Telefon: 0 233-82628

Kulturreferat
Lenbachhaus-Verwaltung
KULT-SGL-F4

Städtische Galerie im Lenbachhaus und Kunstbau München;
Umsetzung Eckdatenbeschluss;
PD Maßnahme KULT_6 Erhöhung der Ticketeinnahmen des Lenbachhauses

Sitzungsvorlage Nr. 26-32 / V 01768

Beschluss des Kulturausschusses vom 03.12.2026 (VB)

Öffentliche Sitzung

Kurzübersicht

zum beiliegenden Beschluss

Anlass	Umsetzung Eckdatenbeschluss; von PD vorgeschlagenen Maßnahme KULT_6; Erhöhung der Ticketeinnahmen des Lenbachhauses um 2 Mio. € ab 2027.
Inhalt	Mit diesem Beschluss werden dem Stadtrat die Auswirkungen und die Umsetzbarkeit der vorgeschlagenen PD Maßnahme dargestellt und Alternativen der Haushaltskonsolidierung aufgezeigt.
Gesamtkosten / Gesamterlöse	-/-
Klimaprüfung	Eine Klimaschutzrelevanz ist gegeben: Nein
Entscheidungsvorschlag	1. Von den Ausführungen zur Überprüfung der von der Unternehmensberatung vorgeschlagenen Erhöhung der Ticketeinnahmen des Lenbachhauses um jährlich 2,0 Mio. € wird Kenntnis genommen. 2. Von einer weiteren Erhöhung der Eintritts- und sonstigen Gebühren des Lenbachhauses im Rahmen des „PD Prozesses“ wird abgesehen. 3. Bei der Städtischen Galerie im Lenbachhaus und Kunstbau werden ab dem Haushaltsjahr 2027 im Rahmen der stadtweiten Konsolidierungsmaßnahmen die Ausgaben dauerhaft um insgesamt 750.000 € reduziert. 4. Die konkrete Umsetzung der Ausgabenreduzierung von 750.000 € erfolgt in fachlicher und wirtschaftlicher Verantwortung des Lenbachhauses. Eine dauerhafte betragsmäßige Festlegung auf einzelne Ausgabenpositionen erfolgt nicht.

Gesucht werden kann im RIS auch unter	Lenbachhaus; Eckdatenbeschluss; PD Maßnahme
Ortsangabe	-/-

Telefon: 0 233-82628

Kulturreferat
Lenbachhaus-Verwaltung
KULT-SGL-F4

Städtische Galerie im Lenbachhaus und Kunstbau München;
Umsetzung Eckdatenbeschluss
PD Maßnahme KULT_6 Erhöhung der Ticketeinnahmen des Lenbachhauses

Sitzungsvorlage Nr. 26-32 / V 01768

3 Anlagen

Beschluss des Kulturausschusses vom 03.12.2026 (VB)

Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis **Seite**

I. Vortrag des Referenten 2
1. Ausgangslage 2
2. Prüfung einer Anpassung der Gebührenstruktur an die Pinakothek der Moderne 4
3. Dauerhafte Konsolidierung ab dem Haushaltsjahr 2027 5
4. Fazit 8
5. Entscheidungsvorschlag 8
6. Klimaprüfung 9
7. Abstimmung mit den Querschnitts- und Fachreferaten 9
II. Antrag des Referenten 10
III. Beschluss 10

I. Vortrag des Referenten

1. Ausgangslage

Im Rahmen der Haushaltskonsolidierung wurde durch die von der Landeshauptstadt München beauftragte Unternehmensberatung PD vorgeschlagen, die Eintrittspreise des Lenbachhauses massiv zu erhöhen (z.B. Erhöhung des regulären Eintritts von 10 € auf 15 €), um hierdurch ab dem Jahr 2027 dauerhaft zusätzliche Einnahmen in Höhe von 2,0 Mio. € jährlich zu erzielen (s. Anlage 1). Dieser Vorschlag wurde ohne jegliche Einbindung des Lenbachhauses und der dort vorhandenen fachlichen Expertise erarbeitet.

Das Lenbachhaus hat die diesem Vorschlag zugrunde liegenden Berechnungen eingehend geprüft und hierzu bereits im Rahmen des Abschlussberichts der Unternehmensberatung ausführlich Stellung genommen. Sie ist dieser Beschlussvorlage als Anlage 2 beigefügt, wurde aber im weiteren Verfahren zur Haushaltsplanaufstellung 2027 nicht berücksichtigt.

Wie bereits der Stellungnahme zum Abschlussbericht zu entnehmen ist, hält das Lenbachhaus das angenommene zusätzliche Einnahmepotenzial von 2,0 Mio. € für nicht belastbar und unter den tatsächlichen Rahmenbedingungen auch nicht für erreichbar. Es ist daher, wie dort dargestellt, als Entscheidungsgrundlage für den Stadtrat nicht geeignet.

Die Berechnung weist insbesondere folgende methodische und rechnerische Mängel auf:

1. Als Ausgangsbasis wurden von der Unternehmensberatung die gesamten Erträge des Lenbachhauses in Höhe von 2,5 Mio. € herangezogen. Die im Haushalt ausgewiesenen Erträge des Lenbachhauses enthalten neben Ticketerlösen aber auch Einnahmen aus Vermietungen, Katalog- und Merchandisingverkäufen sowie weitere Erlösquellen. Diese Einnahmen können durch eine Erhöhung der Eintrittspreise nicht gesteigert werden. Damit wird bereits im ersten Berechnungsschritt eine zu hohe Ausgangsbasis für die Ticketerlöse angesetzt. Auf diese bereits überhöhte Ausgangsbasis bauen die weiteren, nachfolgend dargestellten fehlerhaften Berechnungsschritte auf. Diese wirken damit innerhalb der Berechnung kumulativ und führen im Ergebnis zu einem erheblich überhöhten vermeintlichen Einnahmepotenzial von 2,0 Mio. €.

2. So wurde weiter unterstellt, dass sämtliche ausgegebenen Tickets Einnahmen generieren. Die der Berechnung zugrunde gelegten 370.912 Tickets umfassen jedoch auch Freitickets. So erhalten beispielsweise alle Besucher*innen unter 18 Jahren, Schülergruppen, Inhaber des München-Passes sowie weitere berechtigte Personengruppen freien Eintritt. Die Unternehmensberatung geht aber in der weiteren Berechnung davon aus, dass die 370.912 Tickets ausschließlich reguläre und ermäßigte Tickets beinhalten. Dadurch wird die Zahl der tatsächlich zahlenden Besucher*innen und damit das mögliche Einnahmepotenzial zusätzlich erheblich überschätzt.

3. Der von der Unternehmensberatung zugrunde gelegte Durchschnittspreis von 11,50 € pro Ticket beruht auf einer nicht belegten Verteilung der Ticketarten. Dieser Durchschnittspreis wird aus dem vorgeschlagenen regulären Eintritt von 15 € und dem ermäßigten Eintritt von 8 € gebildet. Damit wird rechnerisch unterstellt, dass sich die Tickets zu jeweils 50 % auf reguläre und ermäßigte Eintritte verteilen. Für diese Annahme gibt es keine empirische Grundlage; sie entspricht auch nicht der tatsächlichen Ticketstruktur des Lenbachhauses. Zudem werden, wie oben dargestellt, die freien Eintritte gar

nicht berücksichtigt. Der angenommene Durchschnittserlös je Ticket ist daher deutlich zu hoch angesetzt.

4. Als dauerhafte Berechnungsgrundlage wird ein außergewöhnliches Spitzenjahr herangezogen. Die Berechnung basiert auf rund 370.000 Besucher*innen im Jahr 2024. Dieses außergewöhnlich besucherstarke Jahr war maßgeblich durch die Sonderausstellung „William Turner“ geprägt. Im mehrjährigen Durchschnitt verzeichnet das Lenbachhaus dagegen rund 250.000 Besucherinnen jährlich. Somit wird ein einmaliges Spitzenjahr verbunden mit einem deutlich zu hoch angesetzten Durchschnittspreis pro Tikket (s. Ausführungen unter 3.) zur Grundlage einer dauerhaften Einnahmeerwartung gemacht.

5. Die Auswirkungen der vorgeschlagenen Preiserhöhung auf die Nachfrage werden nicht ausreichend berücksichtigt. Eine Berücksichtigung der „Preiselastizität“ („wie stark reagiert die Nachfrage auf Preisänderungen?“), die eine gängige Methode zur Preiskalkulation in der Betriebswirtschaftslehre darstellt, wird nicht vorgenommen.
   Mit den vorgeschlagenen Eintrittspreisen würde das Lenbachhaus deutlich über dem Preisniveau der unmittelbar benachbarten Pinakotheken liegen. **Diese** stellen aber das tatsächliche Wettbewerbsumfeld des Lenbachhauses dar, nicht Museen in Hamburg oder Frankfurt, wie von der Unternehmensberatung angeführt. Es ist daher davon auszugehen, dass eine derart massive Preiserhöhung zu einem deutlichen Rückgang der Besucher*innen- und Verkaufszahlen führen würde, da die benachbarten Pinakotheken dann deutlich niedrigere Eintrittspreise sowie zusätzlich den „1 €-Sonntag“ anbieten. Die Berechnung unterstellt damit Einnahmen auf Basis viel zu hoher Besucherzahlen, obwohl gerade die zur Erzielung dieser Einnahmen erforderliche Preiserhöhung sicher zu einem Rückgang dieser Besucherzahlen führen würde, wenn beispielsweise am Sonntag **Preisunterschiede von 14 € und mehr** zwischen dem Lenbachhaus und den benachbarten staatlichen Museen bestehen.

6. Der abschließende pauschale Abschlag auf 2,0 Mio. € beseitigt die genannten Berechnungsfehler nicht. Das zunächst errechnete Einnahmepotenzial wird von der Unternehmensberatung zwar pauschal reduziert und der Betrag von 2,0 Mio. € als „konservatives Potenzial“ angesetzt. Eine nachvollziehbare Herleitung dieses Abschlags auf Grundlage der tatsächlichen Ticket-, Besucher*innen- und Erlösstruktur, Berechnungen zur Preiselastizität etc. erfolgt jedoch nicht. Aus einer auf fehlerhaften Ausgangsgrößen beruhenden und weiteren, methodisch falschen Berechnungen, wird durch einen willkürlichen, pauschalen Abschlag keine belastbare Einnahmeprognose.

Der tatsächliche Einnahmeansatz aus Ticketerlösen des Lenbachhauses liegt bei rund 1,7 Mio. € jährlich. Zusätzliche Einnahmen von 2,0 Mio. € würden somit eine Steigerung auf rund 3,7 Mio. € und damit um rund **118 % (!)** erfordern. Eine dauerhafte mehr als Verdopplung der Ticketerlöse ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen keinesfalls erreichbar.

Die Erfahrungen mit der letzten, vom Lenbachhaus initiierten, noch relativ moderaten Gebührenanpassung zum 01.07.2025 belegen dagegen, dass Gebührenerhöhungen nicht automatisch zu Mehreinnahmen führen, sondern im Gegenteil Mindereinnahmen zur Folge haben können. Dabei wurden unter anderem die Preise für die reguläre Jahreskarte von 20 € auf 25 € (25 %), für die ermäßigte Jahreskarte von 10 € auf 15 € (50 %), für öffentliche Führungen von 3 € auf 5 € (66,7 %) sowie für den ermäßigten Eintritt von 5 € auf 6 € (20 %) angehoben.

Entsprechende Mehreinnahmen konnten dadurch jedoch nicht erzielt werden. Insbesondere bei den Jahreskarten gingen die Verkaufszahlen nach der Preiserhöhung so deutlich zurück, dass die höheren Preise den Mengenrückgang nicht einmal kompensieren konnten und insgesamt sogar nun Mindereinnahmen in diesem Bereich entstanden sind. Ebenfalls eingebrochen sind die Teilnehmendenzahlen an öffentlichen Führungen.

Eine Preiserhöhung in dem von der Agentur vorgeschlagenen Ausmaß, die inklusive der Erhöhung zum 01.07.2025 eine Steigerung der Gebühren des regulären Eintritts um 50%, des ermäßigten Eintritts um 60%, der regulären Jahreskarte um 125% und der ermäßigten Jahreskarte um 240% zur Folge haben würde, würde daher nicht zu den erwarteten Mehreinnahmen führen, sondern aller Voraussicht nach erhebliche Einnahmeausfälle durch rückläufige Besucher*innen- und Verkaufszahlen nach sich ziehen.

2. Prüfung einer Anpassung der Gebührenstruktur an die Pinakothek der Moderne

Unabhängig von den dargestellten methodischen Mängeln der Berechnung wurde vom Lenbachhaus geprüft, ob eine Anpassung der Gebührenstruktur des Museums an diejenige der Pinakothek der Moderne eine geeignete Konsolidierungsmaßnahme darstellen könnte.

Auch diese Möglichkeit wird nach eingehender Prüfung aus folgenden Gründen nicht weiterverfolgt:

Der reguläre Eintritt beträgt derzeit sowohl im Lenbachhaus als auch in der Pinakothek der Moderne 10 € (die anderen Museen des Kunstareals erheben geringere Eintrittsgebühren). Zwar liegt der ermäßigte Eintritt im Lenbachhaus bei 6 € und bei den Pinakotheken bei 7 €.

Eine isolierte Angleichung einzelner Tarife würde die unterschiedlichen Gebührenmodelle jedoch nicht sachgerecht abbilden:

Die Pinakotheken bieten zugleich sonntags einen Eintrittspreis von lediglich 1 € an. Eine konsequente Angleichung der Gebührenstruktur müsste daher auch diesen Tarif berücksichtigen. Für das Lenbachhaus wären hierdurch nach den bisherigen Berechnungen aber Mindereinnahmen von voraussichtlich mehr als 200.000 € jährlich zu erwarten.

Darüber hinaus würde ein „1 € - Sonntag“ voraussichtlich zu einer erheblichen Konzentration des Besucher*innenaufkommens auf einen einzelnen Wochentag führen. Aufgrund der begrenzten räumlichen und personellen Kapazitäten des Lenbachhauses als relativ kleines kommunales Museum könnte dies Einlassbeschränkungen sowie zusätzlichen Bedarf an Kassen-, Aufsichts- und Servicepersonal erforderlich machen. Neben den unmittelbaren Mindereinnahmen würden somit zusätzliche betriebliche Aufwendungen entstehen.

Hinzu kommen unterschiedliche kulturpolitische Ansätze. Das Lenbachhaus verfolgt bewusst eine sozial ausdifferenzierte Gebührenstruktur. Ermäßigungen und Freistellungen werden gezielt Personengruppen gewährt, für die der Eintrittspreis eine Zugangshürde darstellen kann oder deren kulturelle Teilhabe besonders unterstützt werden soll. Hierzu gehören beispielsweise Auszubildende unter 18 Jahren sowie Inhaberinnen des München-Passes, Kulturgäste des KulturRaum München und weitere sozial berechtigte Gruppen.

Die Pinakotheken verfolgen mit dem 1-Euro-Sonntag dagegen ein anderes Modell, bei dem diese Vergünstigung unabhängig von der finanziellen Leistungsfähigkeit allen Besucher*innen zugutekommt. Eine solche pauschale Vergünstigung war kultur- und gesellschaftspolitisch von der Landeshauptstadt München bisher gerade nicht gewollt; vielmehr sollte die Gebührenstruktur gezielt diejenigen unterstützen, für die der Eintritt eine besondere finanzielle Hürde darstellt.

Aus finanziellen, betrieblichen und kulturpolitischen Gründen wird daher vorgeschlagen, derzeit von einer weiteren Anpassung der Gebührenstruktur des Lenbachhauses abzusehen.

3. Dauerhafte Konsolidierung ab dem Haushaltsjahr 2027

Bereits in den vergangenen Jahren hat das Lenbachhaus erhebliche Konsolidierungsbeiträge erbracht. Während das Programmbudget im Jahr 2019 noch rund 40 % des gesamten Sachmitteletats ausmachte, ist dieser Anteil infolge erheblicher Kostensteigerungen, insbesondere bei Energie, Bewachung, der Indexmieten und der allgemeinen Inflation, sowie durch die bereits umgesetzten Konsolidierungsrunden kontinuierlich gesunken. Dies hat bereits in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass geplante Ausstellungsprojekte nicht realisiert werden konnten. Die mit den Konsolidierungsrunden verbundenen Budgetkürzungen wurden bislang geräuschlos, solidarisch und ohne größere öffentliche Debatte umgesetzt. Mit der nun vorgesehenen Konsolidierung reduziert sich der Anteil des Programmbudgets am gesamten Sachmitteletat auf dann nur noch rund 20 %. Die Mittel für das Ausstellungs-, Veranstaltungs- und Outreachprogramm hätten sich damit innerhalb weniger Jahre um die Hälfte reduziert.

Das Lenbachhaus ist sich der äußerst schwierigen Haushaltslage der Landeshauptstadt München bewusst. Im gesamten „PD-Prozess“ wurde wiederholt darauf hingewiesen, dass das Lenbachhaus für eine konstruktive und auf belastbaren Zahlen beruhende Erarbeitung von Konsolidierungsbeiträgen jederzeit zur Verfügung steht. Eine entsprechende Einbindung erfolgte jedoch zu keiner Zeit.

Das Lenbachhaus hat daher unabhängig von den Vorschlägen der Unternehmensberatung geprüft, welchen realistischen und dauerhaften Konsolidierungsbeitrag das Museum unter Berücksichtigung seiner betrieblichen, fachlichen und kulturpolitischen Aufgaben leisten kann.

Als Alternative zur nicht realisierbaren Vorgabe einer dauerhaften Erhöhung der Ticketeinnahmen um 2,0 Mio. € schlägt das Lenbachhaus vor, die laufenden Ausgaben des Museums ab dem Haushaltsjahr 2027 dauerhaft um insgesamt 750.000 € zu reduzieren.

Da mit einer derartig deutlichen Kürzung des Budgets zugleich eine dauerhafte Reduzierung des Leistungsumfangs des Lenbachhauses einhergehen wird, werden dem Stadtrat nachfolgend, neben der geplanten Umsetzung, auch die voraussichtlichen Folgen und Risiken dargestellt, die sich daraus ergeben:

Geplant ist, die allgemeinen Sach- und Verwaltungsaufwendungen weiter zu reduzieren. Hierzu zählen insbesondere eine Reduzierung von Büromaterialien und Betriebsstoffen sowie Einschränkungen bei Fortbildungen und Dienstreisen. Auch Aufwendungen für wissenschaftliche Recherchen, beispielsweise durch externe Werkvertragsnehmer*innen, sollen reduziert werden. Dies wird allerdings zu einer noch stärkeren Belastung des aufgrund der Konsolidierungen im Personalbereich bereits jetzt stark belasteten, noch vorhandenen Personals sowie

zu Einschränkungen bei fachlicher Weiterentwicklung, wissenschaftlicher Bearbeitung und Vernetzung führen.

Darüber hinaus sollen die Aufwendungen für den laufenden Museumsbetrieb weiter abgesenkt werden. Wach- und Reinigungspersonal soll auf das zwingend erforderliche Mindestmaß reduziert werden. Auch Maßnahmen der Sammlungspflege und Sammlungsrecherche sollen eingeschränkt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass insbesondere im Bereich Sicherheit und konservatorischer Betreuung kaum noch Kürzungsspielräume bestehen, da Einsparungen bereits im Rahmen der Konsolidierungsbeiträge bzw. der allgemeinen Kostensteigerungen der letzten Jahre umgesetzt wurden. Zudem machen der Kunstversicherer, Leihgeber*innen oder ICOM (International Council of Museums) hier strikte Vorgaben, die nicht unterschritten werden können. Insgesamt erhöht die nochmalige Reduzierung der Aufwendungen die betrieblichen Risiken, insbesondere bei personellen Ausfällen, außergewöhnlich hohem Besucheraufkommen oder zusätzlichen Anforderungen im Ausstellungsbetrieb. Flexibel auf etwaige Vorkommnisse oder Bedarfe zu reagieren, ist damit kaum mehr möglich.

Auch im Bereich der Vermittlung und Kommunikation sind dauerhafte Kürzungen vorgesehen. Öffentliche Führungen und sonstige Vermittlungsformate müssten reduziert werden. Gleiches gilt für Marketingmaßnahmen und die digitale Kommunikation. Geplante Digitalisierungsmaßnahmen, beispielsweise im Bereich des Sammlungsarchivs oder in der „Sammlung Online“, sollen zunächst nicht weiterverfolgt bzw. zurückgestellt werden. Dies kann mittel- und langfristig zu einer geringeren Sichtbarkeit des Hauses, einer Einschränkung der Besucherbindung sowie zu einem zunehmenden Digitalisierungs- und Modernisierungsrückstand führen.

Den größten Beitrag zur dauerhaften Konsolidierung in einer derartigen Größenordnung muss aber über eine weitere, deutliche Reduzierung der Mittel für das Ausstellungs-, Veranstaltungs- und Outreachprogramm geleistet werden. Dies wird zur Folge haben, dass künftig weniger Projekte beziehungsweise Projekte mit geringerem finanziellem und produktionstechnischem Aufwand realisiert werden können. Insbesondere kostenintensive Sonderausstellungen, aufwendige Eigenproduktionen, umfangreiche Veranstaltungsprogramme sowie zusätzliche Outreach- und Kooperationsprojekte werden in stärkerem Maße priorisiert werden müssen.

In welchem Umfang das bisherige Programmniveau damit zukünftig aufrechterhalten werden kann, wird deshalb wesentlich davon abhängen, in welchem Umfang zusätzliche Drittmittel, Fördermittel oder externe Finanzierungsbeiträge eingeworben werden können. Projekte, für die keine ausreichende zusätzliche Finanzierung zur Verfügung steht, werden gegebenenfalls verkleinert, zeitlich verschoben oder nicht realisiert werden können.

Mit dieser Entwicklung sind aber auch erhebliche Risiken verbunden. Das Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramm ist ein wesentlicher Faktor für die Attraktivität und öffentliche Wahrnehmung des Lenbachhauses. Eine dauerhafte Reduzierung kann deshalb zu rückläufigen Besucherzahlen und in der Folge auch zu geringeren Eintritts- und sonstigen besucherabhängigen Einnahmen führen. Gleichzeitig kann eine Verringerung von Outreach- und Vermittlungsangeboten die Bemühungen des Hauses um kulturelle Teilhabe und die Ansprache neuer beziehungsweise bislang unterrepräsentierter Besuchergruppen deutlich beeinträchtigen.

Darüber hinaus sind Auswirkungen auf die Positionierung des Lenbachhauses in der

nationalen und internationalen Museumslandschaft zu erwarten. Die Wahrnehmung und Relevanz eines Museums werden wesentlich durch die Qualität und Sichtbarkeit seines Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramms, durch wissenschaftliche Arbeit, Kooperationen, Vermittlungsangebote sowie durch seine öffentliche und digitale Präsenz bestimmt. Werden diese Bereiche dauerhaft reduziert, besteht das Risiko, dass die Sichtbarkeit des Lenbachhauses abnimmt und seine fachliche sowie öffentliche Relevanz im Vergleich zu anderen Häusern sinkt.

Dies kann sich auch auf die Möglichkeit auswirken, hochrangige Kooperationen (wie 2023 mit der Tate Britain oder letztjährig mit dem Solomon Guggenheim Museum in New York) einzugehen, bedeutende Leihgaben zu erhalten, internationale Partner zu gewinnen oder sich an größeren gemeinsamen Projekten zu beteiligen. Ein dauerhaft reduziertes Programm kann damit mittelbar auch die Attraktivität des Lenbachhauses als Kooperationspartner schwächen.

Besonders relevant ist dieser Zusammenhang für die Einwerbung von Drittmitteln. Fördermittel, Stiftungsmittel und insbesondere Sponsoring setzen in der Regel ein sichtbares, erfolgreiches und öffentlich relevantes Haus voraus. Unternehmen, Stiftungen und private Förderer engagieren sich bevorzugt dort, wo eine hohe öffentliche Wahrnehmung, ein attraktives Programm und eine entsprechende Reichweite zu erwarten sind. Eine Reduzierung von Programm, Marketing und Kommunikation kann daher die Akquise zusätzlicher Mittel erschweren.

Eine zunehmende Abhängigkeit von Drittmitteln ist daher nur bedingt geeignet, strukturelle Kürzungen dauerhaft zu kompensieren. Drittmittel können die Grundfinanzierung ergänzen, setzen aber zugleich ein leistungsfähiges, sichtbares und erfolgreich positioniertes Museum voraus. Je stärker die eigenen Mittel reduziert werden, desto schwieriger kann es somit werden, gerade jene externen Mittel einzuwerben, die die Kürzungen teilweise auffangen sollen.

Erfolgreiche Drittmittelakquise setzt zudem auch ausreichende personelle Kapazitäten voraus. Potenzielle Förder- und Kooperationspartner*innen müssen recherchiert und angesprochen, Förderanträge erarbeitet, Beschlussvorlagen für den Stadtrat erstellt sowie Verwendungsnachweise und weitere administrative Anforderungen bearbeitet werden. Bereits heute sind rund 20 % der Stellen im Lenbachhaus nicht besetzt. Auch in zentralen Bereichen fehlen damit ausreichende personellen Ressourcen für diese Aufgaben. So ist beispielsweise die Direktion derzeit ohne Assistenz und Sekretariat und muss die damit verbundenen organisatorischen und administrativen Aufgaben weitgehend selbst wahrnehmen. Dies schränkt ihre Handlungsfähigkeit erheblich ein. Eine verstärkte Kompensation fehlender Eigenmittel durch Drittmittel ist unter diesen personellen Rahmenbedingungen derzeit daher nur eingeschränkt möglich.

Insgesamt führen die dargestellten Maßnahmen zu einer dauerhaften Reduzierung des Leistungsumfangs des Lenbachhauses. Während die weiteren Einsparungen bei allgemeinen Sach- und Verwaltungsaufwendungen nur begrenzte Auswirkungen auf das Publikum haben, betreffen Kürzungen bei Sammlungspflege, Vermittlung, Digitalisierung sowie insbesondere beim Ausstellungs-, Veranstaltungs- und Outreachprogramm zentrale Aufgaben des Museums. Die Konsolidierungsmaßnahmen sind daher gezwungenermaßen als bewusste Einschränkung des bisherigen Leistungsangebots zu bewerten. Mittel- und langfristig können sie Auswirkungen auf Besucherentwicklung, Einnahmesituation, Drittmittelakquise sowie auf die nationale und internationale Positionierung des Lenbachhauses haben.

Der vorgeschlagene Konsolidierungsbeitrag von 750.000 € entspricht knapp 8 % des gesamten selbst beplanbaren Sachmitteletats des Lenbachhauses (Berechnungsgrundlage: Budget

Stand Entwurfsplanung II 2026) und stellt damit einen erheblichen und dauerhaft wirksamen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung dar. Eine Einsparung in dieser Größenordnung kann nicht allein durch Effizienzsteigerungen aufgefangen werden (zumal diese im Wesentlichen bereits im Rahmen der Konsolidierungen der letzten Jahre erfolgt sind), sondern wird sich zwangsläufig auch im Leistungsumfang des Hauses und damit nach außen sichtbar auswirken.

Dies ist auch vor dem Hintergrund zu bewerten, dass der gesamte Kulturbereich lediglich rund 3 % des städtischen Gesamthaushalts ausmacht und die Möglichkeiten des Lenbachhauses, innerhalb dieses vergleichsweise kleinen Haushaltsanteils substanzielle Einsparungen zu erbringen, entsprechend begrenzt sind. Der vom Lenbachhaus vorgeschlagene Beitrag von 750.000 € ist daher als erheblicher Beitrag zur Entlastung des städtischen Haushalts zu bewerten.

Anders als die angenommene Steigerung der Ticketeinnahmen um 2,0 Mio. €, die eine unrealistische Einnahmeerwartung darstellt, basiert der vorgeschlagene Konsolidierungsbeitrag zudem auf konkret umsetzbaren und dauerhaft wirksamen Ausgabenreduzierungen und führt damit zu einer tatsächlichen und nachhaltigen Entlastung des städtischen Haushalts.

Das Lenbachhaus weist ausdrücklich darauf hin, dass eine darüber hinausgehende Sonderkonsolidierung dann jedoch nicht mehr geleistet werden kann, ohne dass weitere, noch massivere Einschnitte in das Programm bis hin zur Schließung ganzer Gebäudeteile erforderlich wären.

Die Konsolidierung soll in eigener fachlicher und wirtschaftlicher Verantwortung des Lenbachhauses über verschiedene Ausgabenbereiche hinweg umgesetzt werden. Eine dauerhafte betragsmäßige Festlegung auf einzelne Haushaltspositionen oder Sachkonten soll nicht erfolgen, um flexibel auf die jeweilige Programm-, Betriebs- und Finanzierungssituation reagieren und die noch verfügbaren Mittel möglichst wirtschaftlich einsetzen zu können.

4. Fazit

Die von der Unternehmensberatung vorgeschlagene dauerhafte Erhöhung der Ticketeinnahmen um 2,0 Mio. € beruht auf methodisch und rechnerisch nicht belastbaren Annahmen und ist unter den tatsächlichen Rahmenbedingungen nicht erreichbar. Auch eine weitere Anpassung der Gebührenstruktur, insbesondere eine Orientierung an der Pinakothek der Moderne, stellt nach Prüfung keine geeignete Alternative dar.

5. Entscheidungsvorschlag

Es wird daher beantragt, die dauerhafte Reduzierung des Sachmittelbudgets des Lenbachhauses ausgehend vom Stand Entwurfsplanung II 2026, selbst beplanbarer Bereich, um 750.000 € ab dem Haushaltsjahr 2027 zu beschließen und zugleich von darüber hinausgehenden Konsolidierungsvorgaben aus dem PD-Prozess, insbesondere von der vorgesehenen zusätzlichen dauerhaften Steigerung der Ticketeinnahmen um jährlich 2,0 Mio. €, abzusehen.

Der Konsolidierungsbeitrag soll innerhalb der vorgegebenen Kürzung in eigener fachlicher und wirtschaftlicher Verantwortung des Lenbachhauses über verschiedene Ausgabenbereiche hinweg umgesetzt werden können. Eine dauerhafte betragsmäßige Festlegung auf einzelne Haushaltspositionen oder Sachkonten soll nicht erfolgen, damit innerhalb der deutlich

eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten zumindest eine begrenzte Flexibilität bei der jeweiligen Programm-, Betriebs- und Finanzierungssituation erhalten bleibt.

Für das Haushaltsjahr 2027 wird die Ausgabekürzung in Höhe von 750.000 € durch Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung 2027 im Umfang von 666.000 € umgesetzt. Die verbleibenden 84.000 € werden durch Kürzungen in den Bereichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Vermittlung erbracht.

In den folgenden Haushaltsjahren erfolgen die Kürzungen wie unter 3. beschrieben.

6. Klimaprüfung

Ist Klimaschutzrelevanz gegeben: Nein

7. Abstimmung mit den Querschnitts- und Fachreferaten

Die Stadtkämmerei hat keine Einwände gegen die Beschlussvorlage erhoben. Die erbetene Ergänzung wurde in die Beschlussvorlage eingearbeitet. Die Stellungnahme ist der Beschlussvorlage als Anlage beigefügt.

Anhörung des Bezirksausschusses

In dieser Beratungsangelegenheit ist die Anhörung des Bezirksausschusses nicht vorgesehen (vgl. Anlage 1 der BA-Satzung).

Eine rechtzeitige Zuleitung der Vorlage an die Gremiumsmitglieder nach Nr. 5.6.2 Abs. 1 der AGAM war wegen der noch laufenden Verhandlungen zum Haushalt 2027 und der damit verbundenen verwaltungsinternen Abstimmungen nicht möglich. Die Behandlung im heutigen Ausschuss ist erforderlich, damit der Beschluss noch in den im Rahmen des Haushaltsbeschlusses 2027 in die Vollversammlung des Stadtrats am 16.12.2026 eingebracht werden kann.

Der Korreferent des Kulturreferats, Herr Stadtrat Süß, und der Verwaltungsbeirat für das Münchner Stadtmuseum, Jüdisches Museum, Museum Villa Stuck, Galerie im Lenbachhaus, Valentin-Karlstadt-Musäum und des NS-Dokumentationszentrums, Herr Stadtrat Mentrup, haben einen Abdruck der Beschlussvorlage erhalten.

II. Antrag des Referenten

1. Von den Ausführungen zur Überprüfung der von der Unternehmensberatung vorgeschlagenen Erhöhung der Ticketeinnahmen des Lenbachhauses um jährlich 2,0 Mio. € wird Kenntnis genommen.
2. Von einer weiteren Erhöhung der Eintritts- und sonstigen Gebühren des Lenbachhauses im Rahmen des „PD Prozesses“ wird abgesehen.
3. Bei der Städtischen Galerie im Lenbachhaus und Kunstbau werden ab dem Haushaltsjahr 2027 die Ausgaben dauerhaft um insgesamt 750.000 € jährlich reduziert.
4. Die konkrete Umsetzung der Ausgabenreduzierung von 750.000 € erfolgt in fachlicher und wirtschaftlicher Verantwortung des Lenbachhauses. Eine dauerhafte betragsmäßige Festlegung auf einzelne Ausgabenpositionen erfolgt nicht.

III. Beschluss

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung über den Beratungsgegenstand obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende — Der Referent

Ober-/Bürgermeister/-in
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Marek Wiechers
Berufsm. Stadtrat

IV. Abdruck von I. mit III.

über Stadtratsprotokolle (D-II/V-SP)

an das Direktorium – Dokumentationsstelle
an das Revisionsamt
z. K.

V. Wv. Kulturreferat

1. Die Übereinstimmung des vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

   z. K.

   Am