



Vorlagennummer: BV/12184/25
Vorlageart: Beschlussvorlage
Öffentlichkeitsstatus: öffentlich

Museumsstiftung Lüneburg
- Darstellung der finanziellen Situation 2025 & 2026
- Abschluss einer Zuschussvereinbarung

Datum: 05.11.2025
Federführung: Fachbereich 2 - Finanzen
Organzuständigkeit: RAT

Beratungsfolge

Gremium	Geplante Sitzungstermine	Öffentlichkeitsstatus
Ausschuss für Kultur und Partnerschaften	20.11.2025	Ö
Ausschuss für Finanzen und Interne Services	02.12.2025	Ö
Verwaltungsausschuss	09.12.2025	N
Rat der Hansestadt Lüneburg	11.12.2025	Ö

Beschlussvorschlag

Der Rat der Hansestadt Lüneburg beschließt

1. einen jährlichen Zuschuss in Höhe von _____ € ab den 01.01.2026 bis zum 31.12.2030 unter Berücksichtigung der in der Zuschussvereinbarung geregelten Dynamisierung zu zahlen.
2. die angehängte Zuschussvereinbarung unter Berücksichtigung des unter Nr. 1 beschlossenen jährlichen Zuschusses abzuschließen.
3. die angehängte Patronatserklärung abzuschließen.
4. der Museumsstiftung in 2025 einen zusätzlichen Zuschuss in Höhe von 250.000 € aus bestehenden Haushaltsresten zur Deckung des negativen Jahresergebnisses ausbezahlen.

Die Deckung der zusätzlich benötigten Mittel in 2026 erfolgt durch Bildung eines Haushaltsrestes im Rahmen des Jahresabschlusses 2025.

Sachverhalt

Im Rahmen der Neuordnung der Lüneburger Museumslandschaft hat sich der Rat der Hansestadt Lüneburg entschieden die gemeinnützige Museumsstiftung Lüneburg in Zusammenarbeit mit dem Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e.V., dem Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg e.V. und dem Naturwissenschaftlichen Verein für das Fürstentum Lüneburg e.V. zu gründen (siehe Anlage 1).

Die Museumsstiftung verfolgt die Aufgabe, die Museen und andere kulturelle und wissenschaftliche Einrichtungen der Hansestadt und Region Lüneburg zu betreiben oder zu unterstützen, zu pflegen und weiterzuentwickeln. Zweck der Stiftung ist, unter Wahrung der Eigenständigkeit der einzelnen Museen (Museum Lüneburg und Salzmuseum), die Förderung

der Kultur und der Wissenschaft.

Aufgabe eines modernen Museums

Ein modernes Museum ist weit mehr als ein Ort, an dem Gegenstände ausgestellt werden. Oft wird ein Museum nur auf seine Schauräume reduziert – als eine Einrichtung, in der man Objekte hinter Glas betrachtet. Diese Vorstellung greift jedoch viel zu kurz. Nach der aktuellen Definition des International Council of Museums (ICOM), die 2022 verabschiedet wurde, ist ein Museum eine nicht gewinnorientierte, dauerhafte Einrichtung im Dienste der Gesellschaft, die materielles und immaterielles Erbe erforscht, sammelt, bewahrt, interpretiert und ausstellt. Museen sind zugänglich, inklusiv und fördern Vielfalt und Nachhaltigkeit. Sie arbeiten ethisch, professionell und partizipativ mit Gemeinschaften zusammen, um Bildung, Reflexion und Freude zu ermöglichen.

Aus dieser Definition wird deutlich, dass die Aufgabe eines Museums weit über das bloße Zeigen von Objekten hinausgeht. Museen verstehen sich heute als aktive gesellschaftliche Akteure, die das kulturelle Erbe nicht nur bewahren, sondern auch befragen, deuten und vermitteln. Sie forschen zu den Geschichten, Bedeutungen und Kontexten ihrer Sammlungen und präsentieren diese Erkenntnisse in verständlicher und ansprechender Form.

Darüber hinaus sind moderne Museen Orte des Dialogs und der Teilhabe. Sie laden Besucherinnen und Besucher dazu ein, mitzugestalten, zu hinterfragen und eigene Perspektiven einzubringen. Dabei legen sie großen Wert auf Inklusion und Diversität, um allen Menschen den Zugang zu Kultur und Wissen zu ermöglichen.

Die Bildungsaufgabe spielt ebenfalls eine zentrale Rolle: Museen fördern kritisches und demokratisches Denken, kulturelles Verständnis und die Auseinandersetzung mit gesellschaftlich relevanten Themen. Gleichzeitig sollen sie Freude, Inspiration und emotionale Erlebnisse bieten – Aspekte, die das Museum zu einem lebendigen Raum der Begegnung machen.

Die Museumsstiftung mit ihrem Museum Lüneburg und ihrem Salzmuseum ist kein stiller Aufbewahrungsort vergangener Dinge, sondern ein aktiver, offener und reflektierender Ort, der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft miteinander verbindet. Sie bewahrt nicht nur das kulturelle Erbe, sondern trägt auch dazu bei, unsere Gesellschaft in Stadt und Landkreis kritisch, vielfältig und zukunftsfähig zu gestalten.

Gutachten

Mit Haushaltsbeschluss 2024 wurde der Museumsstiftung in 2024 eine erhöhte Zuschusszahlung von insgesamt 1,6 Mio.€ in Aussicht gestellt. Die Zuschusszahlung war an bestimmte Voraussetzungen geknüpft:

- Erarbeitung eines Konsolidierungskonzepts, bei Bedarf unter Hinzunahme eines ext. Dritten zur Bewertung der Museen,
- Abschluss einer Zuschussvereinbarung,
- Hinzunahme von zwei weiteren Ratsmitgliedern zum Stiftungsrat der Museumsstiftung.

In Anbetracht der notwendigen politischen Diskussion über die Zukunft der Museumsstiftung, als auch aufgrund der finanziellen Situation der Museumsstiftung hat sich der Stiftungsrat entschieden zusätzlich zum Konsolidierungsplan ein Gutachten in Auftrag zu geben. Im Fokus des Gutachtens stehen die Profilschärfung, die wirtschaftliche Tragfähigkeit sowie die gesellschaftliche Wirkung der beiden Museen – mit besonderem Blick auf die Positionierung als touristisches Highlight und als „Dritter-Ort“ für die Stadtgesellschaft. 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 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 Marktposition, Marketing, Programmprofil, Finanzierung und Kooperation empfohlen – mit dem Ziel, die Museen als integrale Bestandteile der Marke „Hansestadt Lüneburg“ nachhaltig zu stärken. Das Gutachten ist der Anlage 2 zu entnehmen.

Die Intention sowie die Ergebnisse des Gutachtens sind nachvollziehbar. Die Museumsstiftung kann den Ausführungen des Gutachtens in weiten Teilen zustimmen und nimmt diese als Grundlage für ihre weitere Arbeit an. Das Gutachten verdeutlicht den hohen Stellenwert beider Museen für die Hansestadt, den Landkreis sowie für die Gesellschaft insgesamt.

Der vorgeschlagenen Maßnahmen zur Profilschärfung (Stichwort „Hanse-Schwerpunkt“) kann jedoch nur teilweise gefolgt werden. Die ursprüngliche Konzeption des Museums Lüneburg sieht ausdrücklich die inhaltliche Breite der Sammlung aus Naturkunde, Kulturgeschichte und Archäologie von den Eiszeiten bis in die Gegenwart vor. Die jeweiligen Sammlungen, die zum Großteil im Eigentum der Vereine stehen, sollen entsprechend den Besuchern erhalten, ausgestellt und weiterentwickelt werden.

Handlungsfelder und Ziele der Museumsstiftung

Sowohl der Vorstand als auch der Stiftungsrat der Museumsstiftung haben sich akribisch mit der aktuellen finanziellen Situation sowie den damit verbundenen Herausforderungen auseinandergesetzt. Vor dem Hintergrund begrenzter finanzieller Ressourcen steht die Stiftung vor der Aufgabe, ihre kulturelle und gesellschaftliche Verantwortung weiterhin verlässlich wahrzunehmen und zugleich wirtschaftlich tragfähige Strukturen zu schaffen.

Ziel der Museumsstiftung ist es, das bestehende strukturelle Defizit schrittweise zu verringern, ohne dabei den musealen Auftrag und die Qualität der Arbeit zu gefährden. Im Mittelpunkt steht dabei, den hohen Stellenwert der Museen langfristig zu sichern, ihre Sichtbarkeit und Präsenz in der Öffentlichkeit zu stärken und ihren Beitrag für die Stadtgesellschaft weiter auszubauen.

Die Museumsstiftung versteht sich als wichtiger kultureller Akteur innerhalb der Hansestadt und des Landkreises. Durch eine gezielte strategische Ausrichtung, eine enge Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung sowie die Einbindung relevanter Partner soll ein nachhaltiges Gleichgewicht zwischen finanzieller Leistungsfähigkeit und kulturellem Anspruch geschaffen werden.

Die Museumsstiftung hat unter der Berücksichtigung der Handlungsfelder Publikumsorientierung, Wissenschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Kosteneffizienz und Gemeinwohl-Ökonomie eine Vielzahl an kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen erarbeitet.

Der Fokus der geplanten Maßnahmen liegt nicht ausschließlich auf monetären Aspekten, sondern ebenso auf Initiativen, deren Wert nicht unmittelbar monetarisierbar ist, die jedoch einen bedeutenden gesellschaftlichen Mehrwert schaffen. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der sozialen Teilhabe und der kulturellen Bildung aller Generationen sowie dem Bereich Inklusion.

Ein innovativer Schwerpunkt liegt auf der kulturellen Teilhabe von Senior:innen in Alten- und Pflegeheimen: Das Museum Lüneburg geht bereits aktiv auf die Einrichtungen und ihre Bewohnerinnen und Bewohner direkt vor Ort zu und bietet digitale Museumsführungen und Online-Schaltungen ins Museum Lüneburg an. Ziel ist es, die kulturellen Angebote des Museums näherzubringen und auf diese Weise auch Menschen zu erreichen, die nicht mehr mobil genug für einen Museumsbesuch sind. Durch dieses Engagement wird kulturelle Teilhabe auch im höheren Lebensalter ermöglicht und sozialer Isolation entgegengewirkt.

Darüber hinaus soll sichergestellt werden, dass jede Schülerin und jeder Schüler der Sekundarstufen I und II die Museen im Verlauf der Schulzeit mindestens einmal besucht. Der erste Schritt hierzu erfolgt über ein neues Programm zur Demokratiebildung sowie durch

ergänzende Angebote im Rahmen der Ganztagsbetreuung. Damit leistet das Museum Lüneburg einen wichtigen Beitrag zur politischen und kulturellen Bildung junger Menschen.

Ein weiterer zentraler Bestandteil des Konzepts ist die Verstetigung der für die Stadt bedeutsamen Sonderausstellung „Surrender 45“, deren zentrale Exponate künftig dauerhaft im Museum Lüneburg verankert werden. Damit wird ein nachhaltiger kultureller Anker geschaffen, der sowohl die lokale Identität stärkt als auch das kulturelle Erbe der Stadt langfristig sicherstellt. In den nächsten vier Jahren wird sich das Museum insbesondere für die Geschichte des 20. und 21. Jahrhunderts neu aufstellen und mit einem Antrag an das Förderprogramm der Kulturstiftung des Bundes „LOKAL“ den Startpunkt für die Neugestaltung der Dauerausstellung setzen.

Zusätzlich zu den nicht monetären Aspekten wurden oder befinden sich seitens der Museen folgende Maßnahmen in der Umsetzung:

- Anpassung der Eintrittspreise (sowie Audioquide) zum 01.01.2026 und weiteren Entgelten für Führungen, Kindergeburtstagen, Veranstaltungen uvm. sowie Verkaufspreise in den Shops
- Mögliche Reduzierung der wöchentlichen Öffnungszeiten durch Einführung eines zusätzlichen Schließtages (am 07.11. beschlossen, Umsetzung folgt probeweise in 2026)
- Streichung von 3 Stellen im Personalkörper (geringfügig Beschäftigte)
- Kostenreduzierung in den Bereichen Energie, Reinigung und Versicherung
- Engere Zusammenarbeit mit der Lüneburg Marketing GmbH, Schaffung von zwei zusätzlichen Führungen
- Engere Zusammenarbeit mit der Lüneburger Heide GmbH, Hotellerie und Reiseveranstalter
- uvm.

Sowohl der Museumsvorstand als auch der Stiftungsrat sehen die Erarbeitung und Entwicklung von Maßnahmen nicht als einmaligen Prozess an, sondern vielmehr als wichtige und lebendige Kernaufgabe.

Finanzielle Situation 2025 sowie 2026 ff.

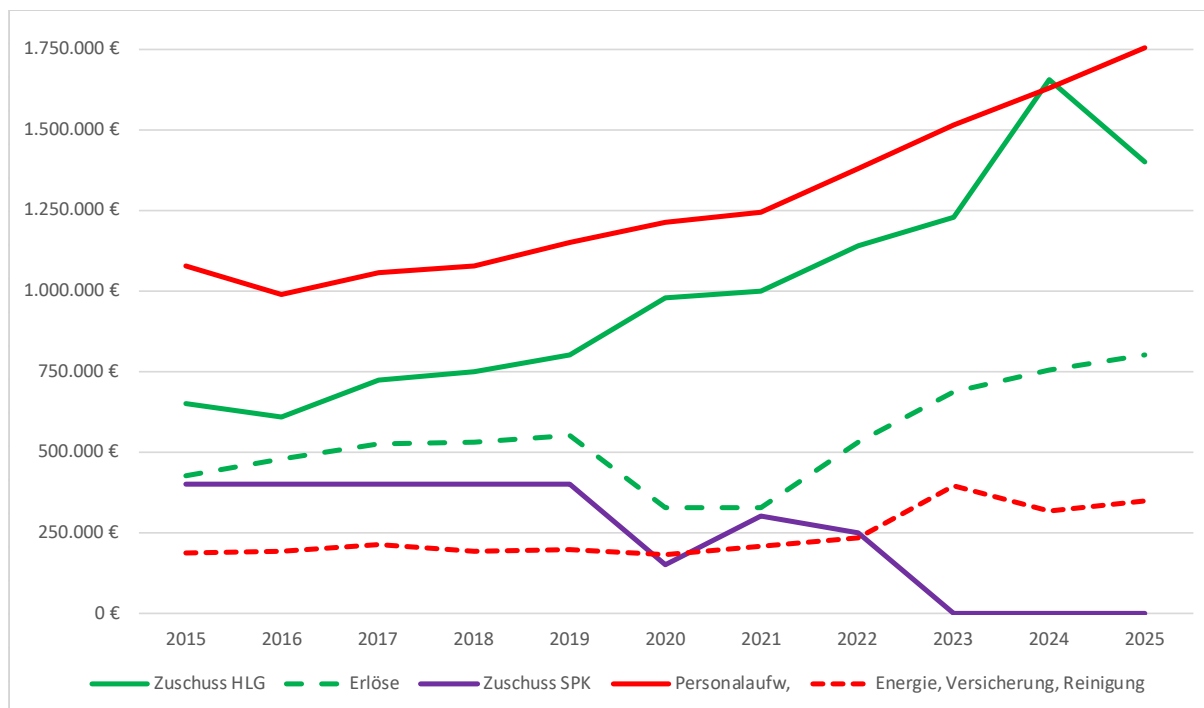
Die Museumsstiftung, bestehend aus den Museen Museum Lüneburg und Salzmuseum, kann sich nicht aus eigenen Erträgen durch Eintritte, Führungen oder als Veranstaltungsort finanzieren und bedarf entsprechend eine Zuschussfinanzierung durch Dritte, insbesondere durch die Hansestadt Lüneburg in seiner Funktion als Stifter. In den letzten zehn Jahren lag der Eigenanteil der Museen an den Gesamterträgen bei 38 %, das ist ein vergleichsweise hoher Wert (Durchschnitt 15-20 %), der vor allem auf die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln und Spenden zurückzuführen ist.

Der Anstieg des Zuschussbedarfs durch die Hansestadt Lüneburg ist darin begründet, dass die Sparkassenstiftung Lüneburg ihre institutionelle Förderung von anfangs 400.000 € jährlich an die Museumsstiftung über die letzten Jahre eingestellt hat. Seit 2023 hat die Sparkassenstiftung ihre jährliche Förderung vollständig eingestellt.

Die Museumsstiftung konnte ihre Erlöse in den letzten Jahren stetig steigern. Nur in den Jahren 2020 bis 2022 gab es einen Einbruch der Erlöse, welcher jedoch auf die COVID-19 Pandemie zurückzuführen ist. Die Betriebskosten konnten bis 2023 nahezu konstant gehalten werden. Durch den Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine haben eine hohe Inflation, die gestiegenen Energiepreise sowie hohe Tarifabschlüsse (im Niedriglohnsektor bspw. Gebäudereinigung, Anpassung Mindestlohn) zu steigenden Betriebskosten geführt.

Die steigenden Personalkosten des Museums sind ausschließlich auf Tarifabschlüsse zurückzuführen, ein Stellenzuwachs ist in den letzten Jahren nicht erfolgt.

Kosten- und Erlösentwicklung der vergangenen 10-Jahre:



Hochrechnung 2025

Im Rahmen der Hochrechnung 2025 prognostiziert die Museumsstiftung ein Jahresfehlbetrag von rd. 245.000 €. Unter Berücksichtigung eines Zuschusses von 1,4 Mio.€ wurde ein Jahresfehlbetrag von 380.000 € geplant. Durch eine restriktive Geschäftsführung sowie durch die Umsetzung erster Maßnahmen konnte eine erhebliche Ergebnisverbesserung zum Wirtschaftsplan von 135.000 € in 2025 erreicht werden.

Wirtschaftsplan 2026

Die Museumsstiftung plant für das Geschäftsjahr 2026 derzeit mit einem Jahresfehlbetrag von 365.000 € (Vorjahr 380.000 €). Der Zuschuss durch die Hansestadt ist mit 1,3 Mio.€ in der Planung 2026 zu Grunde gelegt.

Im Vergleich zum Wirtschaftsplan 2025 sinkt der Jahresfehlbetrag um 15.000 €. In der Bewertung des Jahresfehlbetrags ist jedoch zu berücksichtigen, dass der Jahresfehlbetrag lt. Wirtschaftsplan 2025 in Höhe von 380.000 € eine Zuschusszahlung der Hansestadt Lüneburg von 1,4 Mio.€ vorsieht. Im direkten Vergleich ergibt sich damit eine Verbesserung von rd. 115.000 €.

Bei Hinzuziehung der Hochrechnung 2025 von -245.000 € sowie durch das Nivellieren des Zuschusses von 1,4 Mio.€ in 2025, ist die Wirtschaftsplanung 2026 mit dem prognostizierten Jahresergebnisses 2025 vergleichbar. Zumal erhöhte Personalkosten durch Tarifsteigerungen (rd. 45.000 €) oder allgemeine Kostensteigerungen (rd. 26.000 €) in 2026 durch die bereits skizzierten Handlungsfelder und Maßnahmen kompensiert werden konnten.

Eine detaillierte Darstellung zum Wirtschaftsplan 2025 und 2026 sowie zur Hochrechnung 2025 ist der Anlage 3 zu entnehmen.

Der Finanzbedarf der Museumsstiftung ist entsprechend für 2025 und 2026 wie folgt zusammenzufassen:

in EUR	Geschäftsjahr 2025	Geschäftsjahr 2026
Jahresergebnis gem. WiPlan	(-380.000)	-365.000
Hochrechnung, Stand 07.11.	-245.000	
Zuschusshöhe lt. HHPlan	1.400.000	1.300.000
Finanzbedarf	1.645.000	1.665.000

Zur Vermeidung eines langfristigen strukturellen Defizits beträgt in 2025 und 2026 ff. rd. 1,65 Mio.€ zzgl. jährliche Tarif- und Inflationsanpassung.

Die Museumsstiftung verfügt über keine finanziellen Rücklagen und ist grundsätzlich auf eine Zuschusserhöhung angewiesen. Bei seriöser Betrachtung der finanziellen Situation der Museumsstiftung gibt es nur wenige Maßnahmen, die ein hohes Konsolidierungspotential besitzen. Hierzu gehört bspw. die Streichung von Stellen und die einhergehende Kündigung von Personal. Da jedoch die Kündigung von Personal nicht kurzfristig erfolgen kann (Kündigungsfristen, Klageverfahren) und auch ein gewisses finanzielles Risiko innehat (Abfindungszahlung), droht die Zahlungsunfähigkeit der Museumsstiftung in 2025 ff sowie der Verlust des Museumsgütesiegels. Auch eine Kompensation durch erhöhte Einnahmen ist in Höhe des strukturellen Defizits realistisch mittelfristig nicht möglich bzw. im Gesamtkontext –z.B. im Bereich der Eintrittsgelder- stets in seinen Konsequenzen abzuwägen

Der Stiftungsrat der Museumsstiftung wurde durch den Museumsvorstand über notwendige Maßnahmen, wie das Kündigen von Personal, sowie die daraus resultierenden Folgen am 07.11.2025 informiert.

Soll der Betrieb der Museumsstiftung bei klaren Aufgabenstellungen eine gesicherte Perspektive erhalten, muss aus Sicht der Hansestadt Lüneburg eine gedeckelte Zuschusserhöhung realisiert werden. Der notwendige Prozess zur Reduzierung des strukturellen Defizits und seiner Folgemaßnahmen wird in sehr enger Abstimmung mit der Stadtverwaltung begleitet. Ziel der Stiftung sowie der Stadtverwaltung ist es, die kulturellen und gesellschaftspolitischen Aufgaben der Stiftung mit der finanziellen Leistungsfähigkeit der Hansestadt in Einklang zu bringen und eine mittelfristige Handlungssicherheit zu garantieren.

In 2024 wurde ein Zuschuss von 1,6 Mio.€ durch die Hansestadt geleistet. Der Doppelhaushalt sieht eine Zuschusszahlung von 1,4 Mio.€ in 2025 und 1,3 Mio.€ in 2026 vor. Zusätzlich stehen in 2025 250.000 € als Haushaltsrest zur Verfügung. Der Haushaltsrest verfällt zum 31.12.2025. Für 2026 ist die Bildung eines adäquaten Haushaltsrestes möglich. Eine Absicherung der Folgejahre ist im Rahmen der Beschlussfassung zu den städtischen Haushalten möglich.

Zuschussvereinbarung

Die aktuelle Zuschusszahlung erfolgt auf Grundlage der Patronatserklärung vom 04.03.2011 sowie dem Ratsbeschluss vom 25.03.2021, welcher die Zuschusszahlung auf 1,3 Mio.€ zzgl. Personalkostensteigerungen erhöht (siehe Anlage 4). Gemäß Patronatserklärung steht die Zahlung in Abhängigkeit zur finanziellen Haushaltslage der Hansestadt. Im Rahmen der Haushaltsplanung 2025 und 2026 wurde wie bereits ausgeführt der jährliche Zuschuss in 2025 auf 1,4 Mio.€ und in 2026 auf 1,3 Mio.€ begrenzt.

Für die Erarbeitung der durch den Rat geforderten Zuschussvereinbarung wurde eine Arbeitsgruppe bestehend aus der Museumsstiftung, den Museumsvereinen sowie der Stadtverwaltung gegründet. Ziel ist es zum einen der Museumsstiftung mittelfristig eine ordnungsgemäße und verlässliche Planungsgrundlage zu schaffen. Zum anderen das Patronat gegenüber der Museumsstiftung und deren Aufgaben sowie Stellung für die Stadtgesellschaft zu bekräftigen.

Die Arbeitsgruppe konnte sich auf beiliegenden Entwurf der Patronats- sowie Zuschussvereinbarung grundsätzlich verständigen. Einzig die Höhe des jährlichen Zuschusses ist aufgrund der Beschlusslage des Rates zum Haushalt 2025/2026 vom 19.12.2024 offen und durch den Rat der Hansestadt zu beschließen. Die Empfehlung der Stadtverwaltung lautet dabei 1,65 Mio.€ zzgl. jährliche Tarif- und Inflationsanpassung. Die Entwürfe der Patronatserklärung und der Zuschussvereinbarung sind der Anlage 5 und 6 zu entnehmen.

Die Zuschussvereinbarung enthält folgende Kernpunkte:

- Zuschusshöhe ab Geschäftsjahr 2025 im Zusammenhang mit der Beschlusslage des Rates offen
- Dynamisierung der Zuschusshöhe aufgrund der analogen Anwendung von Tarifabschlüssen sowie der jährlichen Inflationsrate
- Laufzeit sechs Jahre, vom 01.01.2025 bis 31.12.2030, aufgrund es fortgeschrittenen Jahres 2025
- Erneute Verhandlungen zwei Jahre vor Vertragsende, mithin 2028
- Abschluss einer Sondervereinbarung aufgrund der Schließzeiten des Salzmuseums während der Baumaßnahme

Die Patronatserklärung sieht keine finanzielle Regelung vor, sondern bekräftigt die Verantwortlichkeit gegenüber der Museumsstiftung. Zusätzlich bekennt sich die Hansestadt zu einem qualitätvollen Museumsbetrieb gem. aktuellen Zertifizierungsvorgaben durch das Museumsgütesiegel des Museumsverbands Niedersachsen & Bremen. Die Patronatserklärung verweist auf die jeweils gültige Zuschussvereinbarung.

Die Patronatserklärung und die Zuschussvereinbarung befinden sich abschließend in rechtlichen Prüfung durch eine Rechtsanwaltskanzlei.

Fazit

Die Hansestadt Lüneburg ist als Stifter der Museumsstiftung aufgetreten und hat diese federführend gegründet. Zum Zeitpunkt der Gründung sollte die Museumslandschaft in Lüneburg neustrukturiert werden. Zur Neustrukturierung zählt ebenso der damalige Neubau und Konzeption des Museums Lüneburg. Damit wurden Rahmenbedingungen geschaffen, die bis zum heutigen Tag ihre Auswirkungen entfalten. Eine ähnlich gelagerte Situation ergibt sich aktuell durch die Sanierung des Salzmuseums. Mehr zu bewirtschaftende Fläche darf grundsätzlich nicht zur Reduzierung von Zuschüssen führen.

Die Museumsstiftung nimmt eine wichtige Rolle der Gesellschaft ein. Sie leistet mehr als nur die Aufgabe des bloßen Zeigens von Objekten. Die Museumsstiftung versteht sich heute als aktiver gesellschaftlicher Akteur, der das kulturelle Erbe Lüneburgs nicht nur bewahrt, sondern auch befragt, deutet und vermittelt. Sie forscht zu den Geschichten, Bedeutungen und Kontexten ihrer Sammlungen und präsentiert diese Erkenntnisse jeder Person, jedes Alters und jeder Herkunft in verständlicher und ansprechender Form.

Das Bewusstsein kosteneffizient und gemeinwohlorientiert zu agieren, ist sowohl im Museumsvorstand als auch im Stiftungsrat im Fokus und wird stets weiterentwickelt. Die aktuelle finanzielle Ausstattung ist für die Sicherstellung des Betriebs beider Museen nicht ausreichend. Ein jährlicher Zuschuss unter 1,65 Mio.€ zzgl. Dynamisierung birgt die Gefahr eines dauerhaft unauflösbaren strukturellen Defizits und kann z.B. durch die Kündigung von Personal samt Wegfall der wissenschaftlichen Arbeiten bzw. Leistungen nur bedingt kompensiert werden. Der dadurch entstehende Schaden für die Gesellschaft der Hansestadt und des Landkreises ist monetär nicht bezifferbar.

Ziel	Unterziel	Bewertung			
Nachhaltige Städte und Gemeinden		++	+	-	--
	Sporteinrichtungen, gemeinnützige Einrichtungen, öffentliche (Frei-) Räume mit Erholungsmöglichkeiten	++			
Hochwertige Bildung		++	+	-	--
	Angebot von Bildungseinrichtungen, die kinder-, behinderten- und geschlechtergerecht sind	++			
	Zugang zu hochwertiger fachlicher und beruflicher Bildung für alle	++			
	Freizeitangebote für Jugendliche		+		
	Kulturförderung	++			

(++) deutlich positive Auswirkung, (+) positive Auswirkung, (-) negative Auswirkung, (--) erheblich negative Auswirkung

Finanzielle Auswirkungen:

➤ ja

➤ Freiwillige Aufgabe

Ausgaben / Einnahmen:

		Aktuelle s HH- Jahr	HH-Jahr + 1	HH-Jahr + 2	HH-Jahr + 3	HH-Jahr + 4
Zur Umsetzung der Maßnahme	Investive Auszahlungen					
	Aufwendungen Im Ergebnis- haushalt	1,4 Mio.€	1,3 Mio.€	1,3 Mio.€	1,3 Mio.€	1,3 Mio.€
Folgekosten	Sachaufwand im Ergebnis- haushalt (ohne Abschreibungen)		350.00 0 €	350.000 € zzgl. Dynamisier- ung	350.000 € zzgl. Dynamisier- ung	350.000 € zzgl. Dynamisier- ung
	Personalauf- wand im Ergebnis- haushalt					
Einzahlunge n / Erträge	Investiv					
	Ergebnis- haushalt					

Finanzielle Mittel sind haushaltsrechtlich gesichert:

- 2025 ja
- 2026 nein

sofern ja:	
Haushaltsjahr:	2025
Mittelherkunft:	➤ laufender Ansatz i. H. v. 1,4 Mio.€ ➤ Haushaltsausgaberest i. H. v. 250.000 €
Teilhaushalt:	40010 Kultur
Produkt:	252001 Museumslandschaft
sofern nein:	
Haushaltsjahr:	2026
Mittelherkunft:	➤ laufender Ansatz i. H. v. 1,3 Mio. €
Bereitstellung außer-/überplanmäßig im Rahmen der Jahresabschlussvorlage vorrangig aus dann verfügbaren Haushaltsansätzen	
- in Höhe von	350.000 €
- Deckung erfolgt nach außer-/überplanmäßiger Bereitstellung aus	Haushaltsrest Jahresabschluss 2025 nach 2026

Beschlussfassung vorbehaltlich der kommenden HH-Planung:

- ja, 2027 ff.

Personelle Auswirkungen:

Auswirkungen auf den Stellenplan:

- nein

Anlage/n

- Anlage 1: Anlage 1_Gründung der Museumsstiftung (öffentlich)
- Anlage 2: Anlage 2_Gutachten Museumsstiftung (öffentlich)
- Anlage 3: Anlage 3_Budgetbericht 2025 und Wirtschaftsplan 2026 (öffentlich)
- Anlage 4: Anlage 4_Patronatserklärung mit Vorlage (öffentlich)
- Anlage 5: Anlage 5_Entwurf_Patronatserklärung (öffentlich)
- Anlage 6: Anlage 6_Entwurf_Zuschussvereinbarung Museumsstiftung (öffentlich)

Beschlussvorlage

Beschließendes Gremium:
Rat der Hansestadt Lüneburg

Betrifft:
Errichtung und Satzung der Museumsstiftung Lüneburg

Beratungsfolge:

Top	Öffentl. Status	Sitzungs- datum	Gremium
	Ö	24.01.2011	Kultur- und Partnerschaftsausschuss
	N	01.02.2011	Verwaltungsausschuss
	Ö	03.02.2011	Rat der Hansestadt Lüneburg

Sachverhalt:

Entsprechend den Ratsbeschlüssen vom 27.08.2009 und 28.04.2010 ist im Zuge der Neuordnung der Lüneburger Museumslandschaft die Museumsstiftung Lüneburg zu errichten.

Der zur Ratssitzung am 28.04.2010 vorgelegte Satzungsentwurf wurde mittlerweile der Stiftungsaufsicht und dem Finanzamt zur Kenntnis gegeben und ist in eingehenden Gesprächen mit den bisherigen Trägervereinen der Museen fertig gestellt worden, so dass die Stiftungssatzung nun in ihrer endgültigen Form (Anlage 1) dem Rat der Hansestadt Lüneburg zur Beschlussfassung vorgelegt werden kann.

Beigefügt ist weiter der Entwurf für das zur notariellen Beurkundung erforderliche Stiftungsgeschäft (Anlage 2) sowie die Patronatserklärung der Hansestadt Lüneburg (Anlage 3).

Die Stiftung bedarf zur Gründung eines Kapital-Grundstocks sowie (da die Kapitalerträge allein den als Stiftungszweck ausgewiesenen Museumsbetrieb nicht sichern können) der Zusicherung der Hansestadt Lüneburg, dass sie Zuwendungen zur laufenden Erfüllung des Stiftungszwecks erhalten wird. Näheres zur Aufnahme des operativen Geschäfts der Museumsstiftung regelt die zwischen Hansestadt und Stiftung vorgesehene Vereinbarung (Anlage 4).

Zeitgleich mit der Stiftungserrichtung werden dafür die derzeitigen vertraglich verankerten Zuschusszahlungen an die Museumsvereine eingestellt. Die dazu mit den Vereinen verhandelten Überleitungsverträge sind als Anlagen 5 bis 7 beigefügt.

Auch wenn die bisherigen Trägervereine zukünftig als reine Fördervereine fungieren,

gehören sie neben der Hansestadt Lüneburg zu den Stiftungsgründern der Museumsstiftung Lüneburg und werden dazu Stiftungskapital (Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg und Naturwissenschaftlicher Verein je 5 T€) bzw. ein bebautes Grundstück (Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg) einbringen.

Beschlussvorschlag:

1. Der Rat der Hansestadt Lüneburg beschließt auf der Grundlage der als Anlage 1 vorliegenden Satzung gemeinsam mit dem Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e.V., dem Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg e.V. und dem Naturwissenschaftlichen Verein für das Fürstentum Lüneburg e.V., die Stiftung "Lüneburger Museumsstiftung" zu errichten.
2. Die Stiftung soll die Anerkennung der Gemeinnützigkeit beantragen.
3. Als Zeitpunkt des Wirksamwerdens der Stiftung wird der Tag der notariellen Beurkundung bestimmt. Die in der Satzung vorgesehenen Gremien können zur Vorbereitung der operativen Geschäfte der Stiftung ihre Tätigkeit nach Maßgabe der Satzung ab sofort aufnehmen. In wirtschaftlicher Hinsicht sollen die ab 01.01.2011 anfallenden Einnahmen und Ausgaben möglichst der Stiftung zugerechnet werden.
4. Der Rat der Hansestadt Lüneburg beschließt:
 - a) den Stiftungserrichtungsvertrag (Stiftungsgeschäft der Museumsstiftung Lüneburg) (Anlage 2),
 - b) die Patronatserklärung (Anlage 3),
 - c) die Vereinbarung zwischen der Hansestadt Lüneburg und der Stiftung (Anlage 4),
 - d) den Überleitungsvertrag mit dem Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg e.v. (Anlage 5),
 - e) den Überleitungsvertrag mit dem Naturwissenschaftlichen Verein für das Fürstentum Lüneburg von 1851 e.V. (Anlage 6),
 - f) den Überleitungsvertrag mit dem Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e.V. (Anlage 7).
5. Als Stiftungsvermögen wird ein Betrag i. H. v. 25.000 Euro aus der Invest.-Nr. 01-252-01 Museumslandschaft, Teilhaushalt 40010 Kultur, Kostenstelle 41050 Neuordnung Museen, Produkt 252001 Museen, Kostenträger 25200105 Museumslandschaft bereitgestellt. Die Hansestadt Lüneburg wird durch laufende Zuschüsse nach Maßgabe des jährlichen Haushaltsplanes die Betriebsführung der Stiftung nachhaltig sicherstellen. Der jährliche Zuschussbetrag wird auf der Grundlage des jeweils zu erstellenden Wirtschaftsplanes festgelegt. Beginnend mit dem Haushaltsjahr 2011 soll das Gesamtbudget für den Zuschuss 650 T€ p. a. betragen. Die derzeitigen Betriebsführungs- und Zuschussvereinbarungen zwischen Hansestadt Lüneburg und den Museumsvereinen werden nach Maßgabe der mit den Vereinen verhandelten Verträge auf die Stiftung übergeleitet, die auch im rechtlich möglichen Umfang Anstellungsträger des gesamten Museumspersonals werden soll.

Finanzielle Auswirkungen:

Kosten (in €)

- a) für die Erarbeitung der Vorlage: 20 €
- aa) Vorbereitende Kosten, z.B. Ausschreibungen, Ortstermine, etc.
- b) für die Umsetzung der Maßnahmen:
- c) an Folgekosten: jährlich 750.000 – 1.000.000 €

d) Haushaltsrechtlich gesichert:

Ja **X**

Nein

Teilhaushalt / Kostenstelle:

41050

Produkt / Kostenträger:

25200105

Haushaltsjahr:

2011 ff

e) mögliche Einnahmen:

Anlagen:

Stiftungssatzung (Anlage 1)

Stiftungserrichtungsvertrag (Anlage 2)

Patronatserklärung (Anlage 3)

Vereinbarung zwischen Hansestadt Lüneburg und Stiftung (Anlage 4)

Überleitungsverträge mit den Vereinen (Anlagen 5-7)

Beratungsergebnis:

	Sitzung am	TOP	Ein- stimmig	Mit Stimmen-Mehrheit Ja / Nein / Enthaltungen	lt. Be- schluss- vorschlag	abweichende(r) Empf /Beschluss	Unterschr. des Protokollf.
1							
2							
3							
4							

Beteiligte Bereiche / Fachbereiche:

Anhörung/Beteiligung erforderlich:

Ortsrat: _____

Ortsvorsteher/in: _____

Auszüge an folgende Bereiche bzw. Fachbereiche: V, V a, II, 4, 401



ANLAGE 3

HANSESTADT LÜNEBURG

Der Oberbürgermeister

Rathaus
21315 Lüneburg

PATRONATSERKLÄRUNG

Die sich bisher in der Trägerschaft von Vereinen befindenden Museen, das Museum für das Fürstentum Lüneburg, das Naturmuseum Lüneburg und das Deutsche Salzmuseum sollen zukünftig in der Museumsstiftung Lüneburg vereinigt und durch diese betrieben werden.

Die Hansestadt Lüneburg wird diese Museumsstiftung mit begründen und sie jährlich mit einer finanziellen Zuwendung ausstatten und so die erforderlichen Betriebsmittel zur Erreichung des Stiftungszweckes sicherstellen. Dabei soll der Mindeststandard zugrunde gelegt werden, der eine Registrierung der Museen durch den Museumsverband Niedersachsen-Bremen zulässt.

Gemäß eines entsprechenden Ratsbeschlusses vom 03.02.2011 wird die Hansestadt Lüneburg der Museumsstiftung nach Maßgabe des jährlichen Haushaltsplanes den erforderlichen Zuschuss gewähren.

Die Stiftung erhält im Jahr 2011 ein jährliches Gesamtbudget zur Bestreitung der eingangs genannten Aufgaben in Höhe von 650.000,- €. Für die Jahre 2012 und 2013 sieht die mittelfristige Finanzplanung ebenfalls ein Budget von jeweils 650.000,- €, für das Jahr 2014 ein Budget von 750.000,- € vor. Die Stadt wird sich nach Maßgabe der jährlichen Haushaltspläne bemühen, das Budget mittelfristig auf eine Summe von 1.000.000,- € pro Jahr zu steigern.

Lüneburg, den

Ulrich Mädge
Oberbürgermeister

ANLAGE 4

Vereinbarung

zwischen

der Hansestadt Lüneburg
-vertreten durch den Oberbürgermeister-

und

der Museumsstiftung Lüneburg,
-vertreten durch den Vorstand-

Präambel

- (1) Die Hansestadt Lüneburg (im Folgenden Stadt) beabsichtigt, die Museumslandschaft Lüneburg im Einvernehmen mit dem Naturwissenschaftlichen Verein für das Fürstentum Lüneburg von 1851 e. V., dem Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e. V. und dem Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg - Deutsches Salzmuseum - e. V. als bisherigen Museumsträgern durch die Errichtung der „Lüneburger Museumsstiftung“ (im Folgenden Stiftung) neu zu ordnen.
- (2) Die Stiftung dient der Förderung von Kultur und Wissenschaft. Museen und andere kulturelle und wissenschaftliche Einrichtungen der Hansestadt und Region Lüneburg sollen durch sie betrieben, unterstützt, gepflegt und weiterentwickelt werden.
- (3) Das Naturmuseum Lüneburg und das Museum für das Fürstentum Lüneburg sollen als interdisziplinäres „Neues Museum“ räumlich, konzeptionell und organisatorisch zusammengefasst und der Betrieb des „Neuen Museums“ sowie des Deutschen Salzmuseums auf die Stiftung übertragen werden.

§ 1 Museumsgrundstück „Neues Museum“ und seine Nutzung

- (1) Die Stadt ist Eigentümerin der Grundstücke, die in ihrer Gesamtheit das Museumsgelände des „Neuen Museums“ bilden. Im Einzelnen sind dies die Flurstücke 2/6, 2/35 und 2/36 Gemarkung Lüneburg.
- (2) Grundstücke und aufstehender Gebäudebestand (Gebäude des bisherigen Fürstentum Museums sowie der in Planung befindliche Erweiterungsbau) werden der Stiftung durch die Stadt zum Betrieb und zur Unterhaltung des „Neuen Museums“ ab dem 01. Januar 2011 unentgeltlich zur Nutzung überlassen. Ab diesem Zeitpunkt trägt die Stiftung die mit dem Grundstück und den Gebäuden zusammenhängenden Kosten (§ 5).
- (3) Die Stiftung wird dem Naturwissenschaftlichen Verein für das Fürstentum Lüneburg von 1851 e. V. und dem Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e. V. zur Wahrnehmung ihrer satzungsgemäßen Tätigkeit jeweils ein anteiliges unentgeltliches Nutzungsrecht an den Räumlichkeiten des „Neuen Museums“ einräumen.

Die genaue Ausgestaltung der Nutzung erfolgt durch den Stiftungsvorstand und steht unter dem Vorbehalt, dass die Erreichung des Stiftungszwecks jederzeit gewährleistet ist.

- (4) Das Nutzungsrecht der Vereine umfasst ab dem 01. Januar 2011 mindestens jeweils die unentgeltliche, dauerhafte Nutzung einer Vereinszwecken dienenden Räumlichkeit sowie die unentgeltliche, zeitweise Nutzung einer für Versammlungszwecke nutzbaren Räumlichkeit im Gebäudekomplex des zukünftigen „Neuen Museums“.

§ 2 Museumsgrundstück „Deutsches Salzmuseum“ und seine Nutzung

- (1) Stadt und Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg - Deutsches Salzmuseum - e. V. sind jeweils teilweise Eigentümer oder dinglich Berechtigte an den Grundstücken, die in ihrer Gesamtheit das Museumsgelände des Deutschen Salzmuseums bilden. Im Einzelnen sind dies die Flurstücke 31/106, 31/95, 31/97, 31/96, 31/108 und 32/28 Gemarkung Lüneburg.
Die Flächen sind zugleich teilweise öffentliche Wegeflächen.
Das Gelände dient zum Betrieb des Deutschen Salzmuseums und dazugehöriger Neben- und Hilfseinrichtungen (Cafe, Ausstellungsgebäude, Museumsshop usw.).
- (2) Der Stiftung wird als zukünftiger Betreiberin des Deutschen Salzmuseums das Museumsgrundstück mit den aufstehenden Gebäuden ab dem 01. Januar 2011 unentgeltlich zur Nutzung überlassen. Ab diesem Zeitpunkt trägt die Stiftung die mit dem Grundstück und den Gebäuden zusammenhängenden Kosten (§ 5).
- (3) Ausgenommen vom Nutzungsrecht der Museumsstiftung sind die Räumlichkeiten, die der Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg - Deutsches Salzmuseum - e. V. zur Wahrnehmung seiner satzungsgemäßen Tätigkeit weiterhin benötigt.
Der Verein wird diese Räumlichkeiten im Einvernehmen mit dem Stiftungsvorstand festlegen.
- (4) Dem Verein soll ab dem 01. Januar 2011 jedoch mindestens eine Räumlichkeit auf dem Museumsgelände zur Verfügung stehen.

§ 3 Gemeinsame Erfüllung kultureller Aufgaben

- (1) Stiftung und Stadt arbeiten bei der Erfüllung ihrer jeweiligen kulturellen Aufgaben im Rahmen ihrer Möglichkeiten zusammen und stimmen insbesondere geplante Veranstaltungen zeitlich und inhaltlich rechtzeitig miteinander ab. Sie gewähren sich untereinander jede Unterstützung, die ohne Beeinträchtigung der eigenen Aufgaben möglich ist. Dies betrifft insbesondere die Nutzung von Räumen und Einrichtungen sowie den Einsatz von Fachpersonal.
- (2) Soweit in einer Sitzung des Kulturausschusses des Rates Fragen behandelt werden, die ein durch die Stiftung betriebenes Museum betreffen, soll zu diesen Tagesordnungspunkten in Abstimmung mit dem Stiftungsvorstand der jeweilige Leiter des Museums hinzugezogen werden.

§ 4 Personal

- (1) Die Stiftung soll im rechtlich möglichen Umfang grundsätzlich Anstellungsträger des zur Zeit noch beim Naturmuseum, Fürstentum Museum und Deutschen Salzmuseum beschäftigten Museumspersonals werden.
Soweit eine Übernahme des bei den bisherigen Trägervereinen beschäftigten Personals durch die Stiftung aus personalwirtschaftlichen Gründen nicht erfolgen kann, wird sich die Stadt um deren Übernahme zu unveränderten Bedingungen bemühen.
Soweit eine Übernahme durch die Stadt ebenfalls ausscheidet, teilt die Stadt dies dem jeweiligen Anstellungsträger mit, damit dieser über eine Beendigung des jeweiligen Beschäftigungsverhältnisses entscheiden kann.
- (2) Wird Beschäftigten, die weder durch die Stiftung noch durch die Stadt übernommen werden können, gekündigt und endet deren Beschäftigungsverhältnis unter Einhaltung von Kündigungsfristen erst im Jahr 2011, teilt der jeweilige Anstellungsträger dem Stiftungsvorstand unverzüglich die dafür im Jahr 2011 anfallenden Kosten mit. Gleiches gilt für den Fall, dass Verträge von befristet Beschäftigten nicht verlängert werden und erst in 2011 auslaufen.
Die insoweit in 2011 anfallenden Personalkosten der bisherigen Anstellungsträger werden durch die Stiftung aus dem ihr durch die Stadt ab 2011 zugewiesenen Gesamtbudget finanziert (siehe § 5).
- (3) Zwischen bisherigen Trägervereinen, Stadt und Beschäftigten der Stadt geschlossene Überleitungsvereinbarungen werden zum 31.12.2010 aufgehoben.
Soweit städtisches Personal zukünftig für die Stiftung tätig werden soll, werden mit den Beschäftigten Überleitungsvereinbarungen geschlossen. Der jeweilige persönliche Besitzstand bleibt gewahrt.
- (4) Soweit im Beamtenverhältnis stehende Beschäftigte ihre Dienstleistung zukünftig gegenüber der Stiftung erbringen, werden sie der Stiftung nach Maßgabe der beamtenrechtlichen Bestimmungen zugewiesen.
- (5) Personalkosten für Beschäftigte der Stadt, die ihre Arbeits- oder Dienstleistung bei der Stiftung erbringen, werden ab dem 01.01.2011 aus dem der Stiftung durch die Stadt zugewiesenen Gesamtbudget finanziert (siehe § 5).
- (6) Neue Beschäftigungsverhältnisse sollen nur noch unmittelbar mit der Stiftung begründet werden.

§ 5 Kosten des Betriebs

- (1) Die Stiftung trägt alle mit der Erreichung des Stiftungszwecks zusammenhängenden Kosten.
Sie trägt insbesondere sämtliche Personalkosten für die von ihr betriebenen Museen sowie die mit den Museumsgrundstücken und Gebäuden zusammenhängenden Kosten.
- (2) Die von der Stadt für freigestellte oder zugewiesene Beschäftigte (§ 4) gezahlten Personalkosten einschließlich der Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung, Umlagebeträge zur Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder, Versorgungsumlage der Niedersächsischen Versorgungskasse, Beihilfeaufwendungen (Umlage an die Niedersächsische Beihilfekasse) sowie andere Personalkosten, die aufgrund gesetzlicher oder tariflicher Bestimmungen zu zahlen sind, werden von der Stiftung erstattet.

- (3) Zu den grundstücksbezogenen Kosten gehören insbesondere die laufenden Kosten für Strom, Gas, Wasser, Kanalbenutzung, Müllabfuhr, Straßenreinigung, Schornsteinfeger, Heizkosten, Bedienung und Wartung der Heizung, Schönheitsreparaturen, Versicherungen sowie die gesamte Bauunterhaltung in Dach und Fach.
- (4) Soweit die Kosten der Bauunterhaltung den Betrag von 20.000,- € pro Jahr übersteigen, suchen Stadt und Stiftung gemeinsam nach Finanzierungswegen. Die Verantwortlichkeit der Stadt als Grundstückseigentümerin bleibt unberührt. Die Dringlichkeit der erforderlichen Unterhaltungsarbeiten und die Notwendigkeit eines geordneten Museumsbetriebes sind zu berücksichtigen. Über die Art und Weise der Ausführungen sowie über die Frage, wer die erforderlichen Arbeiten in solchen Fällen in Auftrag gibt, werden sich Stadt und Stiftung abstimmen.
- (5) Die Stiftung erhält im Jahr 2011 ein jährliches Gesamtbudget zur Bestreitung der eingangs genannten Aufgaben in Höhe von 650.000,- €. Für die Jahre 2012 und 2013 sieht die mittelfristige Finanzplanung ein Budget von jeweils 650.000,- €, für das Jahr 2014 ein Budget von 750.000,- € vor. Die Stadt wird sich nach Maßgabe der jährlichen Haushaltspläne bemühen, das Budget mittelfristig auf eine Summe von 1.000.000,- € pro Jahr zu steigern.
- (6) Die Stiftung verpflichtet sich, die sachgerechte Verwendung des zugewiesenen Budgets in von der Stadt gewünschter Form zu belegen. Die Stiftung räumt dem für die Rechnungsprüfung der Stadt Lüneburg zuständigen Rechnungsprüfungsamt die Befugnisse zur Prüfung nach § 53 des Haushaltsgrundsätzegesetzes ein. Die Stiftung stellt der Stadt die für die Konzernrechnungslegung erforderlichen Unterlagen gem. § 100 Abs. 4-6 NGO rechtzeitig zur Verfügung. Auf Wunsch der Stadt ist der von der Stiftung vorgelegte Jahresbericht im Rat oder seinen Gremien von einem Mitglied des Stiftungsvorstands vorzutragen und zu erläutern.

§ 6 Dienstrechtliche Stellung des im Beamtenverhältnis stehenden Personals

- (1) Soweit im Beamtenverhältnis stehende Beschäftigte ihre Dienstleistung gegenüber der Stiftung erbringen, ist ihr Dienstvorgesetzter die Oberbürgermeisterin/der Oberbürgermeister.
- (2) Museumsleiter im Beamtenverhältnis sind in der wissenschaftlichen und musealen Leitung frei und allein dem Stiftungsvorstand verantwortlich. Darüber hinaus werden nachfolgende Aufgaben des Dienstvorgesetzten vom Stiftungsvorstand wahrgenommen:
 - Gewährung von Erholungsurlaub
 - Gewährung von Sonderurlaub bis zu 5 zusammenhängenden Arbeitstagen im Kalenderjahr
 - Genehmigung von Dienstreisen
 - Erteilung von Aussagegenehmigungen
- (3) Die Geltung der beamtenbesoldungs- und versorgungsrechtlichen Vorschriften bleibt im Übrigen unberührt. Die Stiftung ist verpflichtet, der Stadt Pflichtverletzungen unverzüglich mitzuteilen. Die Stadt wird die Stiftung vor etwaiger Ausübung dienstrechtlicher Befugnisse rechtzeitig unterrichten.

§ 7 Museumsgegenstände

- (1) Im Einvernehmen und nach Maßgabe der mit den bisherigen Trägervereinen abzuschließenden Verträge werden der Stiftung ab dem 01. Januar 2011 alle Museumsgegenstände (insbesondere Ausstellungs- und Sammlungsobjekte, Bibliothek, Inventar, Verbrauchsmaterial) des bisherigen Naturmuseums Lüneburg, des Fürstentum-Museums und des Deutschen Salzmuseums - ohne Rücksicht auf die Eigentumsverhältnisse - für den Betrieb des „Neuen Museums“ und des Deutschen Salzmuseums in Lüneburg dauerhaft und unentgeltlich zur Verfügung gestellt. Die Rechte der Eigentümer bleiben davon unberührt.
- (2) Die Stiftung erhält zum 01. Januar 2011 aktuelle Inventarverzeichnisse des Fürstentum-Museums, des Deutschen Salzmuseums und des Naturmuseums, in denen die Museumsgegenstände - soweit ermittelbar nach Eigentumsverhältnissen getrennt - bezeichnet und beschrieben sind.
- (3) Museumsgegenstände, die durch die Stiftung mit Mitteln oder Zuschüssen der Stadt angeschafft werden, sind der Ausstellung in Lüneburg auch nach Beendigung dieses Vertrages vorbehalten. Sie sind in Inventarverzeichnissen zu erfassen, die bei Bedarf fortzuschreiben sind.
- (4) Sofern im Eigentum der Stadt stehende Museumsgegenstände als Leihgaben an außenstehende Museen oder Einrichtungen gegeben werden sollen oder aus anderen Gründen aus den Räumlichkeiten der Museen verbracht werden, bedarf dies der vorherigen Zustimmung der Stadt. Einzelne Museumsgegenstände aus dem Eigentum der Stadt kann diese aus wichtigem Grund herausverlangen, etwa wenn sie diese selbst benutzen möchte. Die Stadt wird dabei auf berechnigte Interessen der Stiftung Rücksicht nehmen.

§ 8 Kündigung

- (1) Diese Vereinbarung kann von beiden Seiten zum Ende eines Kalenderjahres unter Wahrung einer Frist von 2 Jahren gekündigt werden und zwar erstmals nach Ablauf von fünf Jahren ab Inkrafttreten der Vereinbarung. Unverzüglich nach der Kündigung treten beide Seiten mit dem Ziel zusammen, zu einer den veränderten Verhältnissen angepassten neuen Vereinbarung zu kommen. Gelingt das nicht, ist eine Einigung zu versuchen über
 - die Möglichkeit, die in den Museen vorhandene Sammlung geschlossen zu erhalten,
 - die notwendige vermögensrechtliche Auseinandersetzung (bis dahin sind alle gegenseitigen Ansprüche gestundet),
 - die Möglichkeit, das bei der Stiftung beschäftigte wissenschaftliche und sonstige Personal zu unveränderten Bedingungen weiter zu beschäftigen.
- (2) Bis zur Herbeiführung einer Einigung gilt der Vertrag entsprechend fort, solange nicht eine Seite die Verhandlungen für endgültig gescheitert erklärt.

§ 9 Salvatorische Klausel

Sollten einzelne Vertragsbestimmungen unwirksam sein oder werden, bleibt der übrige Vertragsinhalt davon unberührt. Solche Vertragsbestimmungen sind durch wirksame Vertragsbestimmungen zu ersetzen, die den von beiden Parteien bei Vertragsabschluss gewollten Regelungen zur Erreichung des Gesamtziels des Vertrages wirtschaftlich und rechtlich am nächsten kommen. Gleiches gilt für etwaige Vertragslücken.

§ 10 Inkrafttreten

Die Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft.

Lüneburg, den

Hansestadt Lüneburg
Oberbürgermeister Ulrich Mädge

Museumsstiftung Lüneburg
Vorstandsvorsitzender Dr. Christian Lamschus

ANLAGE 5

Vereinbarung

zwischen

der Hansestadt Lüneburg
-vertreten durch den Oberbürgermeister-

und

dem Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg - Deutsches Salzmuseum - e. V.
-vertreten durch den Vorstand-

Präambel

- (1) Die Hansestadt Lüneburg (im Folgenden Stadt) beabsichtigt, die Museumslandschaft Lüneburg im Einvernehmen mit dem Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg - Deutsches Salzmuseum - e. V. (im Folgenden Verein), dem Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e. V. und dem Naturwissenschaftlichen Verein für das Fürstentum Lüneburg von 1851 e. V. als bisherigen Museumsträgern durch die Errichtung der „Lüneburger Museumsstiftung“ neu zu ordnen.
- (2) Das Museum für das Fürstentum Lüneburg und das Naturmuseum Lüneburg sollen als interdisziplinäres „Neues Museum“ räumlich, konzeptionell und organisatorisch zusammengefasst und der Betrieb des „Neuen Museums“ sowie des Deutschen Salzmuseums auf die „Lüneburger Museumsstiftung“ übertragen werden.
- (3) Stadt und Verein sind sich einig, dass die Neuordnung der Museumslandschaft Lüneburg eine Neuregelung ihrer Rechtsbeziehungen erfordert.

§ 1 Kosten des Betriebs

- (1) Stadt und Verein sind sich einig, dass die in § 5 des Vertrags vom 08. Februar 1999 in der Fassung vom 13. März 2006 vereinbarte Zuschussregelung mit Ablauf des Jahres 2010 außer Kraft tritt und ab dem 01.01.2011 keine Zuschusszahlung mehr durch die Stadt an den Verein erfolgen wird.
Die Stadt wird stattdessen der „Museumsstiftung Lüneburg“ ab 2011 ein jährliches Gesamtbudget zur Verwirklichung des Stiftungszwecks zur Verfügung stellen, in das der bisherige Zuschuss einfließt.
- (2) Der Verein verpflichtet sich, am Schluss des Haushaltjahres 2010 die sachgerechte Verwendung des zugewiesenen Budgets in von der Stadt gewünschter Form zu belegen. Dies kann nach Ermessen des Vereins auch durch Vorlage der geprüften Jahresrechnung des Vereins innerhalb der ersten neun Monate des Jahres 2011 erfolgen.
Der Verein räumt dem Rechnungsprüfungsamt der Stadt Lüneburg die Befugnisse zur Prüfung nach § 53 des Haushaltsgrundsätzegesetzes ein.
Auf Wunsch der Stadt ist der vom Verein vorgelegte Jahresbericht im Rat oder seinen Gremien von dem Museumsleiter vorzutragen und zu erläutern.

§ 2 Personal

- (1) Die „Museumsstiftung Lüneburg“ soll im rechtlich möglichen Umfang grundsätzlich Anstellungsträger des gesamten Museumspersonals werden.
Soweit eine Übernahme des beim Verein angestellten Personals durch die „Museumsstiftung Lüneburg“ aus personalwirtschaftlichen Gründen nicht erfolgen kann, wird sich die Stadt um deren Übernahme zu unveränderten Bedingungen bemühen.
Soweit eine Übernahme durch die Stadt ebenfalls ausscheidet, teilt die Stadt dies dem Verein mit, damit dieser über eine Beendigung des jeweiligen Beschäftigungsverhältnisses entscheiden kann.
- (2) Kündigt der Verein Beschäftigten, die weder durch die „Museumsstiftung Lüneburg“ noch durch die Stadt übernommen werden können und endet deren Beschäftigungsverhältnis unter Einhaltung von Kündigungsfristen erst im Jahr 2011, teilt der Verein dem Stiftungsvorstand der „Museumsstiftung Lüneburg“ unverzüglich die dafür im Jahr 2011 anfallenden Kosten mit. Gleiches gilt für den Fall, dass Verträge von befristet Beschäftigten durch den Verein nicht verlängert werden und erst in 2011 auslaufen.
Die insoweit in 2011 anfallenden Personalkosten des Vereins werden durch die „Museumsstiftung Lüneburg“ aus dem ihr durch die Stadt ab 2011 zugewiesenen Gesamtbudget finanziert (siehe § 1).
- (3) Zwischen Verein, Stadt und Beschäftigten der Stadt geschlossene Überleitungsvereinbarungen werden zum 31.12.2010 aufgehoben.
Soweit städtisches Personal zukünftig für die „Museumsstiftung Lüneburg“ tätig werden soll, werden mit den Beschäftigten Überleitungsvereinbarungen geschlossen. Der jeweilige persönliche Besitzstand bleibt gewahrt.
- (4) Personalkosten für Beschäftigte der Stadt, die ihre Arbeits- oder Dienstleistung bei der Stiftung erbringen, werden ab dem 01.01.2011 aus dem der Stiftung durch die Stadt zugewiesenen Gesamtbudget finanziert (siehe § 1).
Die Einzelheiten regelt eine Vereinbarung zwischen der Stadt und der „Museumsstiftung Lüneburg“.

§ 3 Das Museumsgrundstück und seine Nutzung

- (1) Stadt und Verein sind jeweils teilweise Eigentümer oder dinglich Berechtigte an den Grundstücken, die in ihrer Gesamtheit das Museumsgelände des Deutschen Salzmuseums bilden. Im Einzelnen sind dies die Flurstücke 31/106, 31/95, 31/97, 31/96, 31/108 und 32/28.
Die Flächen sind zugleich teilweise öffentliche Wegeflächen.
Das Gelände dient zum Betrieb des Deutschen Salzmuseums und dazugehöriger Neben- und Hilfseinrichtungen (Cafe, Ausstellungsgebäude, Museumsshop usw.).
- (2) Der „Museumsstiftung Lüneburg“ wird als zukünftiger Betreiberin des Deutschen Salzmuseums das Museumsgrundstück mit den aufstehenden Gebäuden ab dem 01. Januar 2011 unentgeltlich zur Nutzung überlassen.
Ausgenommen vom Nutzungsrecht der Stiftung sind die Räumlichkeiten, die der Verein zur Wahrnehmung seiner satzungsgemäßen Tätigkeit weiterhin benötigt.
Stadt und Verein sind sich jedoch einig, dass die Erreichung des Stiftungszwecks trotz der Nutzung von Räumlichkeiten durch den Verein jederzeit gewährleistet sein muss.
Der Verein wird die für Vereinszwecke benötigten Räumlichkeiten daher im Einvernehmen mit dem Stiftungsvorstand der „Museumsstiftung Lüneburg“ festlegen.

Dem Verein soll ab dem 01. Januar 2011 jedoch mindestens eine Räumlichkeit auf dem Museumsgelände zur Verfügung stehen.

- (3) Der Verein erklärt sich damit einverstanden, dass die Übertragung des Nutzungsrechts auf die „Museumsstiftung Lüneburg“ im zuvor geschilderten Umfang durch die Stadt im Rahmen einer gesonderten Vereinbarung mit der „Museumsstiftung Lüneburg“ erfolgt.
- (4) Ab dem 01. Januar 2011 werden die mit dem Grundstück und den Gebäuden zusammenhängenden Kosten durch die „Museumsstiftung Lüneburg“ getragen. Der Verein wird dem Stiftungsvorstand der „Museumsstiftung Lüneburg“ daher baldmöglichst eine Aufstellung seiner diesbezüglichen Zahlungsverpflichtungen zur Verfügung stellen.

§ 4 Museumsgegenstände

- (1) Stadt und Verein sind sich einig darüber, dass alle Museumsgegenstände (insbesondere Ausstellungs- und Sammlungsobjekte, Bibliothek, Inventar, Verbrauchsmaterial) des Deutschen Salzmuseums - ohne Rücksicht auf die Eigentumsverhältnisse - ab dem 01. Januar 2011 der „Museumsstiftung Lüneburg“ als Betreiberin des Deutschen Salzmuseums dauerhaft und unentgeltlich zur Verfügung gestellt werden sollen.
- (2) Die „Museumsstiftung Lüneburg“ erhält aktuelle Inventarverzeichnisse, in denen die Museumsgegenstände - soweit möglich nach Eigentumsverhältnissen getrennt - bezeichnet und beschrieben sind.

§ 5 Vertretung der Stadt im Vorstand des Vereins

Der Verein hatte aufgrund des bisher bestehenden Vertrages durch seine Satzung sicherzustellen, dass der Rat der Hansestadt Lüneburg Mitglieder in den Vorstand entsenden kann. Diese Verpflichtung wird hiermit aufgehoben.

§ 6 Inkrafttreten

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung insgesamt an die Stelle des Vertrags vom 08. Februar 1999 sowie der Änderungsverträge vom 01. Februar 2005 und 13. März 2006.

Lüneburg, den

Hansestadt Lüneburg
Oberbürgermeister Ulrich Mädge

Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg
- Deutsches Salzmuseum - e. V.
Vorstandsvorsitzende Dr. Uta Reinhardt

ANLAGE 6

Vereinbarung

zwischen

der Hansestadt Lüneburg
-vertreten durch den Oberbürgermeister-

und

dem Naturwissenschaftlichen Verein für das Fürstentum Lüneburg von 1851 e. V.,
-vertreten durch den Vorstand-

Präambel

- (1) Die Hansestadt Lüneburg (im folgenden Stadt) beabsichtigt, die Museumslandschaft Lüneburg im Einvernehmen mit dem Naturwissenschaftlichen Verein für das Fürstentum Lüneburg von 1851 e. V. (im folgenden Verein), dem Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e. V. und dem Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg - Deutsches Salzmuseum - e. V. als bisherigen Museumsträgern durch die Errichtung der „Lüneburger Museumsstiftung“ neu zu ordnen.
- (2) Das Naturmuseum Lüneburg und das Museum für das Fürstentum Lüneburg sollen als interdisziplinäres „Neues Museum“ räumlich, konzeptionell und organisatorisch zusammengefasst und der Betrieb des „Neuen Museums“ sowie des Deutschen Salzmuseums auf die „Lüneburger Museumsstiftung“ übertragen werden.
- (3) Stadt und Verein sind sich einig, dass die Neuordnung der Museumslandschaft Lüneburg eine Neuregelung ihrer Rechtsbeziehungen erfordert.

§ 1 Kosten des Betriebs

- (1) Stadt und Verein sind sich einig, dass die in § 5 des Vertrags vom 08. Februar 1999 in der Fassung vom 20. März 2006 vereinbarte Zuschussregelung mit Ablauf des Jahres 2010 außer Kraft tritt und ab dem 01.01.2011 keine Zuschusszahlung mehr durch die Stadt an den Verein erfolgen wird.
Die Stadt wird stattdessen der „Museumsstiftung Lüneburg“ ab 2011 ein jährliches Gesamtbudget zur Verwirklichung des Stiftungszwecks zur Verfügung stellen, in das der bisherige Zuschuss einfließt.
- (2) Der Verein verpflichtet sich, am Schluss des Haushaltjahres 2010 die sachgerechte Verwendung des zugewiesenen Budgets in von der Stadt gewünschter Form zu belegen. Dies kann nach Ermessen des Vereins auch durch Vorlage der geprüften Jahresrechnung des Vereins innerhalb der ersten neun Monate des Jahres 2011 erfolgen.
Der Verein räumt dem Rechnungsprüfungsamt der Stadt Lüneburg die Befugnisse zur Prüfung nach § 53 des Haushaltsgrundsätzegesetzes ein.

Auf Wunsch der Stadt ist der vom Verein vorgelegte Jahresbericht im Rat oder seinen Gremien von dem Museumsleiter oder von einem Vertreter des geschäftsführenden Vorstands vorzutragen und zu erläutern.

§ 2 Personal

- (1) Die „Museumsstiftung Lüneburg“ soll im rechtlich möglichen Umfang grundsätzlich Anstellungsträger des gesamten Museumspersonals werden.
Soweit eine Übernahme des beim Verein angestellten Personals durch die „Museumsstiftung Lüneburg“ aus personalwirtschaftlichen Gründen nicht erfolgen kann, wird sich die Stadt um deren Übernahme zu unveränderten Bedingungen bemühen.
Soweit eine Übernahme durch die Stadt ebenfalls ausscheidet, teilt die Stadt dies dem Verein mit, damit dieser über eine Beendigung des jeweiligen Beschäftigungsverhältnisses entscheiden kann.
- (2) Kündigt der Verein Beschäftigten, die weder durch die „Museumsstiftung Lüneburg“ noch durch die Stadt übernommen werden können und endet deren Beschäftigungsverhältnis unter Einhaltung von Kündigungsfristen erst im Jahr 2011, teilt der Verein dem Stiftungsvorstand unverzüglich die dafür im Jahr 2011 anfallenden Kosten mit. Gleiches gilt für den Fall, dass Verträge von befristet Beschäftigten durch den Verein nicht verlängert werden und erst in 2011 auslaufen. Die insoweit in 2011 anfallenden Personalkosten des Vereins werden durch die „Museumsstiftung Lüneburg“ aus dem ihr durch die Stadt ab 2011 zugewiesenen Gesamtbudget finanziert (siehe § 1).

§ 3 Museumsgrundstück des Naturmuseums Lüneburg

- (1) Der Verein ist Eigentümer des bisherigen Museumsgrundstücks mit den katasteramtlichen Bezeichnungen Flur 13, Flurstück 00117/001 und Flur 13, Flurstück 00118/001 Gemarkung Lüneburg.
Der Verein hatte das Grundstück mit Grundstückskaufvertrag vom 20.12.1999 von der Stadt gekauft.
- (2) Verein und Stadt sind sich einig darüber, dass das Eigentum an dem Grundstück nach Beendigung des Museumsbetriebs zum 31.12.2010 im 2.Quartal 2011 auf die Stadt rückübertragen werden soll.
Die vertragliche Abwicklung der eigentumsrechtlichen Rückübertragung ist einer gesonderten Vereinbarung vorbehalten.
- (3) Ab dem 01. Januar 2011 werden die mit dem Grundstück und den Gebäuden zusammenhängenden Kosten durch die Hansestadt Lüneburg getragen, die eine alsbaldige Weiterveräußerung an Dritte plant. Der Verein wird der Hansestadt Lüneburg daher baldmöglichst eine Aufstellung seiner diesbezüglichen Zahlungsverpflichtungen zur Verfügung stellen.

§ 4 Nutzung der Räumlichkeiten des „Neuen Museums“ durch den Verein

- (1) Die Stadt ist Eigentümerin der Grundstücke, die in ihrer Gesamtheit das Museumsgelände des „Neuen Museums“ bilden. Im Einzelnen sind dies die Flurstücke 2/6, 2/35 und 2/36 Gemarkung Lüneburg.

- (2) Grundstücke und aufstehender Gebäudebestand (Gebäude des bisherigen Fürstentum Museums sowie der in Planung befindliche Erweiterungsbau) werden der Stiftung durch die Stadt im Rahmen einer gesonderten Vereinbarung zum Betrieb und zur Unterhaltung des „Neuen Museums“ ab dem 01. Januar 2011 unentgeltlich zur Nutzung überlassen.
- (3) Die Stiftung wird durch die Stadt verpflichtet werden, dem Verein, als bisherigen Betreiber des Naturmuseums Lüneburg zur Wahrnehmung seiner satzungsgemäßen Tätigkeit ein anteiliges unentgeltliches Nutzungsrecht an den Räumlichkeiten des „Neuen Museums“ einzuräumen. Die genaue Ausgestaltung der Nutzung erfolgt durch den Stiftungsvorstand und steht unter dem Vorbehalt, dass die Erreichung des Stiftungszwecks jederzeit gewährleistet ist.
- (4) Das Nutzungsrecht umfasst ab dem 01.01.2011 mindestens die unentgeltliche, dauerhafte Nutzung einer Vereinszwecken dienenden Räumlichkeit sowie die unentgeltliche, zeitweise Nutzung einer für Versammlungszwecke nutzbaren Räumlichkeit im Gebäudekomplex des zukünftigen „Neuen Museums“.

§ 5 Museumsgegenstände

- (1) Stadt und Verein sind sich einig darüber, dass alle Museumsgegenstände des bisherigen Naturmuseums Lüneburg (insbesondere Ausstellungs- und Sammlungsobjekte, Bibliothek, Inventar, Verbrauchsmaterial) - ohne Rücksicht auf die Eigentumsverhältnisse - ab dem 01. Januar 2011 der „Museumsstiftung Lüneburg“ zur Nutzung für das „Neue Museum“ dauerhaft und unentgeltlich zur Verfügung gestellt werden sollen. Die Rechte der Eigentümer bleiben davon unberührt.
- (2) Die „Museumsstiftung Lüneburg“ erhält aktuelle Inventarverzeichnisse, in denen die Museumsgegenstände - soweit möglich nach Eigentumsverhältnissen getrennt - bezeichnet und beschrieben sind.

§ 6 Inkrafttreten

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung insgesamt an die Stelle des Vertrags vom 08. Februar 1999 sowie der Änderungsverträge vom 06. Dezember 2004 und 20. März 2006.

Lüneburg, den

Hansestadt Lüneburg
Oberbürgermeister Ulrich Mädge

Naturwissenschaftlicher Verein für das
Fürstentum Lüneburg von 1851 e. V.
Vorstandsvorsitzender Prof. Dr. Johannes Prüter

ANLAGE 7

Vereinbarung

zwischen

der Hansestadt Lüneburg
-vertreten durch den Oberbürgermeister-

und

dem Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e. V.
-vertreten durch den Vorstand-

Präambel

- (1) Die Hansestadt Lüneburg (im Folgenden Stadt) beabsichtigt, die Museumslandschaft Lüneburg im Einvernehmen mit dem Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e. V. (im Folgenden Verein), dem Naturwissenschaftlichen Verein für das Fürstentum Lüneburg von 1851 e. V. und dem Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg - Deutsches Salzmuseum - e. V. als bisherigen Museumsträgern durch die Errichtung der „Lüneburger Museumsstiftung“ neu zu ordnen.
- (2) Das Museum für das Fürstentum Lüneburg und das Naturmuseum Lüneburg sollen als interdisziplinäres „Neues Museum“ räumlich, konzeptionell und organisatorisch zusammengefasst und der Betrieb des „Neuen Museums“ sowie des Deutschen Salzmuseums auf die „Lüneburger Museumsstiftung“ übertragen werden.
- (3) Stadt und Verein sind sich einig, dass die Neuordnung der Museumslandschaft Lüneburg eine Neuregelung ihrer Rechtsbeziehungen erfordert.

§ 1 Kosten des Betriebs

- (1) Stadt und Verein sind sich einig, dass die in § 5 des Vertrags vom 08. Februar 1999 in der Fassung vom 13. März 2006 vereinbarte Zuschussregelung mit Ablauf des Jahres 2010 außer Kraft tritt und ab dem 01.01.2011 keine Zuschusszahlung mehr durch die Stadt an den Verein erfolgen wird.
Die Stadt wird stattdessen der „Museumsstiftung Lüneburg“ ab 2011 ein jährliches Gesamtbudget zur Verwirklichung des Stiftungszwecks zur Verfügung stellen, in das der bisherige Zuschuss einfließt.
- (2) Der Verein verpflichtet sich, am Schluss des Haushaltjahres 2010 die sachgerechte Verwendung des zugewiesenen Budgets in von der Stadt gewünschter Form zu belegen. Dies kann nach Ermessen des Vereins auch durch Vorlage der geprüften Jahresrechnung des Vereins innerhalb der ersten neun Monate des Jahres 2011 erfolgen.
Der Verein räumt dem Rechnungsprüfungsamt der Stadt Lüneburg die Befugnisse zur Prüfung nach § 53 des Haushaltsgrundsatzgesetzes ein.
Auf Wunsch der Stadt ist der vom Verein vorgelegte Jahresbericht im Rat oder seinen Gremien von dem Museumsleiter vorzutragen und zu erläutern.

§ 2 Personal

- (1) Die „Museumsstiftung Lüneburg“ soll im rechtlich möglichen Umfang grundsätzlich Anstellungsträger des gesamten Museumspersonals werden.
Soweit eine Übernahme des beim Verein angestellten Personals durch die „Museumsstiftung Lüneburg“ aus personalwirtschaftlichen Gründen nicht erfolgen kann, wird sich die Stadt um deren Übernahme zu unveränderten Bedingungen bemühen.
Soweit eine Übernahme durch die Stadt ebenfalls ausscheidet, teilt die Stadt dies dem Verein mit, damit dieser über eine Beendigung des jeweiligen Beschäftigungsverhältnisses entscheiden kann.
- (2) Kündigt der Verein Beschäftigten, die weder durch die „Museumsstiftung Lüneburg“ noch durch die Stadt übernommen werden können und endet deren Beschäftigungsverhältnis unter Einhaltung von Kündigungsfristen erst im Jahr 2011, teilt der Verein dem Stiftungsvorstand unverzüglich die dafür im Jahr 2011 anfallenden Kosten mit. Gleiches gilt für den Fall, dass Verträge von befristet Beschäftigten durch den Verein nicht verlängert werden und erst in 2011 auslaufen. Die insoweit in 2011 anfallenden Personalkosten des Vereins werden durch die „Museumsstiftung“ Lüneburg aus dem ihr durch die Stadt ab 2011 zugewiesenen Gesamtbudget finanziert (siehe § 1).
- (3) Zwischen Verein, Stadt und Beschäftigten der Stadt geschlossene Überleitungsvereinbarungen werden zum 31.12.2010 aufgehoben.
Soweit städtisches Personal zukünftig für die „Museumsstiftung Lüneburg“ tätig werden soll, werden mit den Beschäftigten Überleitungsvereinbarungen geschlossen. Der jeweilige persönliche Besitzstand bleibt gewahrt.
- (4) Soweit im Beamtenverhältnis stehende Beschäftigte ihre Dienstleistung zukünftig gegenüber der Stiftung erbringen, werden sie der Stiftung nach Maßgabe der beamtenrechtlichen Bestimmungen zugewiesen.
- (5) Personalkosten für Beschäftigte der Stadt, die ihre Arbeits- oder Dienstleistung bei der Stiftung erbringen, werden ab dem 01.01.2011 aus dem der Stiftung durch die Stadt zugewiesenen Gesamtbudget finanziert (siehe § 1).
Die Einzelheiten regelt eine Vereinbarung zwischen der Stadt und der „Museumsstiftung Lüneburg“.

§ 3 Das Museumsgrundstück und seine Nutzung

- (1) Die Stadt ist Eigentümerin des bisherigen Museumsgrundstücks, eingetragen im Grundbuch von Lüneburg, Band 389, Blatt 10012.
- (2) Grundstück und aufstehender Gebäudebestand sollen der „Museumsstiftung Lüneburg“ dazu dienen, das „Neue Museum“ zu betreiben und zu unterhalten.
Ab dem 01.01.2011 werden die mit dem Grundstück und den Gebäuden zusammenhängenden Kosten durch die „Museumsstiftung Lüneburg“ getragen.
Der Verein wird der Stadt und dem Stiftungsvorstand daher baldmöglichst eine Aufstellung seiner diesbezüglichen Zahlungsverpflichtungen zur Verfügung stellen.
- (3) Die Stadt wird der Stiftung als Betreiberin des „Neuen Museums“ das Grundstück mit dem aufstehenden Museumsgebäude im Rahmen einer gesonderten Vereinbarung unentgeltlich zur Nutzung überlassen. Die Stiftung wird durch die Stadt verpflichtet, dem Verein, als bisherigem Betreiber des Museums für das Fürstentum Lüneburg, zur Wahrnehmung seiner satzungsgemäßen Tätigkeit ein anteiliges unentgeltliches

Nutzungsrecht an den Räumlichkeiten des „Neuen Museums“ einzuräumen. Die genaue Ausgestaltung der Nutzung erfolgt durch den Stiftungsvorstand und steht unter dem Vorbehalt, dass die Erreichung des Stiftungszwecks jederzeit gewährleistet ist.

- (4) Das Nutzungsrecht umfasst ab dem 01.01.2011 mindestens die unentgeltliche, dauerhafte Nutzung einer Vereinszwecken dienenden Räumlichkeit sowie die unentgeltliche, zeitweise Nutzung einer für Versammlungszwecke nutzbaren Räumlichkeit im Gebäudekomplex des zukünftigen „Neuen Museums“.

§ 4 Museumsgegenstände

- (1) Stadt und Verein sind sich einig darüber, dass alle Museumsgegenstände (insbesondere Ausstellungs- und Sammlungsobjekte, Bibliothek, Inventar, Verbrauchsmaterial) des bisherigen Museums für das Fürstentum Lüneburg - ohne Rücksicht auf die Eigentumsverhältnisse - ab dem 01. Januar 2011 der „Museumsstiftung Lüneburg“ nach Maßgabe der folgenden Absätze zur Nutzung für das „Neue Museum“ zur Verfügung gestellt werden sollen.
- (2) Sammlungsobjekte und Bibliothek sollen zur Nutzung für das „Neue Museum“ dauerhaft und unentgeltlich zur Verfügung gestellt werden. Durch die Überlassung wird eine vor der Überlassung zugunsten des Museumsvereins bestehende Eigentumsvermutung nicht verändert. Soweit dritte Personen Eigentümer der Objekte sind und diese die Rückgabe fordern, entfällt eine vertragliche Bindung des Museumsvereins aus dieser Vereinbarung.
- (3) Die „Museumsstiftung Lüneburg“ erhält aktuelle Inventarverzeichnisse, in denen die Museumsgegenstände - soweit möglich nach Eigentumsverhältnissen getrennt - bezeichnet und beschrieben sind.
- (4) Die Überlassungsvereinbarung ist in entsprechender Anwendung von § 544 BGB ohne Grund nach Ablauf von 30 Jahren nach Überlassung der Objekte kündbar.
- (5) Die Vereinbarung ist aus wichtigem Grund jederzeit fristlos kündbar (§ 314 BGB). Ein wichtiger Grund liegt zum Beispiel vor, wenn von einem überlassenen Objekt ein vertragswidriger Gebrauch gemacht, insbesondere wenn es unbefugt einem Dritten überlassen oder es erheblich gefährdet wird (§ 605 Nr.2 BGB). Die Kündigung ist nur zulässig, wenn der Verleiher dem Entleiher zuvor erfolglos eine angemessene Frist zur Herstellung des vertragsgemäßen Zustands gesetzt hat. Statt der Kündigung der gesamten Vereinbarung kann sich der Verleiher in einem solchen Fall darauf beschränken, dies Recht hinsichtlich des einzelnen Objekts auszuüben, hinsichtlich dessen der vertragswidrige Zustand eingetreten ist.
- (6) Der Verleiher kann die Vereinbarung hinsichtlich eines einzelnen überlassenen Objekts kündigen, wenn er des überlassenen Objekts bedarf (§ 605 Nr.1 BGB). Eine solche Situation ist zum Beispiel gegeben, wenn der Verleiher das Objekt veräußern will. Neu angeschaffte Sammlungsobjekte sind dem „Neuen Museum“ als Ausstellungsobjekte zu überlassen.
- (7) Der Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg ist berechtigt, einzelne dem „Neuen Museum“ überlassene Objekte vorübergehend zurückzuverlangen, wenn er das Objekt anderweitig ausleihen will. Das Verlangen muss dem „Neuen Museum“ gegenüber drei Monate vorher schriftlich angekündigt werden und darf nicht zur Unzeit erfolgen. Das Verlangen wird insbesondere zur Unzeit gestellt, wenn das „Neue Museum“ das Objekt seinerseits für eine thematisch ähnliche Sonderaus-

stellung innerhalb der nächsten 12 Monate benötigt. Ein nach Satz 1 dieses Absatzes vorübergehend zurückgenommenes Objekt ist unverzüglich, nachdem der Drittleiher es an den Museumsverein zurückgegeben hat, dem Bestand des „Neuen Museums“ wieder leihweise zuzuführen, spätestens aber 12 Monate seit der nach Satz 1 erfolgten vorübergehenden Rückgabe an den Museumsverein.

§ 5 Vertretung der Stadt im Vorstand des Vereins

Der Verein hatte aufgrund des bisher bestehenden Vertrages durch seine Satzung sicherzustellen, dass der Rat der Hansestadt Lüneburg Mitglieder in den Vorstand entsenden kann. Diese Verpflichtung wird hiermit aufgehoben.

§ 6 Inkrafttreten

Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung insgesamt an die Stelle des Vertrags vom 08. Februar 1999 sowie der Änderungsverträge vom 01. Februar 2005 und 13. März 2006.

Lüneburg, den

Hansestadt Lüneburg
Oberbürgermeister Ulrich Mädge

Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e. V.
Vorstandsvorsitzender Dr. Rolf Johannes

Änderungen / Ergänzungen zu den Anlagen der Beschlussvorlage VO/3617/10-1 „Errichtung und Satzung der Museumsstiftung“

Nach der abschließenden Beratung mit der Stiftungsaufsicht auf der Grundlage der im Kultur- und Partnerschaftsausschuss am 24.1.2011 beschlossenen Texte sind in einigen Anlagen zu der o.g. Beschlussvorlage Korrekturen notwendig geworden. Diese Korrekturen sind hier zusammenfassend aufgeführt und im Ratsinformationssystem Allris in den Anlagen bereits vorgenommen worden.

Anlage 1:

Satzung der Museumsstiftung Lüneburg

In § 2 (1) auf Seite 4 werden die Punkte e) und f) zusammengeführt und ergänzt. Der neue Punkt e) lautet nun:

- e) Weitere Aufgaben, wie die Übernahme von Aufgaben der Stadtarchäologie und der Kreisarchäologie oder der Betrieb des musealen Teils des Rathauses, können hinzutreten, wobei Vereinbarungen über eine auskömmliche Finanzierung getroffen werden.

Anlage 2:

Stiftungsgeschäft der Museumsstiftung Lüneburg

Auf Seite 2 wird der auf Punkt d) folgende Absatz ersetzt durch:

Die Stiftung erhält im Jahr 2011 ein jährliches Gesamtbudget zur Bestreitung der eingangs genannten Aufgaben in Höhe von 650.000,- €. Für die Jahre 2012 und 2013 sieht die mittelfristige Finanzplanung ebenfalls ein Budget von jeweils 650.000,- €, für das Jahr 2014 ein Budget von 750.000,- € vor. Die Stadt wird sich nach Maßgabe der jährlichen Haushaltspläne bemühen, das Budget mittelfristig auf eine Summe von 1.000.000,- € pro Jahr zu steigern.

Anlage 3:

Patronatserklärung der Hansestadt Lüneburg

Der zweite Absatz erhält folgende Ergänzung:

Dabei soll der Mindeststandard zugrunde gelegt werden, der eine Registrierung der Museen durch den Museumsverband Niedersachsen-Bremen zulässt.

Der vierte Absatz wird ersetzt durch:

Die Stiftung erhält im Jahr 2011 ein jährliches Gesamtbudget zur Bestreitung der eingangs genannten Aufgaben in Höhe von 650.000,- €. Für die Jahre 2012 und 2013 sieht die mittelfristige Finanzplanung ebenfalls ein Budget von jeweils 650.000,- €, für das Jahr 2014 ein Budget von 750.000,- € vor. Die

Stadt wird sich nach Maßgabe der jährlichen Haushaltspläne bemühen, das Budget mittelfristig auf eine Summe von 1.000.000,- € pro Jahr zu steigern.

Anlage 6:

Vereinbarung zwischen der Hansestadt Lüneburg und dem Naturwissenschaftlichen Verein für das Fürstentum Lüneburg von 1851 e. V.,

§ 3 (3), Seite 2 lautet neu:

- (3) Ab dem 01. Januar 2011 werden die mit dem Grundstück und den Gebäuden zusammenhängenden Kosten durch die Hansestadt Lüneburg getragen, die eine alsbaldige Weiterveräußerung an Dritte plant. Der Verein wird der Hansestadt Lüneburg daher baldmöglichst eine Aufstellung seiner diesbezüglichen Zahlungsverpflichtungen zur Verfügung stellen.

ANLAGE 1

Satzung

der

Museumsstiftung Lüneburg

Inhaltsverzeichnis

	Seite
§ 1 Name, Rechtsform und Sitz der Stiftung	3
§ 2 Zweck der Stiftung.....	3
§ 3 Vermögen der Stiftung.....	4
§ 4 Organe.....	5
§ 5 Stiftungsvorstand	5
§ 6 Aufgaben des Stiftungsvorstands	6
§ 7 Stiftungsrat	7
§ 8 Aufgaben des Stiftungsrates	8
§ 9 Einberufung und Beschlussfähigkeit des Stiftungsrates.....	9
§ 10 Haushaltsplan und Jahresrechnung	10
§ 11 Satzungsänderung, Zusammenlegung und Auflösung.....	10
§ 12 Auflösung der Stiftung	11

Satzung der Museumsstiftung Lüneburg

§ 1

Name, Rechtsform und Sitz der Stiftung

- (1) Die Stiftung führt den Namen „**Museumsstiftung Lüneburg**“
- (2) Sie ist eine gemeinnützige rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts.
- (3) Sie hat ihren Sitz in Lüneburg.

§ 2

Zweck der Stiftung

- (1) Aufgabe der Stiftung ist es, Museen und andere kulturelle und wissenschaftliche Einrichtungen der Hansestadt und Region Lüneburg zu betreiben oder zu unterstützen, zu pflegen und weiterzuentwickeln. Zweck der Stiftung ist - unter Wahrung der Eigenständigkeit der einzelnen Museen - die Förderung der Kultur und der Wissenschaft. Der Zweck wird insbesondere verwirklicht durch:

- a) die Übernahme von organisatorischen Aufgaben folgender, sich in der Region Lüneburg befindlicher Museen:

- „Neues Museum“ (bestehend aus Museum für das Fürstentum Lüneburg und Naturmuseum Lüneburg)
- Deutsches Salzmuseum
- Das Hinzutreten weiterer Museen und Einrichtungen in der Hansestadt oder dem Landkreis Lüneburg ist mit Zustimmung des Stiftungsrates möglich.

Von künftigen Namensänderungen der Museen bleibt die Gültigkeit dieser Satzung unberührt.

- b) die Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit (externe Kommunikation),
 - c) die Koordination der Inhalte und der Termine der Ausstellungsbetriebe,
 - d) Dienstleistungen in den Bereichen Personal, Rechnungswesen, Finanzierung und Kostenabrechnung,
 - e) Weitere Aufgaben, wie die Übernahme von Aufgaben der Stadtarchäologie und der Kreisarchäologie oder der Betrieb des musealen Teils des Rathauses, können hinzutreten, wobei Vereinbarungen über eine auskömmliche Finanzierung getroffen werden.
- (2) Die konkrete Ausgestaltung aller vorgenannten Aufgaben und Verantwortlichkeiten wird durch vertragliche Vereinbarungen zwischen der Hansestadt Lüneburg, der Stiftung und den beteiligten Institutionen geregelt.
- (3) Die „Museumsstiftung Lüneburg“ ist eine gemeinnützige, rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts. Sie verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung.
- (4) Die Stiftung ist selbstlos tätig und verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

§ 3

Vermögen der Stiftung

- (1) Das Vermögen der Stiftung besteht aus Grundbesitz, Inventar (Sammlung und Betriebsausstattung) und Geldvermögen. Eine genaue Aufstellung über die der Stiftung bei Gründung gewidmeten Vermögenswerte wird der Stiftungsurkunde bis zum 31.12.2011 beigelegt.
- (2) Die Stiftung erfüllt ihre Aufgaben aus den Erträgen des Stiftungsvermögens, Eintrittsgeldern, Einnahmen aus eigenen Veranstaltungen, Vermietungen und Zuwendungen Dritter. Die Stiftung belässt jeweils 75 % der Einnahmen aus Eintrittsgeldern des „Neuen Museums“ und des Salzmuseums für die Finanzierung ebendieser Museen.
- (3) Es dürfen zweckgebundene Rücklagen gebildet werden. Freie Rücklagen dürfen gebildet werden, soweit die Vorschriften des steuerlichen Gemeinnützigkeitsrechts dies zulassen. Der Stiftungsvorstand kann freie Rücklagen dem Stiftungsvermögen zuführen.

Zuwendungen Dritter, die nach dem Willen des Zuwendenden zur Erhöhung des Stiftungsvermögens bestimmt sind (Zustiftungen), sind dem Stiftungsvermögen zuzuführen, es sei denn, die Annahme der Zustiftung wird abgelehnt. Vermögensumschichtungen sind zulässig.

- (4) Mittel der Stiftung dürfen nur für die satzungsgemäßen Zwecke sowie zur Deckung der stiftungseigenen Verwaltungskosten verwendet werden.
- (5) Niemand darf durch Ausgaben, die dem Zweck der Stiftung fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

§ 4

Organe

Organe der Stiftung sind

- (1) der Stiftungsvorstand;
- (2) der Stiftungsrat.
- (3) Daneben kann durch Beschluss des Stiftungsrates als beratendes Gremium ein Stiftungsbeirat für fachwissenschaftliche oder museumsbezogene Fragen eingerichtet werden.

§ 5

Stiftungsvorstand

- (1) Der Vorstand der Stiftung besteht aus 3 Mitgliedern. Mitglieder sind die jeweiligen Museumsleiter des
 - Deutschen Salzmuseums,
 - „Neuen Museums“

und ein vom Oberbürgermeister der Hansestadt Lüneburg auf die Dauer von jeweils 5 Jahren entsandter Mitarbeiter bzw. von ihnen bestimmte Stellvertreter.

Für eine Übergangszeit bis zum Ablauf von 2 Jahren nach Inbetriebnahme des „Neuen Museums“ besteht der Stiftungsvorstand aus 4 Mitgliedern. Anstelle des Leiters des „Neuen Museums“ sind in dieser Zeit die bisherigen Leiter von Naturmuseum und Museum für das Fürstentum Lüneburg Mitglied.

- (2) Der Vorsitzende des Vorstands und sein Stellvertreter werden vom Stiftungsrat nach § 8 Abs. 2 lit. a) aus den Mitgliedern des Vorstandes bestellt. Sie können vom Stiftungsrat jederzeit mit 2/3-Mehrheit abberufen werden. Die Amtszeit beträgt 5 Jahre; Wiederwahl ist möglich. Bei vorzeitigem Ausscheiden des Vorsitzenden oder seines Stellvertreters erfolgt eine Neubestellung für den Rest der Amtszeit.
- (3) Der Vorstand tritt zusammen, so oft es die Geschäftslage erfordert, mindestens jedoch einmal pro Monat.
- (4) Der Vorstand soll einvernehmlich entscheiden. Erforderliche Beschlüsse fasst er mit der Mehrheit seiner Mitglieder. Bei Stimmengleichheit kann der Vorsitzende des Stiftungsrates um einen Vermittlungsvorschlag ersucht werden. Für Angelegenheiten des eigenen Museums besteht kein Mitwirkungsverbot. Jedes Mitglied des Vorstands hat das Recht, Angelegenheiten, über die Beschluss gefasst werden muss, dem Stiftungsrat zur Entscheidung vorzulegen.

§ 6

Aufgaben des Stiftungsvorstands

- (1) Der Stiftungsvorstand hat für die dauernde und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszweckes zu sorgen. Er führt die Geschäfte der Stiftung; die laufenden Geschäfte führt der Vorsitzende. Er kann sich dabei der Unterstützung des Personals und der Dienstleistenden des Fachbereiches Kultur der Hansestadt Lüneburg bedienen und Dritte beauftragen.
- (2) Der Vorstand vertritt die Stiftung. Er ermächtigt den Vorsitzenden des Stiftungsvorstandes oder im Fall seiner Verhinderung seinen Stellvertreter die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich zu vertreten.
- (3) Der Stiftungsvorstand hat seine Entscheidungen in geeigneter Weise zu protokollieren. Die Protokolle sind für die Dauer des Bestehens der Stiftung aufzubewahren.

§ 7

Stiftungsrat

- (1) Der Stiftungsrat besteht aus 11 ehrenamtlich tätigen Mitgliedern, die nicht zugleich dem Stiftungsvorstand angehören dürfen. Geborene Mitglieder sind
- a) der Oberbürgermeister der Hansestadt Lüneburg oder ein von ihm in seiner Vertretung entsandtes Mitglied,
 - b) der Landrat des Landkreises Lüneburg oder ein von ihm in seiner Vertretung entsandtes Mitglied,
 - c) ein vom Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e. V. entsandtes Mitglied,
 - d) ein vom Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg e. V. entsandtes Mitglied,
 - e) ein vom Naturwissenschaftlichen Verein für das Fürstentum Lüneburg von 1851 e. V. entsandtes Mitglied,
 - f) fünf vom Rat der Hansestadt Lüneburg gewählte Mitglieder (von denen zwei externe Museumsfachleute sein sollen), die geeignet und interessiert sind, die Belange der Stiftung fachlich zu unterstützen und zu fördern,
 - g) ein von der Leuphana-Universität entsandtes Mitglied.

Jedes Mitglied des Stiftungsrates hat eine Stimme.

Sofern eine der unter lit. c) bis g) genannten Institutionen kein Mitglied entsendet, besteht der Stiftungsrat zunächst nur aus den übrigen Mitgliedern. Für die einzelnen Mitglieder des Stiftungsrates nach lit. c) bis g) sind von den jeweiligen Institutionen ständige Vertreter zu benennen. Der ständige Vertreter wird nur im Verhinderungsfall des originären Stiftungsratsmitgliedes tätig.

- (2) Die Amtszeit der Mitglieder des Stiftungsrates sowie deren Stellvertreter endet mit Ablauf der kommunalen Wahlperiode. Erneute Entsendung ist zulässig. Nach Ablauf der Amtszeit führt der amtierende Stiftungsrat die Geschäfte bis zur Neukonstituierung des Stiftungsrates fort. Die Neukonstituierung soll spätestens zwei Monate nach Ende der Wahlperiode erfolgen.

- (3) Der Stiftungsrat wählt mit der Mehrheit seiner Mitglieder aus seiner Mitte einen Vorsitzenden und einen stellvertretenden Vorsitzenden für die Dauer seiner Amtszeit. Eine Abwahl ist mit 2/3-Mehrheit möglich.
- (4) Ein Mitglied des Stiftungsrates kann aus wichtigem Grund von der entsendenden Stelle jederzeit abberufen werden.
- (5) Scheidet ein Mitglied des Stiftungsrates - abgesehen von den unter a) und b) genannten Personen - vor Ablauf der Amtszeit aus seinem Amt in der ihn entsendenden Organisation aus, rückt der Stellvertreter der ausgeschiedenen Person für den Rest der Amtszeit des ausgeschiedenen Mitglieds als ordentliches Mitglied nach und die entsendende Stelle benennt eine/n Stellvertreter nach. Scheiden sowohl das Mitglied als auch die stellvertretende Person vor Ablauf der Amtszeit aus, erfolgt die Ergänzung gemäß Abs. 1. Bis zur Ergänzung verringert sich die Anzahl der Stiftungsratsmitglieder um die Anzahl der ausgeschiedenen Personen.
- (6) Der Leiter des Fachbereichs Kultur der Hansestadt Lüneburg oder eine von ihm benannte Person kann jederzeit mit beratender Stimme zu den Sitzungen des Stiftungsrates eingeladen werden.

§ 8

Aufgaben des Stiftungsrates

- (1) Der Stiftungsrat hat die Geschäftsführung des Vorstandes zu überwachen. Er hat insbesondere darauf zu achten, dass der Vorstand für die dauernde und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks sorgt. Der Stiftungsvorstand soll an den Sitzungen des Stiftungsrates teilnehmen, sofern letzterer dies nicht für einzelne Tagesordnungspunkte ausschließt.
- (2) Der Stiftungsrat ist ferner zuständig für
 - a) die Bestellung des Vorsitzenden und seines Stellvertreters nach § 5 Abs. 2 Satz 1,
 - b) die Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan,
 - c) die Entgegennahme der Jahresrechnung,

- d) die Einstellung von hauptamtlichen Museumsleitern im Einvernehmen mit dem jeweiligen Museumsverein und dem Stiftungsvorstand,
- e) die Einstellung von leitenden Mitarbeitern der Stiftung,
- f) sonstige Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung.

Näheres wird in der Vereinbarung gemäß § 2 Abs.2 geregelt.

§ 9

Einberufung und Beschlussfähigkeit des Stiftungsrates

- (1) Der Stiftungsrat wird von der/dem Vorsitzenden, bei Verhinderung von ihrem/seinem Stellvertreter, schriftlich unter Bezeichnung der einzelnen Punkte der Tagesordnung mindestens zweimal im Kalenderjahr einberufen. Die Einladung für die erste Sitzung des Stiftungsrates ergeht durch den Oberbürgermeister der Hansestadt Lüneburg. Die Ladungsfrist beträgt mindestens vierzehn Tage. Sie kann im Einvernehmen aller Mitglieder gekürzt werden. Der Stiftungsrat ist auch einzuberufen, wenn mehr als die Hälfte seiner Mitglieder oder der Stiftungsvorstand oder im Falle des § 5 Abs. 4 Satz 3 ein Mitglied des Stiftungsvorstandes dies unter Angabe des Beratungspunktes verlangen.
- (2) Der Stiftungsrat ist beschlussfähig, wenn mehr als die Hälfte seiner Mitglieder anwesend sind. Der Stiftungsrat beschließt, außer zu § 12, mit der Mehrheit seiner anwesenden Mitglieder, im Fall des § 8 Abs. 2, lit. a) mit einer 2/3-Mehrheit. Der Stiftungsrat kann auf Verlangen des jeweiligen Vorsitzenden, bei dessen Verhinderung des Stellvertreters, einen Beschluss auch im schriftlichen oder telefonischen Verfahren sowie auf elektronischem Übermittlungswege fassen (Umlaufverfahren). Der Beschluss wird nur wirksam, wenn alle Mitglieder des Stiftungsrates der Durchführung des Umlaufverfahrens und dem Beschlussvorschlag zugestimmt haben. Bei Abstimmungen im Umlaufverfahren gilt Schweigen innerhalb von einer Woche seit Aufforderung zur Abstimmung als Ablehnung.
- (3) Über die in den Sitzungen des Stiftungsrates gefassten Beschlüsse ist eine Niederschrift zu fertigen. Sie ist von dem Vorsitzenden und einem weiteren Mitglied zu unterschreiben. Alle Beschlüsse des Stiftungsrates sind zu sammeln und während des Bestehens der Stiftung aufzubewahren.

§ 10

Wirtschaftsplan und Jahresrechnung

- (1) Der Stiftungsvorstand hat rechtzeitig vor Beginn eines jeden Geschäftsjahres einen Wirtschaftsplan aufzustellen und dem Stiftungsrat zur Beschlussfassung vorzulegen.
- (2) Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.
- (3) Die Jahresrechnung ist vom Vorstand aufzustellen, dem Stiftungsrat vier Monate nach Abschluss des Geschäftsjahres zur Entgegennahme vorzulegen und auf Wunsch des Stiftungsrates vorher von einem Wirtschaftsprüfer prüfen zu lassen.
- (4) Die Jahresrechnung ist fünf Monate nach Abschluss des Geschäftsjahres der Aufsichtsbehörde vorzulegen.

§ 11

Satzungsänderung, Zusammenlegung und Auflösung

- (1) Die Satzung darf nur geändert werden, wenn:
 - a) der Stiftungszweck und die Gestaltung der Stiftung nicht oder nur unwesentlich verändert werden oder
 - b) eine Änderung wegen einer wesentlichen Veränderung gegenüber zum Zeitpunkt der Entstehung der Stiftung bestehenden Verhältnissen angebracht ist.
- (2) Die Aufgaben der Stiftung können erweitert werden, wenn die Erfüllung des Stiftungszwecks auch weiterhin gewährleistet ist bzw. besser auf diesem Weg erreichbar ist.
- (3) Die Stiftung kann mit einer anderen zu einer neuen Stiftung zusammengelegt werden, wenn die Erfüllung des Stiftungszwecks nur oder wesentlich besser auf diesem Weg erreichbar ist.
- (4) Der Beschluss über die Satzungsänderung oder die Auflösung (§ 12) bedarf jeweils des einstimmigen Beschlusses der satzungsmäßigen Mitglieder von Stiftungsvorstand und Stiftungsrat.

- (5) In den Fällen der Absätze (1) bis (3) sowie der Auflösung bedürfen Beschlüsse der Genehmigung der für die Stiftungsaufsicht zuständigen Behörde und der zuständigen Finanzverwaltung.

§ 12

Auflösung der Stiftung

Im Falle des Erlöschens, der Auflösung oder Aufhebung der Stiftung oder bei Wegfall des steuerbegünstigten Zwecks fällt das Vermögen an die Hansestadt Lüneburg, die es ausschließlich und unmittelbar für steuerbegünstigte Zwecke im Sinne der Abgabenordnung zu verwenden hat.

Lüneburg, den

ANLAGE 2

Stiftungsgeschäft der Museumsstiftung Lüneburg

Wir,

- (1) die Hansestadt Lüneburg, vertreten durch den Oberbürgermeister,
- (2) der Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg e. V., vertreten durch den Vorstand,
- (3) der Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e. V., vertreten durch den Vorstand,
- (4) der Naturwissenschaftliche Verein für das Fürstentum Lüneburg e. V., vertreten durch den Vorstand

errichten hiermit als rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts mit Sitz in Lüneburg die

„Museumsstiftung Lüneburg“.

Aufgabe der Stiftung ist es, Museen und andere kulturelle und wissenschaftliche Einrichtungen der Hansestadt und Region Lüneburg zu betreiben oder zu unterstützen, zu pflegen und weiterzuentwickeln. Zweck der Stiftung ist - unter Wahrung der Eigenständigkeit der einzelnen Museen - die Förderung der Kultur und der Wissenschaft.

Wir sichern der Stiftung ein Stiftungsvermögen zu, das besteht aus

- a) von der Hansestadt Lüneburg bereitgestelltem Kapital in Höhe von 25 T€,
- b) einem vom Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg e. V. einzubringenden bebauten und grundbuchlich belasteten Grundstück in Lüneburg, Flur 11, Flurst-Nr. 31/106, (genannt „Eselsstall“ der ehem. Saline Lüneburg),
- c) einem vom Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e. V. bereitgestelltem Kapital in Höhe von 5 T€,

- d) einem vom Naturwissenschaftlichen Verein für das Fürstentum Lüneburg e. V. bereitgestellten Kapital in Höhe von 5 T€.

Die Stiftung erhält im Jahr 2011 ein jährliches Gesamtbudget zur Bestreitung der eingangs genannten Aufgaben in Höhe von 650.000,- €. Für die Jahre 2012 und 2013 sieht die mittelfristige Finanzplanung ebenfalls ein Budget von jeweils 650.000,- €, für das Jahr 2014 ein Budget von 750.000,- € vor. Die Stadt wird sich nach Maßgabe der jährlichen Haushaltspläne bemühen, das Budget mittelfristig auf eine Summe von 1.000.000,- € pro Jahr zu steigern.

Die Stifter werden der Stiftung nach Maßgabe gesonderter Vereinbarungen die bisher dem Museumsbetrieb dienenden Gegenstände (Sammlungsobjekte, Inventar, Bibliothek, Verbrauchsmaterialien usw.) zu Eigentum oder zur dauernden Nutzung überlassen.

Organe der Stiftung sind der Vorstand und der Stiftungsrat. Der Vorstand besteht zunächst aus vier, später aus drei Personen, der Stiftungsrat aus elf Personen.

Die ersten Mitglieder des Stiftungsvorstandes sind

- (1) Herr Dr. Christian Lamschus, Direktor des Salzmuseums Lüneburg,
- (2) Herr Dr. Eckhardt Michael, Direktor des Museums für das Fürstentum Lüneburg,
- (3) Herr Prof. Dr. Dieter Coenen-Staß, Direktor des Naturmuseums Lüneburg,
- (4) Herr Jürgen Landmann, Fachbereichsleiter Kultur der Hansestadt Lüneburg,

die sich mit beigefügter Erklärung jeweils bereit erklären, das Vorstandsamt anzunehmen.

Die ersten Mitglieder des Stiftungsrates sind:

- (1) Herr Ulrich Mädge - Oberbürgermeister der Hansestadt Lüneburg -,
- (2) Herr Manfred Nahrstedt - Landrat des Landkreis Lüneburg -,
- (3) Herr Dr. Rolf Johannes - Museumsverein für das Fürstentum Lüneburg e. V. -,
- (4) Frau Dr. Uta Reinhardt - Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg e. V. -,
- (5) Herr Professor Dr. Johannes Prüter - Naturwissenschaftlicher Verein für das Fürstentum Lüneburg e. V. -,
- (6) Herr Friedrich von Mansberg - Ratsherr der Hansestadt Lüneburg -,
- (7) Frau Renate Rudolph - Ratsfrau der Hansestadt Lüneburg -,
- (8) Herr Ulrich Völker - Ratsherr der Hansestadt Lüneburg -,
- (9) Herr Prof. Dr. Detlef Hoffmann, München,
- (10) Herr Dr. Dieter Alfter, Museum im Schloss Bad Pyrmont,
- (11) Herr Prof. (HSG) Dr. Sascha Spoun, Leuphana Universität Lüneburg (Vertreter: Prof. Dr. Volker Kirchberg),

die sich mit beigefügter Erklärung jeweils bereit erklären, das Amt als Stiftungsrat anzunehmen.

Die Anschrift der Stiftung lautet: Museumsstiftung Lüneburg, Rathaus, Am Ochsenmarkt, 21335 Lüneburg, nach Eröffnung des „Neuen Museums“: Wandrahmstraße 10, 21335 Lüneburg.

Die Stiftung erhält die anliegende Satzung, die Bestandteil dieses Stiftungsgeschäftes ist.

Lüneburg, den

Hansestadt Lüneburg

Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg

Museumsverein für das
Fürstentum Lüneburg e. V

Naturwissenschaftlicher Verein
für das Fürstentum Lüneburg e. V

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 Expertebefragungen 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
Museum Lüneburg (ML) - 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 inoffizieller „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) Deutsches Salzmuseum (DSM) - 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“	Museum Lüneburg (ML) - 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“ Deutsches Salzmuseum (DSM) - 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 Übergreifend - 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
Museum Lüneburg (ML) - Sichtbarkeit im städtischen Raum - Fehlende eindeutige Positionierung und Leitexponate - Überkomplexe Themenstruktur (Archäologie, Naturkunde, Kulturgeschichte) - Unübersichtliche Architektur, fehlende intuitive Wegeführung (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 Deutsches Salzmuseum (DSM) - Planungsunklarheiten wegen anstehender Sanierung (seit Mai 2025 reduziert) - Randlage schlecht ausgeschildert - Veraltete Infrastruktur, gravierende Brandschutzmängel - Zu kleine Shop- und Veranstaltungsflächen, 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)	Übergreifend: - 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.

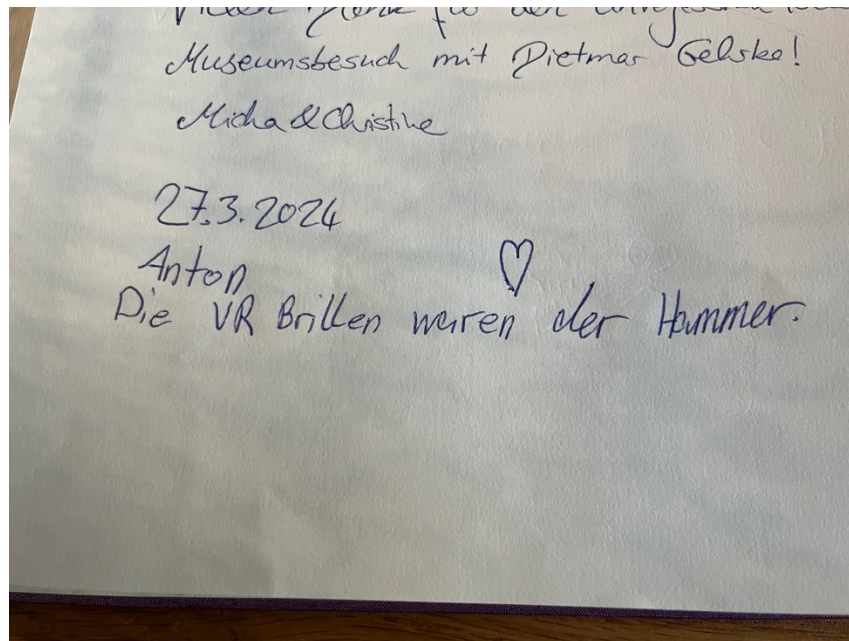


Abbildung 3: Auszug aus Gästebuch ML, Quelle: Eigenes Foto.

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 industriearchaischen 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 DSM während Sanierungs-, Umbau- und Erweiterungsphasen in den Jahren 2026/27 (?) bis 2029. Anzuerkennen 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.

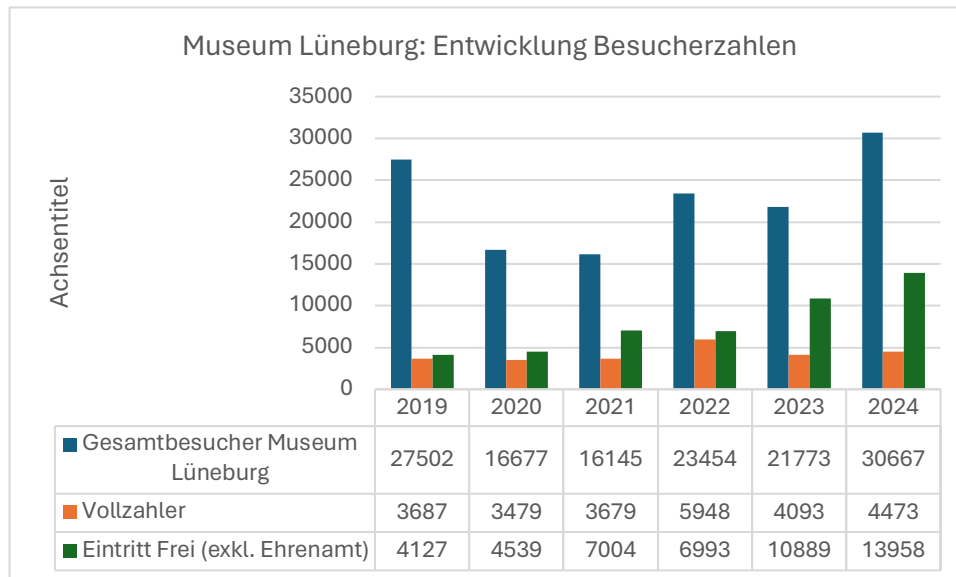


Abbildung 4: Entwicklung Besucherzahlen ML

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.

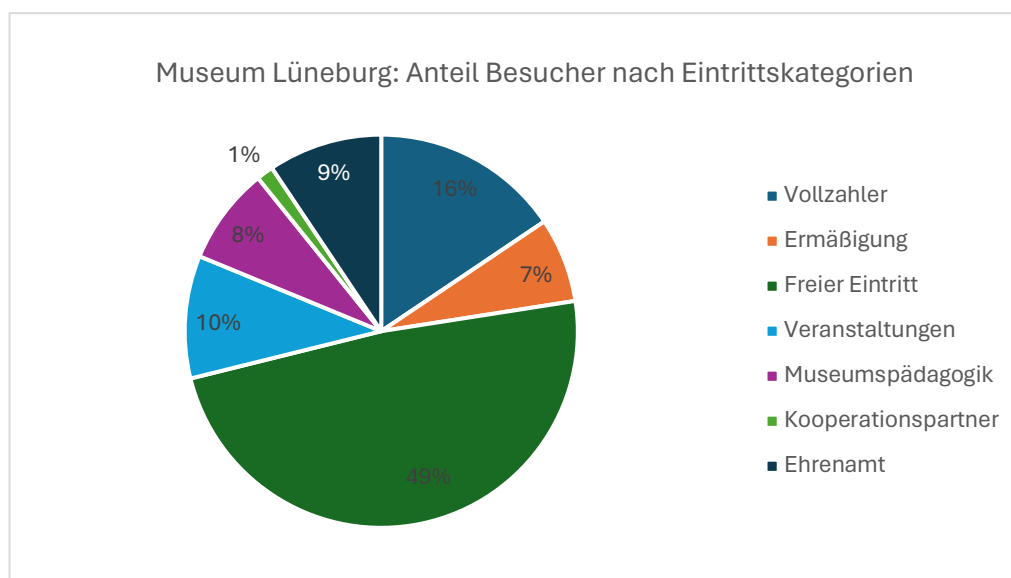


Abbildung 5: Anteil Besucherkategorien ML

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 niedragschwellig 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.

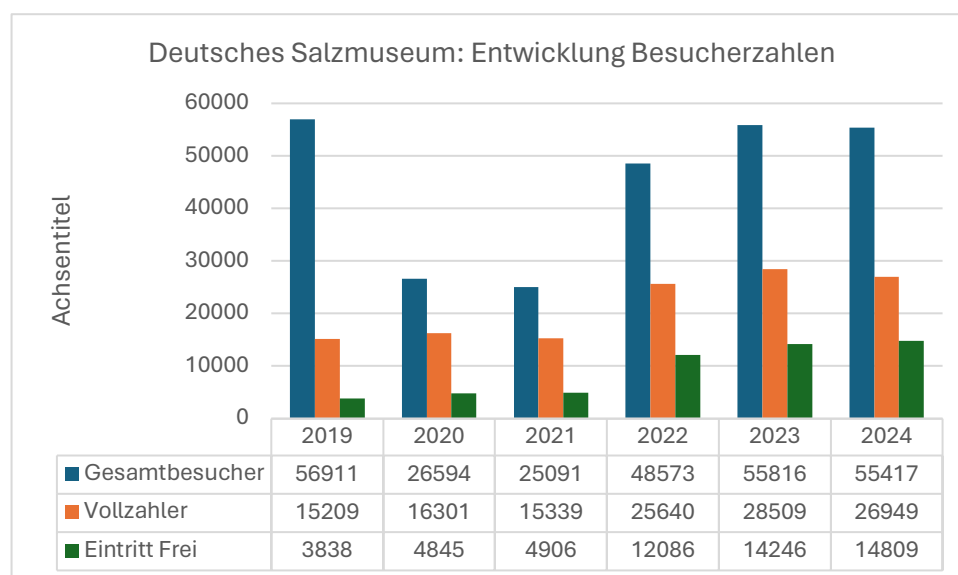


Abbildung 6: Entwicklung Besucherzahlen DSM

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

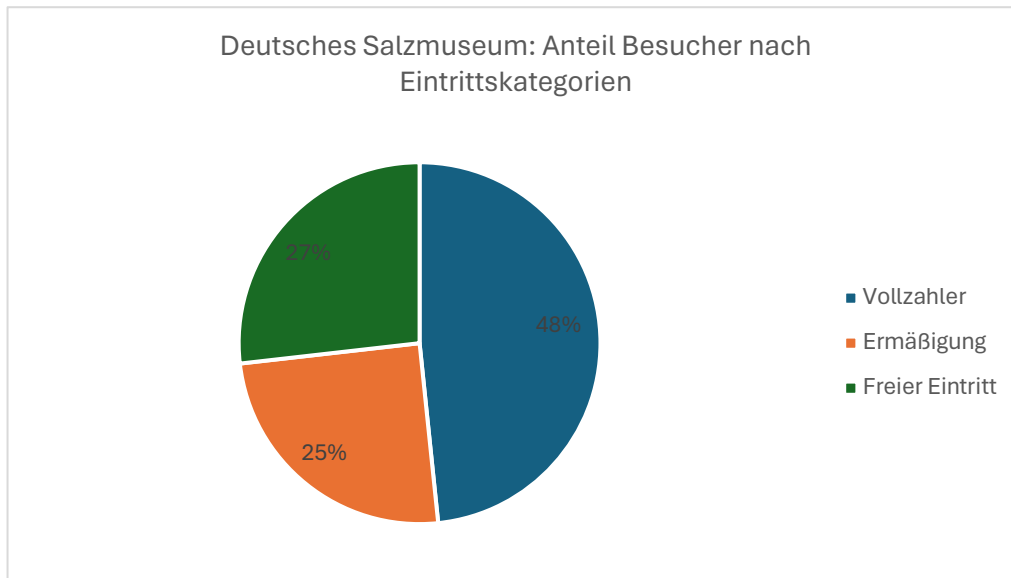


Abbildung 7: Anteil Besucherkategorien DSM

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)	Preisanpassung 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 Demenzerkrankte. 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 „Erinneringe“ 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.

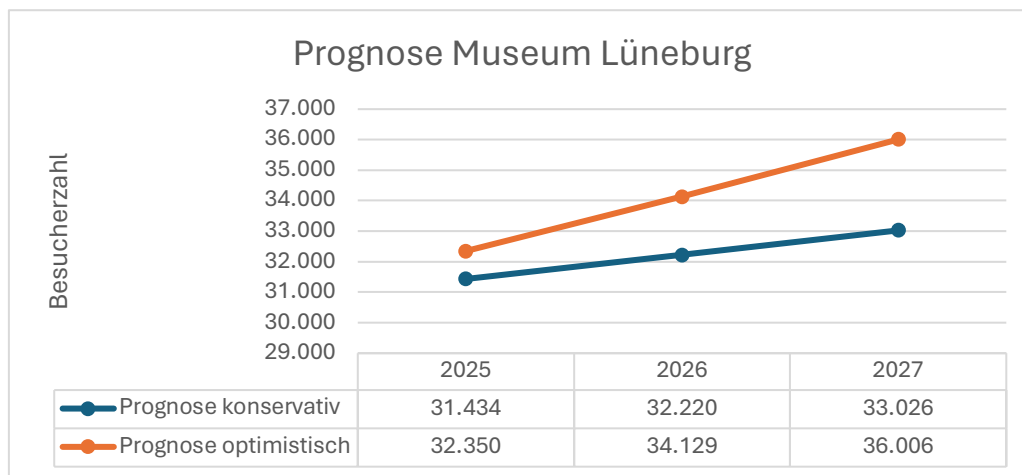


Abbildung 12: Prognose Besucherzahlen ML

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.

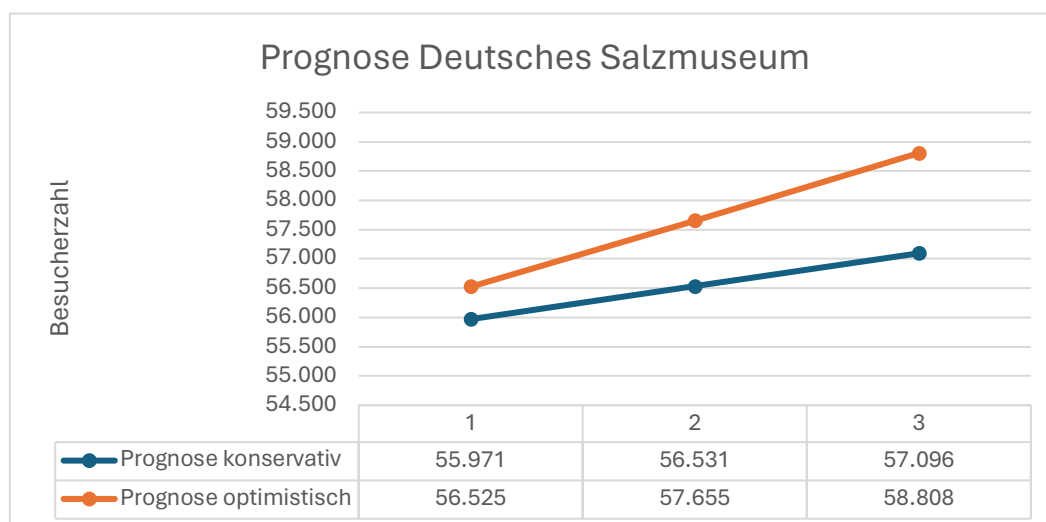


Abbildung 13: Prognose Besucherzahlen DSM

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: Eintrittspreisanpassung 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)

Tabelle 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 €

Tabelle 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 Kassenpersonal. 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.
- Verstetigung 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.

Das Museum Lüneburg braucht 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
Das Deutsche Salzmuseum braucht Planungssicherheit ... das aktualisiertes Ausstellungs- und Vermittlungskonzept ... Sicherheit bezüglich Ressourcen, die für ein aktualisiertes Konzept verwendet werden können
Beide Museen brauchen 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

Kommentierung der ersten Reaktionen aus den Museen der Museumsstiftung Lüneburg zum Gutachten vom 27.05.2025

- Zu S. 7
Konkretisierende Klarstellung: Die Verwaltungsleiterin nimmt offenbar an Sitzungen des Stiftungsvorstands teil, ist aber nicht Mitglied.
- Zu S. 8
Erweiterung der Kurz-Formulierung auf Wunsch der Museumsleitung: Das Museum Lüneburg behandelt die Kultur- und Naturgeschichte von Hansestadt und Region Lüneburg
- Zu S. 11
Präziser: ... so dass größere Gruppen oder Anhäufungen von Einzelbesuchern schon in der Eingangs- und Kassenzone sowie im Shop „nur schwer“ „bewältigt“ werden können.
- Zu S. 12
Natürlich betrifft der „Ausstieg“ der Sparkassenstiftung die Museumsstiftung als Ganzes!
- Zu S. 18
Die Angaben stammen aus Besucher(!)statistiken des Hauses, nicht aus Einnahmedaten. Nicht ersichtlich bzw. berücksichtigt sind hier Besucher, die ohne separate Eintrittszahlung über externe Raumanmietung kamen.
- Zu S. 20, 21
Gern: „Frühstück“ statt „Brunch“.
- Zu S. 28
Mit „Museumsrat“ ist der Stiftungsrat der Museumsstiftung gemeint.
- Zu S. 29
Hier werden Eindrücke und Aussagen der Marketing-Verantwortlichen wiedergegeben. Es kann also formuliert werden: Die Arbeitszeit ist offiziell im Verhältnis 2:1 zugunsten des Museums Lüneburg vorgesehen, wird aber nach Einschätzungen der Betroffenen eher zu gleichen Teilen zwischen beiden Häusern aufgeteilt.
Zum Werbebudget: Deutsches Salzmuseum 10.000 € (Plan mit Annahme der Schließung Ende 2025: 5.000 €)
- S. 29/30
Hier lag evtl. ein Missverständnis vor. Tatsächlich gibt es offenbar kein gesondertes Budget (etwa von außen) für die Museumsnacht. Möglicherweise meinte die befragte Person, intern werde die Veranstaltung unter einem speziellen Posten bzw. mit einem bestimmten Budget abgerechnet.
- Zu S. 39
Präzisierung: ... Stiftung privaten Rechts, maßgeblich getragen durch die Hansestadt Lüneburg, aber auch (etwa personell) durch drei Fördervereine ...

Budgetbericht 30.09. sowie Wirtschaftsplan 2026

Museumsstiftung Lüneburg

Kurzdarstellung (in Euro)	Wirtschafts- Plan 2025	Budgetbericht zum 30.09.2025 mit Hochrechnung	Wirtschafts- Plan 2026
Erträge (inkl. Auflösung von SoPo)	2.709.000	2.763.000	2.646.800
Aufwendungen (inkl. Zuführung zu SoPo)	3.088.000	3.060.643	3.011.100
<i>Betriebsergebnis</i>	-379.000	-297.643	-364.300
Zinsen (Erträge + Aufwend.) u. Steuern	3.000	4.800	4.300
<i>Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</i>	-376.000	-292.843	-360.000
Summe aus Ergebnismrücklagen (Entnahmen und Einstellungen)	-4.000	48.000	-5.000
<i>Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag inkl. Position Ergebnismrücklagen</i>	-380.000	-244.843	-365.000
Gewinn-/Verlustvortrag aus Vorjahr			
Bilanzgewinn/Bilanzverlust			

Erträge (in Euro)	Wirtschafts- Plan 2025	Budgetbericht zum 30.09.2025 mit Hochrechnung	Wirtschafts- Plan 2026
Umsatzerlöse Museen	520.000	540.000	620.000
Umsatzerlöse Shop/Café	280.000	276.000	310.000
<i>Sonstige betriebliche Erträge setzen sich zusammen aus:</i>	<i>1.714.700</i>	<i>1.843.000</i>	<i>1.538.800</i>
Zuschüsse	1.395.000	1.424.000	1.324.000
<i>Hansestadt Lüneburg</i>	<i>1.300.000</i>	<i>1.400.000</i>	<i>1.300.000</i>
<i>Hansestadt Lüneburg</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Hansestadt Lüneburg (Ausgleich Tarifierhöhung)</i>	<i>53.000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Hansestadt Lüneburg (Ausgleich Inflation)</i>	<i>18.000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Sparkasse Lüneburg (Beratungsleistungen)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Landkreis Lüneburg</i>	<i>20.000</i>	<i>20.000</i>	<i>20.000</i>
<i>Landschaft Fürstentum Lüneburg</i>	<i>4.000</i>	<i>4.000</i>	<i>4.000</i>
Drittmittel (Sonderausstellungen)	67.500	114.800	39.000
Zuschüsse Personalkosten	107.200	144.200	21.800
Sonst. betriebl. Erträge + Spenden	145.000	160.000	154.000
Erträge a. d. Aufl. von SoPo	194.300	104.000	178.000
Gesamtleistung	2.709.000	2.763.000	2.646.800

Aufwendungen (in Euro)	Wirtschafts- Plan 2025	Budgetbericht zum 30.09.2025 mit Hochrechnung	Wirtschafts- Plan 2026
Materialaufwand, Aufwand bezogene Leistungen	258.200	275.000	276.100
<i>inkl. Beratungskosten</i>	<i>16.000</i>		
Personalaufwand	1.707.200	1.731.743	1.746.500
Abschreibungen	237.000	192.000	190.000
<i>Sonstige betriebliche Aufwendungen - setzen sich zusammen aus:</i>	825.600	826.900	738.500
Bewirtschaftungskosten	491.600	485.000	464.700
Ausstellungs-/Veranstaltungskosten	106.200	110.000	35.700
Geschäftsaufwendungen	86.200	105.000	111.000
Marketing	25.000	30.000	30.000
Versicherung	60.100	56.900	58.100
Sonst. Personalkosten, Fahrzeug- kosten, weitere Aufwendungen	56.500	40.000	39.000
Aufwend. a. d. Zuführung zu SoPo	60.000	35.000	60.000
Summe betriebl. Aufwendungen	3.088.000	3.060.643	3.011.100

Fachstelle 401 - Kultur
Frau Schmäl

Datum:
11.03.2021

Beschlussvorlage

Beschließendes Gremium:
Rat der Hansestadt Lüneburg

Patronatserklärung für die Museumsstiftung Lüneburg

Beratungsfolge:

Öffentl. Status	Sitzungs- datum	Gremium
N	23.03.2021	Verwaltungsausschuss
Ö	25.03.2021	Rat der Hansestadt Lüneburg

Sachverhalt:

Mit Gründung der Museumsstiftung Lüneburg im Jahre 2011 hat die Hansestadt Lüneburg eine Patronatserklärung hinsichtlich der Finanzierung der erforderlichen Betriebsmittel zur Erreichung des Stiftungszweckes abgegeben.

Dabei sollte der Mindeststandard zugrunde gelegt werden, der eine Registrierung der Museen durch den Museumsverband Niedersachsen/Bremen zulässt.

Nach der in der Anlage beigefügten Patronatserklärung erhält die Stiftung unter Maßgabe der jährlichen Haushaltspläne ein Budget von mittelfristig 1 Mio. Euro/Jahr, ohne Steigerung der Personal- und Sachkosten.

Dieser Betrag von 1 Mio. Euro wurde im Jahr 2020 erreicht.

Es hat sich gezeigt, dass dieser Grundbetrag von 1 Mio. Euro für eine dauerhafte Finanzierung des Deutschen Salzmuseums und Museums Lüneburg nicht ausreichend ist. Insbesondere, weil keine Steigerung von Sach- und Personalkosten eingeplant wurden.

Hinzu kommt, dass Corona-bedingt die Co-Finanzierung der Sparkassenstiftung Lüneburg in Höhe von 300.000 - 400.000 Euro /Jahr nicht auf Dauer gesichert werden kann, wenn nicht entsprechende Erträge bei der Sparkasse Lüneburg erzielt werden.

Vor diesem Hintergrund wird vorgeschlagen, den Betrag in der Patronatserklärung vom 04.03.2011 von 1 Mio. Euro auf 1,3 Mio. Euro zu erhöhen, zuzüglich der jährlichen Tarifsteigerung nach TVöD und Sachkosten nach Verbraucherindex.

Beschlussvorschlag:

Der Betrag in der Patronatserklärung der Hansestadt Lüneburg vom 04.03.2011 wird ab 2022 von 1 Mio. Euro auf 1,3 Mio. Euro erhöht, zuzüglich der jährlichen Tarifsteigerung nach TVöD und Sachkosten nach Verbraucherindex

Finanzielle Auswirkungen:

Kosten (in €)

a) für die Erarbeitung der Vorlage: 60 Euro

aa) Vorbereitende Kosten, z.B. Ausschreibungen, Ortstermine, etc.

b) für die Umsetzung der Maßnahmen:

c) an Folgekosten: mind. 300.000 Euro jährlich

d) Haushaltsrechtlich gesichert:

Ja

Nein

Teilhaushalt / Kostenstelle:

Produkt / Kostenträger:

Haushaltsjahr:

e) mögliche Einnahmen:

Anlage/n:

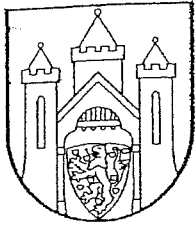
Patronatserklärung vom 04.03.2011

Beratungsergebnis:

	Sitzung am	TOP	Ein- stimmig	Mit Stimmen-Mehrheit Ja / Nein / Enthaltun- gen	lt. Be- schluss- vorschlag	abweichende(r) Empf /Beschluss	Unterschr. des Proto- kollf.
1							
2							
3							
4							

Beteiligte Bereiche / Fachbereiche:

ANLAGE 1



Gez. Gerhard

Notar

HANSESTADT LÜNEBURG

Der Oberbürgermeister



Rathaus
21315 Lüneburg

PATRONATSERKLÄRUNG

Die sich bisher in der Trägerschaft von Vereinen befindenden Museen, das Museum für das Fürstentum Lüneburg, das Naturmuseum Lüneburg und das Deutsche Salzmuseum sollen zukünftig in der Museumsstiftung Lüneburg vereinigt und durch diese betrieben werden.

Die Hansestadt Lüneburg wird diese Museumsstiftung mit begründen und sie jährlich mit einer finanziellen Zuwendung ausstatten und so die erforderlichen Betriebsmittel zur Erreichung des Stiftungszweckes sicherstellen. Dabei soll der Mindeststandard zugrunde gelegt werden, der eine Registrierung der Museen durch den Museumsverband Niedersachsen-Bremen zulässt.

Gemäß eines entsprechenden Ratsbeschlusses vom 03.02.2011 wird die Hansestadt Lüneburg der Museumsstiftung nach Maßgabe des jährlichen Haushaltsplanes den erforderlichen Zuschuss gewähren.

Die Stiftung erhält im Jahr 2011 ein jährliches Gesamtbudget zur Bestreitung der eingangs genannten Aufgaben in Höhe von 650.000,- €. Für die Jahre 2012 und 2013 sieht die mittelfristige Finanzplanung ebenfalls ein Budget von jeweils 650.000,- €, für das Jahr 2014 ein Budget von 750.000,- € vor. Die Stadt wird sich nach Maßgabe der jährlichen Haushaltspläne bemühen, das Budget mittelfristig auf eine Summe von 1.000.000,- € pro Jahr zu steigern.

Lüneburg, den 04.03.2011

Ulrich Mädge
Oberbürgermeister

Patronatserklärung

von der

Hansestadt Lüneburg

Vertreten durch die Oberbürgermeisterin

- nachfolgend auch Hansestadt genannt –

an die

Museumsstiftung Lüneburg

Vertreten durch die Geschäftsführerin

- nachfolgend auch Museumsstiftung genannt –

Die im Jahre 2011 von der Hansestadt Lüneburg, dem Förderkreis Industriedenkmal Saline Lüneburg/Deutsches Salzmuseum e.V., dem Museumsverein Lüneburg und dem Naturwissenschaftlichen Verein für das Fürstentum Lüneburg von 1851 e.V. gegründete Museumsstiftung Lüneburg hat die Aufgabe, Museen und andere kulturelle und wissenschaftliche Einrichtungen der Hansestadt und Region Lüneburg zu betreiben oder zu unterstützen, zu pflegen und weiterzuentwickeln.

Zweck der Stiftung ist - unter Wahrung der Eigenständigkeit der einzelnen Museen - die Förderung der Kultur und der Wissenschaft.

Die Hansestadt Lüneburg ist sich der Verantwortung gegenüber der Museumsstiftung bewusst und wird die Museumsstiftung nach Maßgabe des städtischen Haushalts finanziell unterstützen.

Es soll gewährleistet werden, dass die Erreichung des Stiftungszwecks sowie die Zertifizierung des Museums Lüneburg und des Deutschen Salzmuseums nach aktuellen Zertifizierungsvorgaben durch das Museumsgütesiegel des Museumsverbands Niedersachsen & Bremen sichergestellt ist. Das Museumsgütesiegel Niedersachsen & Bremen zeichnet auf Basis der aktuellen Standards nach ICOM (International Council of Museums) besonders qualitätsvolle Museumsarbeit aus.

Der Zuschuss zur Erreichung des Stiftungszwecks wird inhaltlich durch eine gesonderte Zuschussvereinbarung geregelt.

Lüneburg, den _____

Hansestadt Lüneburg

Die Oberbürgermeisterin

Frau Kalisch

Zuschussvereinbarung

zwischen

Hansestadt Lüneburg

Vertreten durch die Oberbürgermeisterin

- nachfolgend auch Hansestadt genannt –

und

Museumsstiftung Lüneburg

Vertreten durch die Geschäftsführerin

- nachfolgend auch Museumsstiftung genannt –

Präambel

Die Museumsstiftung dient der Förderung von Kultur und Wissenschaft. Museen und andere kulturelle und wissenschaftliche Einrichtungen der Hansestadt und Region Lüneburg sollen durch sie betrieben, unterstützt, gepflegt und weiterentwickelt werden. Die Hansestadt Lüneburg gewährt, wie auch in der Patronatserklärung vom ____ beschrieben, dazu jährlich einen Zuschuss, um die erforderlichen Aufwendungen aus dem laufenden Betrieb der Museumsstiftung zur Erreichung des Stiftungszweckes und die Einhaltung des europäischen Standards für Museen gem. ICOM (International Council of Museums) sicherzustellen.

§ 1 Vertragsgegenstand

- (1) Die Hansestadt gewährt der Museumsstiftung einen Zuschuss zur Deckung der erforderlichen Aufwendungen aus dem laufenden Betrieb folgender Museen:
 - Museum Lüneburg, Wandrahmstraße 10 in 21335 Lüneburg
 - Deutsches Salzmuseum, Sülzmeisterstraße 1 in 21335 Lüneburg
- (2) Zu den erforderlichen Aufwendungen aus dem laufenden Betrieb gehören insbesondere die Personalaufwendungen, Aufwendungen für Betriebsmittel sowie entstehende Aufwendungen für die Sicherstellung der Museumssammlung. Ausgenommen sind die Aufwendungen, welche bereits durch die gesonderte Vereinbarung zwischen Museumsstiftung und Hansestadt über die Bewirtschaftung der Gebäude abgerechnet werden.

§ 2 Höhe und Auszahlung des Zuschusses

- (1) Die Hansestadt gewährt der Museumsstiftung einen jährlichen Zuschuss in Höhe von 1.400.000 € in 2025 sowie _____ € in 2026. Unter Vorbehalt des Haushaltsbeschlusses durch den Rat der Hansestadt beträgt der jährliche Zuschussbetrag ab 2027 _____ €. Der jährliche Zuschuss erhöht sich ab 2026 in dem Umfang, in dem sich die Personalkosten aufgrund der Übernahme von Tarifabschlüssen des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD) erhöhen. Hinsichtlich der Aufwendungen für Betriebsmittel und für die Sicherstellung der Museumssammlung erfolgt eine jährliche Anpassung in Höhe der Inflationsrate des vorangegangenen Kalenderjahres (gem. dem VPI für Deutschland des Stat. Bundesamtes). Geförderte Stellen und Projekte unterliegen nicht der Dynamisierung. In Anlehnung des § 4 Abs. (3) sind die jährlichen Erhöhungen der Hansestadt für die Berücksichtigung in der Haushaltsplanung rechtzeitig darzulegen.
- (2) Die Auszahlung des Zuschusses erfolgt in vier Raten jeweils bis zum fünften Werktag zum Quartalsanfang (Januar, April, Juli, Oktober). Aufgrund von verschiedenen Sachverhalten insbesondere die Zahlung von Versicherungsbeiträgen für das gesamte Geschäftsjahr sind die Raten differenzierter zu betrachten. Die Museumsstiftung definiert gegenüber der Hansestadt die erforderlichen Höhen der Raten und sendet diese schriftlich der Hansestadt im November des Vorjahres zu.
- (3) Im Rahmen der Zuschusszahlungen ist es der Museumsstiftung möglich einen Jahresüberschuss zu erwirtschaften. Der Jahresüberschuss wird unter Berücksichtigung von etwaigen Verlustausgleichen einer Rücklage zugeführt. Die Entscheidung über die Verwendung der Rücklage obliegt dem Stiftungsrat der Museumsstiftung.

§ 3 Verwendung der Mittel

- (1) Die Museumsstiftung verpflichtet sich, den Zuschuss ausschließlich zur Erfüllung des Stiftungszwecks und zur Deckung der Betriebskosten zu verwenden.
- (2) Die Museumsstiftung führt über die Verwendung der Mittel ordnungsgemäß Buch und stellt der Hansestadt jährlich bis zum 30.06. des Folgejahres zusammen mit dem Jahresabschluss einen Verwendungsnachweis sowie einen Bericht über das Kerngeschäft, die Aktivitäten und Leistungen der Museumsstiftung im Förderzeitraum zur Verfügung.

§ 4 Pflichten der Museumsstiftung

- (1) Die Museumsstiftung verpflichtet sich, die Hansestadt umgehend zu informieren, wenn sich wesentliche Änderungen in der finanziellen Situation oder den Betriebsbedingungen des Museums ergeben.
- (2) Die Museumsstiftung verpflichtet sich innerhalb und außerhalb des Stiftungszwecks zusätzliche Erträge durch bspw. Förderprogramme, Vermietung von Räumlichkeiten oder eine effizientere Nutzung der Gebäudeflächen zu akquirieren, fortzuentwickeln und der Hansestadt nachzuweisen.

- (3) Die Museumsstiftung verfolgt ab dem Inkrafttreten dieser Vereinbarung das Ziel einen Wirtschaftsplan mit ausgeglichenem Jahresergebnis für die jeweiligen Geschäftsjahre zu erstellen und der Hansestadt rechtzeitig vor Beginn des Geschäftsjahres vorzulegen.

§ 5 Pflichten der Hansestadt Lüneburg

- (1) Die Hansestadt verpflichtet sich, die vereinbarten Zuschüsse pünktlich und in voller Höhe auszusahlen.
- (2) Die Hansestadt verpflichtet sich, die Museumsstiftung bei der Beantragung weiterer Fördermittel und in Fragen der Verwaltung nach besten Kräften zu unterstützen.

§ 6 Laufzeit und Kündigung

- (1) Diese Vereinbarung tritt rückwirkend zum 01.01.2025 in Kraft. Sie gilt bis zum 31.12.2030 und jeweils für ein weiteres Jahr, wenn sie nicht innerhalb einer Frist von zwölf Monaten zum Ende der jeweiligen Gültigkeitsdauer gekündigt wird.
- (2) Die Hansestadt und die Museumsstiftung werden erstmalig zwei Jahre vor Ende der jeweiligen Gültigkeitsdauer in erste Verhandlungen über eine Fortsetzung der Zuschussvereinbarung aufnehmen.
- (3) Das Recht zur außerordentlichen Kündigung bleibt unberührt. Ein wichtiger Grund im Sinne der außerordentlichen Kündigung liegt insbesondere bei der Aufgabe des Betriebes oder eines wesentlichen Kerngeschäftszweiges vor.

§ 7 Gebäudeüberlassung und -unterhaltung

- (1) Die Hansestadt und die Museumsstiftung vereinbaren bzgl. der Gebäudeüberlassung und -unterhaltung eine gesonderte Vereinbarung.
- (2) Die aktuell gültigen Regelungen zur Bauunterhaltung nach § 5 Abs. 3 und 4 der Vereinbarung zur Neuordnung der Museumslandschaft Lüneburg vom 16.03.2011 bleiben bis zum Abschluss einer gesonderten Vereinbarung zur Gebäudeüberlassung und -unterhaltung unberührt.

§ 8 Schlussbestimmungen

- (1) Änderungen und Ergänzungen dieser Vereinbarung bedürfen der Schriftform und müssen von beiden Parteien unterzeichnet werden.
- (2) Für den Zeitraum der Schließung des Deutschen Salzmuseums für die Durchführung einer Sanierung der Bestandsgebäude wird eine gesonderte Nebenabrede zur Zuschusshöhe zwischen den Vertragspartnern vereinbart.
- (3) Sollten einzelne Bestimmungen dieser Vereinbarung unwirksam sein oder werden, bleibt die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen unberührt.

- (4) Diese Zuschussvereinbarung nimmt Bezug auf die Patronatserklärung der Hansestadt an die Museumsstiftung vom _____.

Lüneburg, den _____

Hansestadt Lüneburg

Die Oberbürgermeisterin

Frau Kalisch

Vorstand der Museumsstiftung Lüneburg gem. Beschluss des Stiftungsrats

Frau Dr. Düselder

Frau Hentschel

Herr Prigge