



# ALTE MEISTER, NEUE SORGEN

VON ANDRÉ EXNER

Picasso hatte seine blaue Periode – in Österreichs Museen ist derzeit Rot angesagt. Nun gilt es, den Besucherschwund mit neuen **KONZEPTEN** zu meistern, denn Billigtickets sind keine Dauerlösung.

**D**as „UFO am Central Park“ darf wieder betreten werden: Am Wochenende öffnet das Guggenheim Museum in New York nach einem halben Jahr Sperre die Pforten. Tickets müssen im Vorfeld online gebucht werden, die Garderobe bleibt geschlossen, MNS-Masken sind für alle obligatorisch – und die Kapazität darf höchstens ein Viertel der bisherigen Höchstgrenze betragen.

Ein herber Einschnitt, denn das Museum ist nicht nur eine Architekturikone, sondern mit einer Sammlung von weltberühmten Werken von Kandinsky bis Pollock auch ein Besuchermagnet und war damit vor der Pandemie wirtschaftlich äußerst erfolgreich. Heuer wird ein Umsatzausfall im zweistelligen Dollar-millionenbereich erwartet. „Wir mussten aufgrund der Turbulenzen an den Aktienmärkten einen deutlichen Rückgang unserer Kapitalausstattung hinnehmen“, bedauert Direktor Richard Armstrong. Förderer bleiben weg, ein Drittel der Belegschaft wurde bereits abgebaut, die

verbleibenden Mitarbeiter müssen einen Gehaltsverzicht hinnehmen. Auch Armstrong selbst, der zuletzt ein Millionengehalt bezog, beißt in den sauren Apfel.

In Österreich sind Museen bereits seit Monaten wieder offen. Nach einem zaghaften Anlauf gibt es hierzulande inzwischen erste Erfolgsmeldungen. So besuchten bereits am Eröffnungswochenende rund 10.000 Menschen die neue Aussichtsplattform „Libelle“ auf dem Dach des Leopold Museums im Wiener Museumsquartier (MQ) – in Zeiten von Social Distancing und von Ampelfarben abhängigem Städtetourismus ein einmaliger Erfolg. „Es freut mich sehr, dass die neue Kulturterrasse so gut angenommen wird und wir damit nicht nur einen der schönsten Ausblicke über die Wiener Innenstadt bieten, sondern auch einen neuen, kostenlos zugänglichen Kulturraum geschaffen haben“, sagt MQ-Direktor Christian Strasser.

Rund 7,5 Millionen Euro investierte das MQ in den Bau der „Libelle“, je zur Hälfte aus Eigenmitteln und aus Krediten gestemmt. Für Stefan Höffinger, Geschäftsführer der Strategieberatung Hoeffingersolutions, sind Investitionen wie diese gerade jetzt ein wichtiges Signal: Museen haben nicht nur kulturell, sondern auch wirtschaftlich eine enorme Bedeutung. „Wir haben im Rahmen einer Studie die Entwicklung von Österreichs führenden Museen über die vergangenen sieben Jahre analysiert“, so Höffinger. „Dabei hat sich gezeigt: Innovation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Auch in der aktuellen Phase ist es sehr wichtig, nicht nur Touristen, sondern auch die Men-



**„Ich rate Museen, Mut zu zeigen und mit neuen Konzepten den unternehmerischen Aspekt zu betonen.“**

**STEFAN HÖFFINGER**  
HOEFFINGERSOLUTIONS



**WIRTSCHAFTSAKTOR MUSEEN.** Das KHM (l.) ist mit rund 48 Millionen Euro Jahresbudget Nummer eins der heimischen Museen. Albertina (o. l.) und MQ (o. r.) sind aber derzeit innovativer.

schen in der eigenen Stadt anzusprechen.“ Denn Museen werden zwar subventioniert, pro Subventions-Euro fließen jedoch über Wertschöpfungseffekte 1,8 Euro zurück in die heimische Wirtschaft. Der Wertschöpfungseffekt beträgt 1,7 Milliarden Euro, wie aus einer Wirkungsanalyse der ICG Integrated Consulting Group – wohlgemerkt: aus der Zeit vor der Pandemie – hervorgeht.

**EIGENINITIATIVE GEFRAGT.** Diesen Wertschöpfungseffekt, aber auch die damit verbundenen Jobs will der Staat nun mit allen Mitteln erhalten und griff den Museen daher mit der Mehrwertsteuersenkung unter die Arme. Eine geeignete Notmaßnahme, um Ausfällen entgegenzuwirken – und dennoch bloß ein Tropfen auf dem heißen Stein, wenn internationale Touristen ausbleiben. Museen sind genauso auf Reisende angewiesen wie Kongresszentren und City-Hotels. Auch die im Sommer eingeführte Bundesmuseen-Card mit ihrem kräftigen Preisnachlass kann den wirtschaftlichen Betrieb langfristig nicht gewährleisten: Mit ihr wurden in den Museen und der Nationalbibliothek genau 66.340 Besucher zwischen 1. Juli und 15. September gezählt. Vor der Pandemie waren aber allein im Kunsthistorischen Museum (KHM) weit mehr als 100.000 Besucher pro Monat die Regel.

Auch Höffinger warnt davor, die Rettung allein bei staatlichen Mitteln und immer neuen Hilfspaketen zu suchen: „2019 war das beste Jahr der österreichischen Tourismusgeschichte, in den 2020er-Jahren wird die Welt eine andere sein. Ich rate Österreichs Museen, Mut zu zeigen und mit neuen Konzepten den unternehmerischen Aspekt zu betonen.“ Denn auch wenn je nach Haus 28 bis 66

Prozent des Gesamtbudgets aus öffentlichen Mitteln stammen, macht ein Blick auf die Zahlen klar: Institutionen mit rund 15 Millionen (MUMOK) bis 48 Millionen Euro (KHM) Jahresetat erfolgreich zu führen, ist in Krisenzeiten ohne kaufmännische Fähigkeiten und Managementqualitäten nicht möglich. Zumal die Basisabgeltung vom Staat laut den Zahlen von Hoeffingersolutions seit sieben Jahren praktisch unverändert ist und nur die Mittel aus der Eigenfinanzie-

rung starke Steigerungsraten aufweisen. Nun beginnt zwar ein langsames Comeback von den niedrigen Besucherniveaus in den Sommermonaten. Allein die Tore zu öffnen und Eintritt zu verlangen, wird aber langfristig zu wenig sein, meint der Experte: Es brauche neue Besuchermagnete wie die „Libelle“ oder den mit Panoramaliften versehenen Zubau im „Haus des Meeres“ – und einen klaren Fokus auf das individuelle Besuchererlebnis.

Dabei gilt es auch, die Segnungen der Digitalisierung stärker zu nutzen. So haben die großen Museen der Welt derzeit mehr Social-Media-Follower, als sie Besucher vor der Pandemie hatten – hier können die österreichischen Museen noch einiges lernen. „Die Sehnsucht nach Kunst wird nicht kleiner, sondern wächst sogar noch: Kunst ist ein Lebensmittel“, so Höffinger. Der Louvre, aber auch führende angelsächsische Häuser wie das MoMA in New York und die Tate in London nutzen die Zeit, um ihre bisherigen und potenziellen Kunden noch besser zu erreichen. „Erfolgreiche Kulturinstitutionen erfinden sich selbst immer wieder neu und setzen auf den Surprise-Faktor“, sagt Höffinger. Er verweist auf Aktionen wie die #GettyMuseumChallenge, bei der Menschen berühmte Kunstwerke zu Hause nachgestellt haben, oder die Digitalisierung kompletter Sammlungen. Auch die Suche nach Mäzenen und Corporate Sponsoring gilt es zu intensivieren.

Denn Aktionen und Rabatte sind keine Dauerlösung: In den vergangenen sieben Jahren haben Österreichs Museen ihre Hausaufgaben gemacht, jedes Einzelne der von Hoeffingersolutions untersuchten Häuser stand Anfang 2020 deutlich besser da als Anfang 2013 – bei Besucherzahlen, beim Umsatz und bei den Angeboten.

Nicht in Angst zu erstarren und weiterhin am Puls der Zeit zu bleiben, ist für die Kultur aber weiterhin essenziell. So bleibt die Albertina seit Schulbeginn zwei Mal in der Woche bis 21 Uhr offen, um die Wiener Stadtbevölkerung nach der Arbeit ins Museum zu lotsen. Trotz oder vielleicht sogar wegen der MNS-Maskenpflicht für Besucher wird das Angebot sehr gut angenommen. Und im MAK werden demnächst im Rahmen einer Sonderausstellung Entwürfe für Villen und Einfamilienhäuser von Adolf Loos gezeigt. Das ideale Thema für den Museumsbesuch in der „neuen Normalität“ und eine starke Reaktion auf ihr Motto – „bleib daheim“.

## FACTS & FIGURES

**7.700** ARBEITSPLÄTZE  
in Vollzeitäquivalenten werden durch Österreichs Museen geschaffen, Wertschöpfungseffekte eingerechnet.

**1,7** MILLIARDEN EURO  
betrug die verbundene Wertschöpfung von Österreichs Museen vor der Pandemie, knapp 0,5 Prozent des BIP.

**139** MILLIONEN EURO  
Budget haben KHM, Belvedere, MAK, Albertina und MUMOK, je nach Haus kommen 26 bis 68 Prozent vom Staat.

**247** MILLIONEN EURO  
Jahresbudget hat der Louvre in Paris, 41 Prozent davon kommen von der öffentlichen Hand.

**15** MILLIONEN  
Social-Media-Follower haben Louvre, British Museum und Getty Museum aktuell - mehr als jährliche Besucher vor der Pandemie.