



Sachbearbeitung	MU - Ulmer Museum		
Datum	18.10.2017		
Geschäftszeichen			
Vorberatung	Fachbereichsausschuss Kultur	Sitzung am 24.11.2017	TOP
Beschlussorgan	Gemeinderat	Sitzung am 13.12.2017	TOP
Behandlung	öffentlich		GD 391/17

Betreff: Museum Ulm - Zwischenbericht zur Weiterentwicklung

Anlagen: 2

Antrag:

1. Der Bericht wird zur Kenntnis genommen.
2. Der unten dargestellten Erhöhung des Budget-Zuschusses für das Museum Ulm um 407 T€ in 2018 wird unter Vorbehalt der Finanzierbarkeit und Beschlussfassung des Haushaltsplanes durch den Gemeinderat zugestimmt.

Die Erhöhung des Budgets gliedert sich wie folgt
(s. Sachdarstellung 3.1./3.2. und Anlage Nr. 2):

Auf der Ertragsseite:

- 3.1. Die Planansätze für Verkaufserlöse und Leistungsentgelte (v.a. Eintrittsgelder) werden in 2018 an die Rechnungsergebnisse der letzten fünf Jahre angepasst. Von insgesamt 349 T€ werden sie um 158 T€ auf 191 T€ herunter gesetzt (befristet für 1 Jahr).

Auf der Aufwandsseite:

- 3.2. Personal in 2018 zusätzlich 65 T€ für je 1 restauratorisches und 1 museologisches Volontariat (befristet für 2 Jahr)
- 3.3. Sachaufwendungen in 2018 zusätzlich 184 T€ für die Weiterentwicklung des Ausstellungsprogramms, für Übersetzungen und Künstlersozialkasse sowie für Marketing und Museumspädagogik (befristet für 1 Jahr).
- 3.4. Für 2018 wurde für eine große Themenausstellung ein Sonderfaktor von 85 T€ beantragt und bewilligt (befristet für 1 Jahr).

Zur Mitzeichnung an:

BM 1, BM 2, C 2, OB/G, ZS/F, ZS/P

Bearbeitungsvermerke Geschäftsstelle des

Gemeinderats:

Eingang OB/G _____

Versand an GR _____

Niederschrift § _____

Anlage Nr. _____

4. Dem Abbau des aufgelaufenen Defizits über einen Bonus-Regelung mit einer Laufzeit von fünf Jahren wird zugestimmt.

Das Defizit des Museums beläuft sich zum 31.12.2016 auf 410 T€. Im Rahmen des Jahresabschlusses 2017 wird die Höhe des aufgelaufenen Budgetdefizits bis einschließlich 31.12.2017 festgestellt. Diese ist Grundlage für die Bonus-Regelung.

Der Anwendung der Bonus-Regelung wird entsprechend der folgenden Sachdarstellung zugestimmt:

Bei Vorlage eines ausgeglichenen Jahresabschlusses wird 1/5 des festgelegten Budgetdefizites (festgestellt zum 31.12.2017) als Festbetrag erlassen (beginnend mit dem Jahresabschluss 2018) d.h. Defizitabbau mit einer Fünftelregelung pro Jahr. Ein während der Laufzeit erwirtschaftetes Defizit führt dazu, dass in diesem Jahr das Altdefizit entsprechend der Fünftelregelung nicht abgebaut wird und sich die Laufzeit der Regelung verlängert. Ein evtl. aktuell erwirtschaftetes Defizit wird in getrennter Rechnung fortgeschrieben und ist vom Museum im folgenden Jahr abzubauen. Mehrerträge, welche das Museum aus Eintrittsgeldern oder sonstigen Erträgen (Miet-/Verkaufserlöse) erzielt, darf das Museum während der fünfjährigen Laufzeit der Bonus-/Malus-Regelung zur Hälfte zur Deckung von Mehrausgaben verwenden. Das Museum Ulm bekommt somit die Möglichkeit, durch disziplinierte Haushaltsbewirtschaftung innerhalb von 5 Jahren das vorgetragene Defizit abzubauen.

5. Die Verwaltung wird beauftragt, den skizzierten Prozess der Organisations- und Budgetentwicklung für 2019ff weiter voranzutreiben und dem Gemeinderat im ersten Halbjahr 2018 einen entsprechenden Vorschlag mit Blick auf die genannten Herausforderungen zur Beschlussfassung vorzulegen.

Stefanie Dathe

Sachdarstellung:

Zusammenfassende Darstellung der finanziellen Auswirkungen

Finanzielle Auswirkungen:	ja
Auswirkungen auf den Stellenplan:	ja

MITTELBEDARF 2018			
INVESTITIONEN / FINANZPLANUNG (Mehrjahresbetrachtung)		ERGEBNISHAUSHALT einmalig	
PRC: Projekt / Investitionsauftrag:		PRC: 2520 - 520	
Einzahlungen	€	Ordentliche Erträge	158.000 €
Auszahlungen	€	Ordentlicher Aufwand	249.000 €
		<i>davon Abschreibungen</i>	€
		Kalkulatorische Zinsen (netto)	€
Saldo aus Investitionstätigkeit	€	Nettoressourcenbedarf in 2018	407.000 €
MITTELBEREITSTELLUNG			
<u>1. Finanzhaushalt 2018</u>		2018	
Auszahlungen (Bedarf):	€	innerhalb Fachbudget bei PRC	€
Verfügbar:	€		
Ggf. Mehrbedarf	€	fremdes Fach-/Bereichsbudget bei PRC	€
Deckung Mehrbedarf bei PRC			
PS-Projekt 7	€	Mittelbedarf aus Allg. Finanzmitteln in 2018	407.000 €
bzw. Investitionsauftrag 7	€		
<u>2. Finanzplanung 2018 ff</u>			
Auszahlungen (Bedarf):	€		
i.R. Finanzplanung veranschlagte Auszahlungen	€		
Mehrbedarf Auszahlungen über Finanzplanung hinaus	€		
Deckung erfolgt i.R. Fortschreibung Finanzplanung			

1. Situation und Ausgangslage

1.1. Situation

Das Museum Ulm mit HfG-Archiv ist ein in Deutschland einzigartiges kunst- und kulturgeschichtliches Universalmuseum mit herausragenden Sammlungsbeständen von regionaler, nationaler, internationaler und weltkultureller Bedeutung. Es befindet sich sowohl an attraktiver Innenstadtlage in einem denkmalgeschützten Gebäudeensemble des 15.-20. Jahrhunderts als auch in den historischen Räumen der ehemaligen Hochschule für Gestaltung und bietet somit ein besonderes Kunsterlebnis an authentischen Orten. Einer bald hundertjährigen Tradition verpflichtet, sammelt, bewahrt, erforscht, zeigt und vermittelt das Museum Ulm 40.000 Jahre Kunst-, Kultur- und Designgeschichte.

1.2. Leistungsspektrum

Auf Grundlage der Richtlinien des kommunalen Produktplanes Baden-Württemberg, des internationalen Museumsrates ICOM und des Deutschen Museumsbundes bietet das Museum Ulm ganzjährig an sechs Wochentagen und nach Vereinbarung in seinen fünf Sammlungsbereichen (Archäologie, Alte Kunst, Moderne, Grafik und HfG-Archiv) nicht nur regelmäßig wechselnde Sonder- und Dauerausstellungen, sondern ein umfangreiches Leistungsspektrum an.

Museumspädagogische Vermittlungs- und zielgruppenspezifische Bildungsprogramme für Kinder, Jugendliche, Erwachsene, ein internationales Publikum sowie Menschen mit Handicap erweitern die Ausstellungsangebote in Museum, HfG-Archiv und der angegliederten Kunsthalle Weishaupt.

Das Museum Ulm kooperiert national und international mit anderen Museen und Instituten. Es sichert durch die Pflege und bestandserhaltende Bewahrung der Sammlungsbestände öffentliches Eigentum und verfolgt kontinuierlich durch Schenkungen und Ankäufe die strategische Weiterentwicklung der Sammlung.

Mit der Publikation von Fachbüchern, der Provenienzforschung, der digitalen Inventarisierung und Betreuung von Fach- und Forschungsbesuchern erfüllt das Museum Ulm mit dem HfG-Archiv nicht nur seinen wissenschaftlichen Auftrag, sondern macht Museumsarbeit und Sammlungsbestände transparent und zugänglich.

1.3. Strukturelles Defizit

Bis einschließlich 2016 hat das Museum Ulm gegenüber den Budgetplänen ein Defizit in Höhe von 410 T€ erwirtschaftet. Verursacht wurde dieses über Jahre angewachsene Defizit v.a. durch Mindererlöse bei Eintrittsgeldern und Verkäufen (s. FBA Kultur vom 20.11.2015, GD-Nr. 405/15).

Bei den Eintritten wurden die Planansätze um rund 40 %, bei den Verkäufen um durchschnittlich rund 62 % unterschritten. Zudem waren die Besucherzahlen im Museum in den vergangenen Jahren rückläufig. Wurden 2010 noch 41.226 Personen gezählt, waren es 2016 noch 33.898. Rückblickend besuchten innerhalb der letzten 10 Jahre durchschnittlich 38.000 Personen p.a. das Museum Ulm.

Im Hinblick auf die Kalkulation des Einnahmesolls gilt zu beachten, dass durch eine Vielzahl von Veranstaltungen und Anlässen mit freiem Eintritt die Besucherzahlen nicht mit der Anzahl der verkauften Museumseintritte korrelieren.

2. Vision und Ausblick

2.1. Selbstverständnis

Vor dem Hintergrund einer zukunftsweisenden Re-Positionierung und in Anlehnung an das neu entwickelte Leitbild (s. FBA Kultur vom 24.03.17, GD-Nr. 080/17) versteht sich das Museum in der internationalen Stadt Ulm als ein lebendiger Ort kultureller Identifikation. Das Museum Ulm begeistert und bereichert: als interdisziplinäres Forum kultureller Teilhabe, als öffentlicher Raum der Begegnung, als Erlebnisraum für Kunst, Kultur und Kreativität. Es soll von Besucherinnen und Besuchern aller Altersgruppen und Nationalitäten, insbesondere von einem jungen Zielpublikum, Kindern, Jugendlichen und Familien wahrgenommen werden als unverwechselbar, berührend und offen.

Vernetzt mit Wissenschaft, Bildung, Kultur, Wirtschaft, Medien und Politik kooperiert das Museum Ulm gezielt in interdisziplinären Projekten v. a. mit Partnern in der Stadt Ulm. Es versteht sich als lernende innovative Institution, als Schlüssel für Integration und Förderer gesellschaftlicher Kernkompetenzen, deren wichtigste Ressource die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren spezifischen Fachkompetenzen, ihrer Kreativität und Leistungsbereitschaft sind.

2.2. Ausstellungsprogrammatik (siehe Anlage 1)

Die Erforschung und Präsentation der Sammlungen und ihrer herausragenden Alleinstellungsmerkmale ist Grundlage für zahlreiche Aufgaben und Voraussetzung für den zentralen Bildungsauftrag des Museums. Besonders im Rahmen von Sonderausstellungen bieten die Sammlungsbereiche einen reichhaltigen Fundus für thematische Anknüpfungspunkte, um die eigenen Bestände in einen bereichernden Dialog mit Leihgaben aus dem In- und Ausland zu stellen, ihre überregionale Bedeutung zu unterstreichen, sie inhaltlich in immer neue soziokulturelle Zusammenhänge zu stellen und formale Grenzbereiche von Kunst und Geschichte, Kultur und Gesellschaft aufzugreifen.

In Fortsetzung der Zusammenarbeit und als Anknüpfungspunkt an die in der Machbarkeitsstudie formulierten Entwicklungsstrategien arbeitet das Museumsteam gemeinsam mit der Stuttgarter Agentur space 4 an einer umfassenden Neukonzeption des Museums. Unabhängig von baulichen Veränderungen und der Modernisierung der Bestandsgebäude wird eine zukunftsweisende inhaltliche Neupositionierung entwickelt: Mit ihr verbindet sich das Ziel, das Museum Ulm in eine innovative Kultureinrichtung des 21. Jahrhunderts mit hohem gesellschaftlichem Stellenwert und internationaler Strahlkraft zu verwandeln. Einerseits erfolgt eine Rückbesinnung auf den Kern des Musealen, andererseits wird die Ordnung im Museum nicht allein der traditionell chronologischen Ordnung in Sammlungsabteilungen folgen. Vielmehr wird der Besucher zu einer Entdeckungsreise angeregt, die ihn durch eine einladende Eingangssituation in die zentralen Gebäude - Ehinger Stadel, Kiechelhaus und Friedbau - und zu sammlungsbasierten Dauerausstellungen führt. Sie berühren grundlegende Themen des menschlichen Daseins, Fragen aus der alltäglichen Lebenswirklichkeit, der Kulturen und Traditionen und spannen den Bogen bis in die Gegenwart.

Innovativen museumspädagogischen Vermittlungskonzepten folgend werden künftig innerhalb der Dauer- und Wechselausstellungsbereiche sichtbare Aufenthalts-, Studier- und Aktionsräume eingerichtet. Sie funktionieren als Schnittstellen zwischen Museum und Besucher und laden zum selbstständigen oder begleiteten Vertiefen von Inhalten, zum kreativen Denken, Handeln, Ausprobieren und Entwickeln ein.

Es gilt, im Museum Ulm den Erlebnischarakter zu stärken ohne die Wissensvermittlung außer Acht zu lassen. Die programmatische Neuausrichtung soll Schwellenängste

abbauen, unterschiedliche Zielgruppen ansprechen und neue lokale, regionale und internationale Besucherkreise erschließen. Künftig werden in einem festgelegten Rhythmus jährlich drei Kabinett-Ausstellung und zwei umfangreichere thematische Sonder-Ausstellungen im Museum sowie drei Studio-Ausstellungen am HfG-Archiv präsentiert. Eine Erhöhung der Sachaufwendungen für den Wechsel-Ausstellungsbetrieb versteht sich als Investition in die Zukunft, in die öffentliche Wahrnehmung, in die Attraktivität für lokale und überregionale Besucher und Förderer und die damit verbundene mittel- und langfristige Steigerung der Einnahmen.

2.3. Bildungsauftrag

Um die Attraktivität des Museums für Besucher und Sponsoren zu erhöhen, neue Zielgruppen zu erreichen und mithin die Besucherzahlen zu steigern, muss in Ergänzung einer relevanten Ausstellungsprogrammatik die museumspädagogische Vermittlungstätigkeit ausgebaut und gestärkt werden.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels stellt sich das Museum Ulm hierbei den veränderten Anforderungen, um den Bedürfnissen und Anliegen einer pluralen Gesellschaft des 21. Jahrhunderts gerecht zu werden. Es vermittelt anschaulich, zielgruppenorientiert, inklusiv, mehrsprachig und ermöglicht Menschen aller Altersgruppen und Nationalitäten einen Einblick in kunst- und kulturgeschichtliche Themen sowie deren Auswirkungen auf unser Leben. Es greift dabei kontroverse Themen auf und bietet sich als Ort der Zukunftsfragen, der freien Meinungsbildung und der Partizipation an interkulturell-künstlerischen Gestaltungsprozessen an. Damit werden Sozialkompetenzen geschult und Voraussetzungen für die Orientierung in einer gesellschaftskulturell immer komplexer werdenden Lebenswelt geschaffen.

In einem zunehmend virtueller werdenden Medienzeitalter setzt das Museum Ulm weiterhin auf die sinnliche Faszination und das Erlebnis einzigartiger Kunstobjekte, die zum Verständnis der eigenen und fremden Kultur beitragen.

Das Museum Ulm bietet Einblicke in die Arbeit hinter den Kulissen (z.B. Expertentag, Führungen Hinter den Kulissen, Ausstellungen zu Restaurierungsprojekten und Provenienzforschung), steht allen Menschen offen, strebt Barrierefreiheit in allen Bereichen an und sorgt dafür, dass der Aufenthalt im Museum als ein bereicherndes Erlebnis erfahren wird.

Das Museum Ulm setzt digitale Medien, Virtual und Augmented Reality sowie multimediale Instrumente ein, um seine Angebote und kulturellen Inhalte über die personengebundene Vermittlung hinaus umfassend verfügbar zu machen und ein junges medienaffines Publikum anzusprechen.

Eine erste Maßnahme zur personellen Stärkung der Vermittlungsarbeit konnte bereits erfolgreich gestartet werden: Im Rahmen eines exklusiven von der Kulturstiftung des Bundes getragenen Förderprogramms zur Stärkung der Museen kann das Museum Ulm seit Juli 2017 durch eine Volontärin für Bildung und Vermittlung neue Wege und innovative Formen der Museumspädagogik entwickeln, erproben und ausbauen. Um eine Kontinuität der museumspädagogischen Arbeit, die Kooperationen mit Schulen und anderen Bildungstätten in Ulm über den Förderzeitraum hinaus zu gewährleisten und kontinuierlich zu erweitern, wird die Verstetigung dieser Personalstelle für Vermittlung und die Aufnahme in den Stellenplan ab 1. Juli 2019 angestrebt. Hier wird in Analogie zum Thema Digitalisierung für 2019 die Erarbeitung eines Sonderfaktor-Projektes vorgeschlagen.

Unter Leitung der Volontärin für Bildung und Vermittlung sind und werden u.a. folgende Projekte mit Bildungs-, Inklusions- und Senioreneinrichtungen fortgesetzt, erweitert und neu initiiert:

- Seit 2009: "Internationaler Tag" im Museum Ulm
- Seit 2014: "Wir bringen die Kunst zu Ihnen" - Das Museum Ulm besucht Seniorinnen und Senioren
- Seit 2015: "Der Kultur auf der Spur" - entdecken, forschen, ausprobieren
"Kulturkarussell" - Ferienprogramm für Kinder und Familien
- Seit 2016: "Wer hat Angst vor...?" – Führungen zu Kunstwerken für Neugierige
Ganzjahresprojekt mit Meinloh-Grundschule
- Seit 2017: "Das Museum der Unerhörten Dinge" - Aktionshütte auf dem Ulmer Weihnachtsmarkt
"Museumsdetektive" - Publikationsreihe von Ausstellungstagebüchern für Kinder
Projekte und Kooperationen mit Ganztagschulen und dem Ulmer Kulturagenten
"Studentenfutter" - Museumstag für Erstsemester, Studentinnen und Studenten
Inklusionsprojekte mit dem KBZO
- Ab 2018: "Sternchenkabinett" - Kabinett-Ausstellungen von Schülerinnen und Schülern zu BK-Abitur- und Museumsthemen
Spracherwerb und Spracherweiterung im Museum
Interdisziplinäre und partizipative Projekte mit Kulturpartnern der Stadt Ulm (2018 mit "Teatro international" und "Internationales Donaufest")

Unter dem Motto „Museum von allen“ liegt das zentrale Anliegen der Bildungs- und Vermittlungsarbeit im Museum Ulm in der Partizipation. Durch eine intensive und frühzeitige Einbindung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen in kuratorische Entscheidungs- und Entstehungsprozesse, durch Anteilnahme und Einblicke hinter die Kulissen sollen die Besucherinnen und Besucher erfahren, dass das Museum nicht nur Themen ausstellt, die ihre Lebenswelt und Interessen berühren, sondern dass sie selbst Einfluss nehmen und ihre eigenen Perspektiven einbringen können.

2.4. Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising

Das Museum Ulm muss in die öffentliche Wahrnehmung investieren. Mit der Umwidmung einer bestehenden Personalstelle (bisher 50% Museumspädagogik / 50 % Öffentlichkeitsarbeit) in eine vollamtliche Stelle für Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising konnte im Frühjahr 2017 eine erste Maßnahme zur Professionalisierung und Intensivierung der publikumswirksamen Kommunikationsarbeit sowie zur Entwicklung des Museums Ulm als nationale und internationale Kulturmarke ergriffen werden.

Gleichermaßen wegweisend ist die konsequente Durchsetzung eines Corporate Designs seit Mai 2017. Im Dienste von Wiedererkennbarkeit und Corporate Identity müssen künftig mehr Mittel für Grafik Design, Werbung, Folder, Plakate und Einladungen (durchwegs zweisprachig) bereit gestellt werden.

Zum zielgruppenorientierten Marketing gehört heute wesentlich die tagesaktuelle Pflege der museumseigenen (zweisprachigen) Website und die Nutzung der sozialen Medien wie Facebook, Twitter oder Instagram als Instrumente für das Networking mit verschiedenen Anspruchsgruppen.

In die Öffentlichkeit hinein wirken auch Museumsshop und -café. Beide Örtlichkeiten erfahren eine Profilierung und Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen. Die

Produktpalette im Museumsshop orientiert sich an wechselnden Ausstellungsthemen und bietet seit 2017 Künstlereditionen an. Das Museumscafé präsentiert gleichermaßen seit 2017 in regelmäßigem Turnus Künstlerinnen und Künstler, deren Arbeiten über den Museumsshop erworben werden können.

Mit der Verfügbarkeit und Bereitstellung ausgewählter Räumlichkeiten öffnet sich das Museum Ulm gezielt der Nutzung durch Dritte und generiert Einnahmen.

Der Verein der Freunde des Ulmer Museums e.V. wirkt als Multiplikator in die lokale Öffentlichkeit hin und unterstützt finanziell den Ankauf von Kunstwerken und anderweitige Anschaffungen. Darüber hinaus arbeitet das Museum Ulm am Aufbau eines exklusiven Förderkreises aus lokalen und regionalen Wirtschafts- und Finanzunternehmen, mit denen langfristige Sponsoringpartnerschaften abgeschlossen werden sollen.

3. Investitionen und zukunftsorientierte Budgetanpassung 2018ff (siehe Anlage 2)

Die Umsetzung der skizzierten Vision und der Umbau des Museums Ulm in einen lebendigen Ort kultureller Identifikation und Begegnung, an dem qualifizierte gesellschafts- und bildungsrelevante Arbeit stattfinden kann, wird in den nächsten Jahren Veränderungen in der Finanz- und Personalausstattung sowie der strukturellen Ausrichtung des Museums Ulm erforderlich machen. Diese werden im Rahmen einer Organisations- und Budgetentwicklung erarbeitet und stufenweise in enger Abstimmung mit dem Gemeinderat umgesetzt werden.

3.1. Ausgangslage und Handlungsbedarf bei Personalausstattung

Das Konfliktpotential bei der Leitung von Kultureinrichtungen ist traditionell durch die Gegensätze zwischen Kunst und Verwaltung geprägt. Beide Disziplinen sind unterschiedlich und schwer miteinander zu vereinbaren. Die Anforderungen an die Leitungen von Kultureinrichtungen haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Neben der weiterhin im Vordergrund stehenden inhaltlichen Expertise werden zunehmend Erfolge im Bereich der Vermittlung, des Marketings und des Finanzmanagements erwartet. Gefragt sind professionelle Strukturen, welche ökonomischen und öffentlichkeitswirksamen Managementbelangen ihren Stellenwert einräumen.

Bisher ist die Direktion des Museums Ulm neben der Gesamtleitung mit Verwaltungsaufgaben betraut und zugleich als Kuratorin verantwortlich für die Sammlungsbestände des 19.-21. Jahrhunderts. Um diesen Aufgaben gerecht werden zu können, werden Möglichkeiten zur Entlastung und Unterstützung der Direktion bei den Verwaltungsaufgaben zu entwickeln sein. Um das Museum Ulm auch hier für die Zukunft zu rüsten, damit die immer komplexer werdenden Verwaltungsangelegenheiten fachgerecht gewältigt werden können, wird im Verlaufe des ersten Halbjahres 2018 ein Vorschlag für eine sanfte Umstrukturierung der Verwaltung entwickelt.

Vor dem Umzug der Sammlungen in das zentrale Kunstdepot (s. FBA Kultur vom 23.06.2017, GD-Nr. 228/17) sollte die Inventur und Restaurierung der Museumsbestände abgeschlossen sein. Zur personellen Unterstützung der hier eingesetzten Mitarbeitenden (bisher 2 Teilzeitstellen) wäre die Schaffung eines Volontariats ab März 2018 anzustreben.

Ergänzend hierzu ist die begonnene digitale Inventarisierung und Dokumentation fortzuführen und im Zusammenhang mit dem Umzug der Sammlungsbestände als kommunalen Vermögenswerten in ein zentrales Kunstdepot zu intensivieren. Hier wird die Verlängerung der befristeten Personalstelle für die digitale Inventarisierung ab 01.01.2019

notwendig. Diesbezüglich beteiligt sich das Museum an der Fortschreibung der gemeinsamen GD "Bestandserhaltung, Erschließung und Digitalisierung von Kulturgut-langfristige Planung der städtischen Kultureinrichtungen" (s. GD-Nr. 175/15) mit KA, BI und AR, um die in der GD ausführlich dargestellten Maßnahmen zu Ende zu führen und die genannten Zielsetzungen umzusetzen.

Um die Fortführung der im Februar 2017 begonnenen und auf ein Jahr befristeten Provenienzforschung zu sichern, wurde ein neuerlicher Antrag auf Projektfördermittel bei der Stiftung Deutsches Zentrum Kulturgutverluste gestellt. Mit der Entscheidung ist bis Ende des Jahres 2017 zu rechnen.

Um den zuständigen Kuratoren mehr Raum für ihre inhaltliche Arbeit zu geben, die Ausstellungstätigkeit im HfG-Archiv intensivieren und mithin die öffentliche Wahrnehmung und Attraktivität dieser Museums-Dependance steigern zu können, wird zusätzlich die Einrichtung eines museologischen Volontariats für das HfG-Archiv ab März 2018 zur Betreuung von Rechercheanfragen, Forschungsgruppen und Gästen, zur Abwicklung von Leih- und Bildanfragen etc. empfohlen.

3.2. Anpassung der Sachaufwendungen (siehe Anlage 2)

Um die Attraktivität und Anziehungskraft auch auf neue Besucherkreise zu erhöhen, erscheint es unumgänglich möglichst rasch das Ausstellungsprogramm flexibler und längerfristig planbar zu gestalten.

Insbesondere für die Realisierung von kleineren Kabinett-Ausstellungen innerhalb der mit space 4 neu zu konzipierenden Dauerausstellungs- und Sammlungsbereiche müssen zusätzliche Sachmittel angesetzt werden.

Die Ausweitung des Ausstellungsprogramms bringt aber auch weitere Folgeinvestitionen mit sich. Die Kosten für Kunsttransporte und Versicherungen externer Leihgaben, für Grafikdesign, Bildurheberrechte und Künstlersozialkasse sind in den letzten Jahren erheblich gestiegen (s. Anlage 2).

Weitere Sachaufwendungen werden nötig mit der konsequenten Durchsetzung der 2017 begonnenen Zweisprachigkeit im Museum Ulm, der Intensivierung der allgemeinen Museumspädagogik sowie der Intensivierung des allgemeinen Marketings mit einem besonderen Schwerpunkt auf der Bewerbung des Löwenmenschen als herausragendem Kunstwerk aus dem UNESCO-Weltkulturerbe. Durch diese Maßnahmen können mittel- und langfristig neue Besucherkreise erschlossen werden.

3.3. Abbau des Defizits

Zum Abbau des in den vergangenen Jahren aufgelaufenen Budgetdefizits wird eine Bonus-Regelung mit einer Laufzeit von 5 Jahren vorgeschlagen:

Bei Vorlage eines ausgeglichenen Jahresabschlusses wird 1/5 des festgelegten Budgetdefizites (festgestellt zum 31.12.2017) als Festbetrag erlassen (beginnend mit dem Jahresabschluss 2018) d.h. Defizitabbau mit einer Fünftelregelung pro Jahr. Ein während der Laufzeit erwirtschaftetes Defizit führt dazu, dass in diesem Jahr das Altdefizit entsprechend der Fünftelregelung nicht abgebaut wird und sich die Laufzeit der Regelung verlängert. Ein evtl. aktuell erwirtschaftetes Defizit wird in getrennter Rechnung fortgeschrieben und ist vom Museum im folgenden Jahr abzubauen. Mehrerträge, welche das Museum aus Eintrittsgeldern oder sonstigen Erträgen (Miet-/Verkaufserlöse) erzielt, darf das Museum während der fünfjährigen Laufzeit der Bonus-/Malus-Regelung zur Hälfte zur Deckung von Mehrausgaben verwenden. Das Museum Ulm bekommt somit die Möglichkeit, durch disziplinierte Haushaltsbewirtschaftung innerhalb von 5 Jahren das vorgetragene Defizit abzubauen.

4. Ausblick

Es bedarf einer kontinuierlichen öffentlichkeitsrelevanten Arbeit, um das Museum als attraktive Kulturinstitution mit gesellschaftlicher und fachlicher Wertschätzung zu etablieren, dadurch die Besucherzahlen zu steigern und mithin dauerhafte Förderer und Sponsoringpartner zu gewinnen.

Um inhaltliche Planungssicherheit zu gewährleisten, eine programmatische Neupositionierung des Museums Ulm durchzuführen und die Öffentlichkeitsarbeit zu intensivieren, sind die dargestellten personellen, finanziellen und strukturellen Änderungen zwingend erforderlich.

Um ein weiteres, aus der aktuellen Finanzstruktur unweigerlich folgendes Ansteigen des strukturellen Defizits zu vermeiden und das Museum auf dem bereits erkennbar guten Weg zu unterstützen, sind einige wichtige Änderungen zunächst für 2018 zu treffen, die im Verlauf 2019 weiter konkretisiert werden.