Auffassung, dass diese Lösung beibehalten werden sollte, zumal sie die Verantwortlichkeit der beiden Leiterinnen für ihr jeweiliges Spezialgebiet garantiert.

9. Voraussetzungen der städtischen Infrastruktur und des Stadtmarketing

Das Museum Lüneburg und das Deutsche Salzmuseum sind die beiden für die Hansestadt bedeutendsten Museen. Deren Wohlergehen und Erfolg hängt maßgeblich auch von der Infrastruktur der Stadt und Region, von den örtlichen Spielregeln und von den Aktivitäten der Bürger, insbesondere der politisch Verantwortlichen, ab.

Jeder Kulturbetrieb ist eingebunden in einen lokalen und regionalen Rahmen, in begünstigende und in hinderliche Rahmenbedingungen.

Positiv hervorzuheben sind die Patronatserklärung und damit weitgehende Grundfinanzierung durch die Kommune, das Engagement der drei Trägervereine und ihrer Mitglieder sowie die Unterstützung vieler Bürger und Kooperationspartner.

Leider verhindern auch verschiedene negative Rahmenbedingungen die bisherige Ausschöpfung von Potenzialen und eine noch erfolgreichere Arbeit in den Kulturbetrieben. Die Gutachter empfehlen dazu, möglichst viele der nachfolgend genannten Hindernisse zu beseitigen und bessere Rahmenbedingungen zu schaffen.

Zunächst ist zu beklagen, dass sich offenbar die Sparkassenstiftung der Sparkasse Lüneburg vorläufig aus der Museumsförderung zurückgezogen hat. Dieser Sachverhalt ist angesichts der Aufgabenstellung der Sparkassen als öffentlichen Banken überraschend, ungewöhnlich und schwer verständlich. Anderwärts sind Sparkassen gerade bei den auch öffentlich getragenen (was man de facto bei beiden Häusern so interpretieren muss) Kulturaktivitäten sehr engagiert und handeln zumindest nach dem „Gießkannenprinzip“ einer breit gestreuten Förderung... und nicht speziell der im eigenen Beritt befindlichen Institution (Kulturbäckerei).

Sodann ist zu bedauern, dass es der Hansestadt Lüneburg an einem systematischen und den wichtigsten städtischen Einrichtungen zugutekommenden Leitsystem fehlt. Eine Ausschilderung wichtiger Ziele für Einheimische, aber vor allem für Gäste, ist schlicht nicht vorhanden. Das mag mit ästhetischen und mit Denkmalschutz-argumenten begründet werden – dem kann allerdings durch entsprechende Gestaltung Rechnung getragen werden. Das gelegentliche Argument, jeder habe heutzutage ein Mobiltelefon mit Kartenfunktion bzw. eine

Navigations-App, kann nur sehr eingeschränkt gelten und sicher kaum für den Fahrrad-Tourismus.

Am Bahnhof ankommende Besucher werden seit kurzem auf eine Informationsstele verwiesen, die leider im Raum des Reisecenters liegt und dann abends nicht mehr zugänglich ist. Die bisherige Stele vor dem Bahnhofsausgang links kann eher als wenig informativ und, was ihren Zustand angeht, durchaus als Schandfleck bezeichnet werden.

Erstaunlich auch, dass auf dem größten und repräsentativsten Platz der Stadt („Am Sande“) nicht ein einziges Hinweisschild – worauf auch immer – zu erkennen ist. Gäste, die dort sicher in großer Zahl „landen“, werden also kaum mit einer informativen Begrüßung empfangen und in Orientierungsfragen allein gelassen. Für eine Stadt mit enormen Touristenzahlen überraschend, für auswärtige Besucher der Kulturinstitutionen zunächst ein Belastungstest und nicht gerade ein Beispiel für die im kommerziellen Sektor oft geforderte „Kundenorientierung“.

Die Sichtung des touristisch relevanten Materials und einzelne diesbezügliche Gespräche mit Stadtmarketing und Tourismus-Marketing haben gezeigt, dass zwar die Bereitschaft zur Unterstützung des ML und des DSM gegeben ist, dass aber die Umsetzung noch Handlungsbedarf zeigt. Unverständlich ist z.B., dass von der Vielzahl der von Stadt- und Tourismus-Marketing angebotenen Gruppenführungen laut Broschüren und Internet-Auftritt kaum eine die Museen erwähnt oder auch dorthin führt – angesichts der geografischen Lage am Rande der Altstadt auch einsichtig. Allerdings könnten die zuständigen Stellen durchaus zumindest auf separate Museumsführungen und -Events stärker verweisen.

Die Gutachter halten es für eine wichtige Aufgabe der Hansestadt Lüneburg, des Lüneburger Stadtmarketing, gemeinsam mit den Touristikern auch kurz- und mittelfristig am Erscheinungsbild der städtischen Infrastruktur verbessernd zu arbeiten, um den Erwartungen von Besuchern, Experten und anderen Gästen an Besucherorientierung Rechnung zu tragen und noch bessere Rahmenbedingungen für die Kulturbetriebe zu schaffen.

10. Fazit

Die Gutachter kommen zu nachstehenden Schlussfolgerungen, Potenzial-Benennungen und Empfehlungen:

Zusammenfassung Museum Lüneburg

Das Museum Lüneburg ist ein zentraler Ort der Stadtgesellschaft und hat sich in den letzten Jahren erfolgreich als „Dritter Ort“ etabliert. Es lebt Inklusion vorbildlich, unter anderem durch die enge Zusammenarbeit mit der Lebenshilfe, deren Mitarbeitende mittlerweile selbst Identifikationsfiguren im Museum geworden sind. Mit rund 25.000 Besuchern jährlich, zahlreichen Wechsausstellungen und einem breit gefächerten Veranstaltungsprogramm spricht es nicht nur Touristen und Schulklassen an, sondern vor allem auch die Bürgerinnen und Bürger der Stadt. Es kann sich zunehmend zu einem zweiten „Wohnzimmer“ der Lüneburger entwickeln. Seine Wirkung geht dabei weit über messbare Kennzahlen hinaus: Bildung, gesellschaftlicher Zusammenhalt, kulturelle Teilhabe und lokale Identitätsstiftung sind zentrale Werte, die nicht direkt in Ticketverkäufen oder Umsätzen auszudrücken sind, jedoch den sozialen und kulturellen Reichtum der Stadt nachhaltig prägen. Die Wirkung nach außen (außerhalb Lüneburgs) sollte durch Profilierungs- und weitere Marketing-Maßnahmen deutlich intensiviert werden. Dazu sind strategische Entscheidungen über die Positionierung zu treffen

– mittelfristig am wichtigsten wahrscheinlich die „Salz und Hanse“-Option. Als Beitrag zur Bewältigung der einen oder anderen im Gutachten vorgeschlagenen Investition kann möglicherweise auf ein oder zwei ausgabenwirksame Wechselausstellungen aus dem ja vorbildlich umfangreichen Programm verzichtet werden. Dabei ist allerdings äußerste Umsicht geboten, denn Wechselausstellungen (Sonderausstellungen) dienen ja gerade dazu, neben jahrelang in der Struktur gleichbleibenden Dauerausstellungen immer wieder Neugier, Interesse, Besuche und Mitwirkung und dabei eben auch Einnahmen zu erzeugen.

Zusammenfassung Deutsches Salzmuseum

Das Deutsche Salzmuseum ist ein wahrer Schatz der Stadt Lüneburg, der mit seiner thematischen Klarheit und Authentizität einen festen Platz in den Herzen der Touristen wie auch der Lüneburger eingenommen hat. Trotz seiner begrenzten räumlichen Möglichkeiten beeindruckt es durch seine Lebendigkeit und starke Anziehungskraft: Jährlich besuchen etwa 55.000 Menschen das Haus – darunter ein großer Anteil an Schulklassen, die das Museum als außerschulischen Lernort schätzen. Das Salzmuseum positioniert sich einzigartig im Themenfeld Salz, Industriegeschichte und Kultur und trägt mit seiner überregionalen Strahlkraft maßgeblich zur touristischen Attraktivität Lüneburgs bei. Die emotionale Bindung an das Haus, sein Beitrag zur Vermittlung von Wissen sowie seine starke Präsenz im Stadtmarketing verdeutlichen, dass seine Wirkung und Bedeutung ebenfalls weit über bloße Ticketzahlen hinausgehen. Mit der geplanten Sanierung und konzeptionellen Weiterentwicklung liegt hier großes Zukunftspotenzial für ein weiterhin lebendiges, identitätsstiftendes Museum.

Potenziale

Beide Museen befinden sich in einer Phase der strategischen Neuaufstellung. Während das Museum Lüneburg verstärkt als „Dritter Ort“ wahrgenommen wird – mit wachsender Identifikation in der Stadtgesellschaft, hoher Wiederbesuchsrate und wachsendem Erfolg von Veranstaltungen und Café-Angeboten – liegt das Potenzial des Salzmuseums in seiner besonderen Position als Industriemuseum mit Alleinstellungsmerkmal und starker touristischer Zugkraft.

Gleichzeitig existieren strukturelle Herausforderungen: Die Besucherführung im Museum Lüneburg wird als verwinkelt und wenig intuitiv beschrieben. Es fehlen aufsuchende Programme für Schulen, obwohl thematische Anknüpfungspunkte (z. B. BNE, Lüneburg im Nationalsozialismus) durchaus gegeben sind. Schulklassen besuchen tendenziell eher das Salzmuseum – dort überzeugen der Erlebnischarakter und die übersichtliche Struktur. Nichtsdestotrotz ist die Initiative „Mission 2030“ des Museums Lüneburg aus dem Jahr 2023 positiv herauszustellen, welche bisher 77 Schulen mit 1.677 Schülern erreicht hat. Auch im Jahr 2024 waren insgesamt 103 Gruppen aus den verschiedenen Schulformen zu Gast im Museum Lüneburg.

Die strategische Kooperation zwischen beiden Häusern ist bislang schwach ausgeprägt. Zwar existieren Kombitickets, jedoch keine inhaltlich abgestimmten Angebote oder gemeinsame Marketinginitiativen. Die Stiftung tritt kommunikativ kaum in Erscheinung – was einerseits bewusst so gestaltet ist, andererseits zu fehlender Sichtbarkeit führt.

Ertragssteigerungspotenziale werden identifiziert, etwa durch Preisgestaltung, Café- und Shopumsätze, Raumvermietungen oder neue Formate wie Pop-up-Ausstellungen oder Blockbuster-Themen. Die wirtschaftlichen Grundlagen sind jedoch fragil, und strukturelle

Kürzungen – etwa im Personal – würden unmittelbar auf die Leistungsfähigkeit und Drittmittelakquisition durchschlagen.

Die Kombination aus einer moderat angepassten Preisstruktur für Vollzahler und alternativen, sozial ausgerichteten Erlösmodellen bietet einen tragfähigen Mittelweg: Einerseits werden dringend benötigte Mehreinnahmen generiert, andererseits bleibt das Ziel eines offenen und inklusiven Museumsbetriebs gewahrt. Durch gezielte Maßnahmen – etwa die Verknüpfung mit Spendenkampagnen, Social-Media-Kommunikation und Sponsorengewinnung – können auch *nicht-kommerzielle Werte* in monetäre Strukturen überführt und die gesellschaftliche Wirkung der Museen nachhaltig abgesichert werden.

Die beiden Häuser bedienen unterschiedliche Zielgruppen und Erzählräume – und genau darin liegt ihr strategisches Potenzial. Während das Museum Lüneburg eine starke Verankerung in der Stadtgesellschaft erfährt, punktet das Salzmuseum durch überregionale Strahlkraft. Eine gezielte inhaltliche und kommunikative Verbindung, etwa über Kombi-Tickets, abgestimmte Themenreihen („Salz und Geschichte“) oder touristische Routen, könnte neue Besuchersegmente erschließen – und gleichzeitig die Position der Museumsstiftung als zentrale Kulturträgerin der Stadt Lüneburg stärken.

Abschließende Empfehlungen

Abschließend sei betont: Nicht alle Effekte musealer Arbeit lassen sich in Euro ausdrücken. Bildung, Teilhabe, Gemeinwohl und kulturelle Identifikation sowie ein deutlicher Beitrag zur Markenbildung der Hansestadt Lüneburg bilden den eigentlichen „(Social) Return on Investment“ dieser beiden Häuser – und verdienen entsprechend strukturelle und politische Rückendeckung. Verwiesen sei aber auch auf die aktuelle empirische repräsentative Studie des Instituts für Museumsforschung (IfM), Berlin, die im Juni 2025 veröffentlicht werden soll. Darin wird festgestellt, dass jeder in ein Museum investierte Euro einen Return on Investment von 1,7 Euro erbringt.¹¹ Dies zeigt, dass die Potenziale der Häuser, auch und gerade bei Investitionsbedarf, für Träger und Stadt auch finanzielle Rückflüsse generieren.

Die expliziten und impliziten Empfehlungen dieses Gutachtens verlangen zwei Vorgehensweisen:

- Die strategischen Positionierungs- und Profilierungsfragen sind zwischen den Häusern und vor allem mit dem Stiftungsrat abzustimmen. Alle Beteiligten sind sich wahrscheinlich darüber im Klaren, dass ohne derartige Profilierungsstrategien die Häuser bestenfalls stagnieren werden.
- Vorgeschlagene oder in Erwägung zu ziehende Einzelmaßnahmen des Marktauftritts (Marketing i.w.S.) verlangen eine schrittweise Bearbeitung nach vorhergehender Priorisierung und natürlich von dem strategischen Weg abhängig. Neben einigen schnell zu realisierenden Ad-hoc-Maßnahmen verlangen etliche der notwendig erscheinenden Maßnahmen zur Potentialausschöpfung erhöhten Personal- und Sachaufwand verlangen und daher Investitionen zur Zukunftssicherung.

¹¹ Zitiert nach Grotz, K. (2025), IfM Berlin, auf der LVR-Kulturkonferenz des Landschaftsverbands Rheinland am 21. Mai 2025 in Krefeld.

<p>Das Museum Lüneburg braucht ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... deutliche attraktive Begründungen zum Besuch ... Ausstellungs-Highlights mit Einzigartigkeit („Alleinstellung“) ... ein schärferes Profil (Positionierung) ... mehr Sichtbarkeit ... mehr Marketing-Input ... noch stärkeren Verbund mit der Stadtgesellschaft
<p>Das Deutsche Salzmuseum braucht ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... Planungssicherheit ... das aktualisiertes Ausstellungs- und Vermittlungskonzept ... Sicherheit bezüglich Ressourcen, die für ein aktualisiertes Konzept verwendet werden können
<p>Beide Museen brauchen ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... mehr Sichtbarkeit, auch im digitalen Raum ... stärkere Unterstützung durch die Hansestadt Lüneburg und ihr Stadt- und Tourismus-Marketing. ... ein Überdenken der Förderung durch die Sparkassen-Stiftung.

Abbildung 14: Zusammenfassung des Fazits

Wir empfehlen daher allen Beteiligten und Involvierten In der Stiftung, in den Häusern, in den Trägervereinen und in der kommunalen Verwaltung und -politik, die Überlegungen und Vorschläge und kurz- und mittelfristige Handlungsprogramme zu überführen und zu unterstützen.

Düsseldorf / Mettmann, 27. Mai 2025



Univ.-Prof. Dr. Bernd Günter



Dr. Julia Römhild