

**ANTONIUS J. DOMMERS**

## **Organisations- und Trägerschaftsmodelle für Museumsshops**

### **Formen betriebswirtschaftlicher Ausgliederung**

Seit Mitte der 80er Jahre kritisiert die Öffentlichkeit die mangelnde Effektivität, Effizienz, Kundenorientierung und Bürgernähe in der öffentlichen Verwaltung. Verstärkt wurde die Diskussion durch eine Krise der öffentlichen Haushalte. Es wurde vielfältig der Versuch unternommen, dem Problem durch Personaleinsparungen und Privatisierungen zu begegnen. In diesem Zusammenhang wurde auch versucht, die reine Hoheitsverwaltung zu trennen von den Dienstleistungsbereichen in der öffentlichen Hand. Spektakulär war die Bahn- und Postreform, die die Möglichkeiten der personellen Verschlankung über die Privatisierung im Auge hatte. Auch versprach man sich von dieser Maßnahme eine größere Flexibilität der Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen und damit eine Kosteneinsparung und eine Entlastung der öffentlichen Hand. Viele andere Maßnahmen haben bei den Kommunen und Gebietskörperschaften dazu geführt, daß heute Dienstleistungsaufgaben in den unterschiedlichsten Rechtsformen erledigt werden.

Zu unterscheiden sind öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Formen. Kultureinrichtungen können als Regiebetriebe, Eigenbetriebe, Stiftungen oder Zweckverbände in der öffentlich-rechtlichen Form betrieben werden, wie auch in der Rechtsform einer GmbH, eines eingetragenen Vereins oder einer Stiftung des privaten Rechts.

Zu unterscheiden ist weiterhin die formale oder unechte Privatisierung von der materiellen Privatisierung. Während bei der formalen oder unechten Privatisierung eine Aufgabe ausgegliedert wird und weiterhin in kommunaler Trägerschaft bleibt (z. B. im Eigenbetrieb oder in der Eigen-GmbH), handelt es sich bei der materiellen Privatisierung um eine tatsächliche Abgabe von Aufgaben an private Dritte, die bis zur Veräußerung von öffentlichen Vermögenswerten führen kann.

Während bei der formalen oder unechten Privatisierung die Kommune oder die Dienstleistungskörperschaft weitgehend die Verantwortung in der Aufgabenerfüllung behält, wechselt bei der materiellen Privatisierung die Aufgabe von dem öffentlichen Bereich in den privaten Sektor. Im letzteren Falle ist die Einflußnahme der öffentlichen Hand schwach.

Schließlich kann die öffentliche Hand eine Aufgabe privaten Dritten zur Erledigung übertragen. Von der vertraglichen Regelung wird es abhängen, in welcher Weise die öffentliche Hand sich den Einfluß für die Aufgabenerledigung vorbehält.

Nachfolgend sollen die Möglichkeiten genannt werden, die bei der Betreibung von Museumsshops gelten können.

Museen werden überwiegend von der öffentlichen Hand unterhalten. Viele Gründe können dafür sprechen, daß der Museumsshop ausgegliedert und in einer anderen Rechtsform betrieben wird. So kann z. B. eine Verpachtung und Übertragung an einen Dritten zur wirtschaftlichen Nutzung gegen Zahlung einer Umsatz- oder Festpacht erfolgen. Mit der Übertragung der Führung des Museumsshops können auch andere Dienstleistungen verbunden sein, z. B. die Führung der Kasse zur Erhebung des Eintrittsgeldes, Aufsicht und Reinigung. Der Träger des Museums kann den Museumsbetrieb (Führung der Eingangskasse, Betrieb des Shops, Aufsicht und Reinigung) einer eigenen GmbH übertragen. Dieser Weg empfiehlt sich den gemeinnützigen Einrichtungen, die ihren wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb strikt von dem gemeinnützigen Bereich trennen müssen.

## **Ein im Rheinland seit Jahrzehnten bewährtes Modell soll vorgestellt werden**

Einer der Vorreiter der Entwicklung, nämlich Kulturaufgaben in privatrechtlicher Form zu erledigen, war der Landschaftsverband Rheinland vor Jahren durch Gründung einer eigenen Gesellschaft, heute Rheinland-Verlag- und Betriebsgesellschaft (RVBG), mit der er sich ein betriebswirtschaftliches Instrumentarium für seine Kulturaufgaben schuf.



*Rheinisches Industriemuseum, Gesenkschmiede Hendrichs, Solingen*

Schon im Jahr 1958 konzentrierte der Landschaftsverband Rheinland in dem Rheinland-Verlag die verlegerische Tätigkeit und gab dort zunächst nur die Zeitschrift »neues Rheinland« für Landschaft und Kultur heraus. Im Jahr 1978 wurde eine Betriebsgesellschaft gegründet, die den Museen bei der Besucherbetreuung und bei der Abwicklung kaufmännischer Tätigkeiten behilflich sein sollte. Im Jahr 1987 wurden beide Gesellschaften zu einem Unternehmen zusammengeführt, das seit dieser Zeit den Namen Rheinland-Verlag- und Betriebsgesellschaft des Landschaftsverbandes Rheinland mbH führt.

In dem Unternehmenszweig »Verlag« sind bisher 1.700 Titel erschienen. Der Verlag führt 40 Publikations- und Schriftenreihen und betreut verlegerisch sechs Zeitschriften und Jahrbücher. Der Unternehmenszweig Verlag befindet sich am Ende der 90er Jahre in einer Umstrukturierung. Der Landschaftsverband wird sich aus der verlegerischen Tätigkeit in diesem Zweig zurückziehen. Seine Publikationen wird er in Zukunft wie andere vergleichbare Kulturträger zusammen mit einem der vielen spezialisierten und bundesweit oder regional tätigen Verlage auf den Markt bringen.

In dem Unternehmenszweig »Museen« wird der Besucherservice derzeit für 22 Kultureinrichtungen besorgt. Es sind Museen des Landschaftsverbandes Rheinland und Museen anderer Träger. Darunter sind so bedeutende Einrichtungen wie der Archäologische Park Xanten, das Rheinische Freilichtmuseum Kommern und die Industriemuseen des Landschaftsverbandes Rheinland. Insgesamt 240 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt die RVBG in diesem Zweig. Mehr als 1 Mio. Museums- und Veranstaltungsbesucher werden derzeit jährlich gezählt.



*Rheinisches Industriemuseum, Alte Dombach, Bergisch Gladbach*

Die Gesellschaft bietet einen Rundum-Service an, der die Werbung für den Museumsbesuch ebenso umfaßt wie die Kassenführung, den Verkauf von Museums-Souvenirs und Publikationen

## ► Organisations- und Trägerschaftsmodelle

sowie die Aufsichts- und Reinigungsdienste und die Veranstaltungsdurchführung; also eine Gesellschaft mit breitem Spektrum, die sprichwörtlich rund um die Uhr tätig ist. Wenn die Mitarbeiter im Aufsichtsdienst am späten Nachmittag den Feierabend beginnen, nehmen die Nachtwachen den Dienst auf.



*Artikel aus dem Verkaufssortiment der RVBG*

Die Gesellschaft ist auf Expansion angelegt. Weitere Museen werden in nächster Zeit die Dienstleistungen der RVBG in Anspruch nehmen. Dabei erreichen alle Träger der betreuten Museen durch Synergieeffekte eine Kostensenkung bei der Betreuung der Besucher. Das reichhaltige Verkaufssortiment von derzeit nahezu 800 Artikeln weitet sich ständig aus. In enger Zusammenarbeit mit den Wissenschaftlern der betreuten Museen hat die RVBG bisher 200 eigene Artikel entwickelt. Jährlich kommen zahlreiche Artikel hinzu.

Der Dienst für den Besucher ist personalaufwendig, und so besetzt die RVBG immer wieder neue Arbeitsplätze, wenn es um die Betreuung neuer Museen oder die Durchführung von Veranstaltungen geht. Gerne in Anspruch genommen wird auch die Organisation und Durchführung von Museums-Gruppenfahrten in die betreuten Museen.



*Deutsches Museum der Binnenschiffahrt, Duisburg-Ruhrort*

Alleiniger Gesellschafter der RVBG ist der Landschaftsverband Rheinland. Ein Verwaltungsrat kontrolliert die Geschäftsführung und gibt die geschäftspolitischen Ziele der Gesellschaft vor. Verwaltungsorganisatorisch ist die RVBG der Abteilung für landschaftliche Kulturpflege und Umweltschutz des Landschaftsverbandes Rheinland zugeordnet, der auch die landschaftsverbands-eigenen Museen unterstehen.

Eine pauschale Empfehlung für ein bestimmtes Trägerschaftsmodell ist nicht möglich. Zu berücksichtigen sind stets die komplexen wirtschaftlichen und steuerrechtlichen Auswirkungen einer bestimmten Wahl. Selbstbewirtschaftung oder Konzessionsvergabe an Dritte sind die grundsätzlichen Vorentscheidungen, die zu treffen sind. Bei der Selbstbewirtschaftung bleibt die Aufgabe und auch das Risiko der Bewirtschaftung des Museumsshops beim Träger. Ein Vorteil kann darin gesehen werden, daß der Träger die umfassende Einflußnahme und Kontrolle behält.

Bei der Konzessionsvergabe wird ein Dritter beteiligt, der im Wege der Pacht auf der Grundlage eines Vertrages in dem Museumsshop tätig wird. Ein Risiko für die Wirtschaftlichkeit entfällt in diesem Falle für den Museumsträger, er kann mit einer festen



*Preußen Museum Nordrhein-Westfalen, Standort Wesel*

Einnahme aus der Verpachtung rechnen. Bei der Vertragsformulierung ist darauf zu achten, daß der Museumsträger sich angemessene Einflußrechte hinsichtlich des Shop-Sortiments und der Shop-Führung vorbehält.

Eine umfassende Bestandsaufnahme ist unumgänglich, bevor die Entscheidung für den Regiebetrieb, Eigenbetrieb, Zweckverband, die Stiftung, GmbH, den eingetragenen Verein oder die Übertragung an einen externen Pächter erfolgt. Aus der Erfahrung kann als Faustregel gelten, daß ein nennenswerter wirtschaftlicher Erfolg z.B. bei Verselbständigung des Shops erzielt werden kann, wenn bei einem angemessenen Eintrittsentgeld jährlich etwa 100.000 Besucher gezählt werden. Eintrittsgelder, Erlöse aus Warenverkäufen und Erlöse aus der Vermietung von Räumen unter der Durchführung von Veranstaltungen dürften dann den Aufwand decken, der durch den Shopbetrieb anfällt und schließlich einen Überschuß erzielen lassen. In diesem Zusammenhang ist es ratsam, die eingehende Beratung der bereits auf diesem Gebiet tätigen Unternehmen zu suchen.

## **Literatur**

- Deutscher Städtetag (1996): Neue Rechtsformen für Kultureinrichtungen, Reihe 6, Heft 22, Köln.
- Blanke, Thomas/Trümmer, Ralf (Hg.) (1998): Handbuch Privatisierung, Baden-Baden.
- Küfner-Schmitt, Irmgard/Kulka, Michael (1998): Rechtliche Grundlagen der Privatisierung von Dienstleistungen im Museum, Handbuch des Museumsrechts 8, Berliner Schriften zur Museumskunde, Opladen.

**Anhang:****Die wesentlichen Unterschiede zwischen Regiebetrieb, Eigenbetrieb und GmbH**

	<b>Regiebetrieb</b>	<b>Eigenbetrieb</b>	<b>GmbH</b>
<b>Rechtliche Verhältnisse</b>	keine eigene Rechtspersönlichkeit; Teil des Gemeindevermögens	keine eigene Rechtspersönlichkeit; Sondervermögen der Gemeinde; Gründung muß gemeinderechtlich zulässig sein	juristische Person; handelsrechtlich und steuerrechtlich eigenständiges Rechtssubjekt; Gründung muß gemeinderechtlich zulässig sein
<b>Mindestkapital</b>	keines	keines	50.000 DM
<b>Organe und deren Zuständigkeiten</b>	keine besondere Organisationsstruktur und damit auch keine besonderen Organe	Werkleitung Werkausschuß Gemeindedirektor Gemeinderat	Geschäftsführer Aufsichtsrat (fakultativ oder zwingend) Gesellschafterversammlung
<b>Geschäftsführung und Vertretung</b>	Gemeindedirektor ist gesetzlicher Vertreter	Werkleitung nur insoweit vertretungsbefugt, als ihr auch Entscheidungskompetenz zukommt; ansonsten Gemeindedirektor	Geschäftsführung unbegrenzt nach außen vertretungsberechtigt
<b>Leitungsstruktur</b>	lange Entscheidungswege und parzellierte Zuständigkeiten	kürzere Entscheidungswege und weniger parzellierte Zuständigkeiten	kurze Entscheidungswege und Gesamtzuständigkeit der Geschäftsführung: Identität von Verantwortung und Entscheidung
<b>Personalwesen</b>	eingebunden in das öffentliche Dienstrecht; die Gemeinde ist Arbeitgeber der Beschäftigten	eingebunden in das öffentliche Dienstrecht; die Gemeinde ist Arbeitgeber der Beschäftigten; eigener Stellenplan; beschränkt eigene Personalwirtschaft	Abschluß von individuellen Anstellungsverträgen; Flexibilität auch bei Anwendung von BAT und BMT-G; eigene Personalwirtschaft
<b>Personalvertretung / Mitbestimmung</b>	unterliegen dem Landespersonalvertretungsgesetz; Personalrat		gemäß Betriebsverfassungsgesetz; Betriebsrat
<b>Haftung</b>	Gemeinde haftet uneingeschränkt für die Verbindlichkeiten		Haftung beschränkt auf das Gesellschaftsvermögen

	<b>Regiebetrieb</b>	<b>Eigenbetrieb</b>	<b>GmbH</b>
<b>Wirtschaftspl-a-nung</b>	Haushaltsplan	eigener Wirtschaftsplan (außerhalb des allgemeinen Haushalts)	
<b>Finanzierung</b>	im Rahmen des Gesamthaushaltsplans	beschränkt eigene Kreditwirtschaft	eigene Kreditwirtschaft
<b>Rechnungswesen und Rechnungslegung</b>			
a) Ausführung des Wirtschaftsplanes	kassenmäßiger Vollzug durch kameralistische Verbuchung	kaufmännische doppelte Buchführung	
b) Abrechnung	Jahresrechnung nach Gemeinderecht	Jahresabschluß (Bilanz / Gewinn- und Verlustrechnung / Anhang), Lagebericht	
<b>Prüfungswesen</b>			
a) örtliche Prüfung	Rechnungsprüfungsausschuß, Rechnungsprüfungsamt der Gemeinde	Prüfung gemäß Handelsgesetzbuch	
b) überörtliche Prüfung	Gemeindeprüfungsamt	Bestätigungsprüfung durch die Gemeinde	
<b>Steuerrecht</b>	ist steuerlich relevant, wenn ein Betrieb gewerblicher Art im Sinne des § 9 Abs. 1 des Körperschaftssteuergesetzes vorliegt und unterliegt dann grundsätzlich allen Steuerarten (Körperschaftssteuer, Gewerbesteuer, Umsatzsteuer, Vermögenssteuer usw.)	ist steuerlich stets relevant und unterliegt demgemäß grundsätzlich allen Steuerarten	
<b>Bindung an VOB / VOL</b>	ja	landesrechtlich unterschiedlich (in NRW z.B. keine Anwendungspflicht, ausgenommen Anwendung ist durch Ortsrecht oder Dienstanweisung vorgeschrieben oder wird vom Zuschußgeber verlangt)	VOB: künftig nach EU-Recht VOL: nein
<b>Beteiligungsmög-lichkeit Dritter</b>	nein	nein	ja

Quelle: DST-Beiträge zur Bildungs- und Kulturpolitik, Reihe C, Heft 22