

Was tun, wenn das Geld knapp wird?

Anforderungen an die Finanzierung öffentlicher Kultureinrichtungen am Beispiel von Museen



Dr. Susanne Will-Flatau

Einsparungen zwecks Haushaltskonsolidierung sind unabwendbar und somit auch Kürzungen bei den sogenannten freiwilligen Leistungen – wie z. B. Kunst und Kultur. Die weltweit nahezu einmalige deutsche Kulturlandschaft wird in dieser Form nicht erhalten werden können. Eine grundsätzliche Rückführung der Kulturangebote aber kann gravierende Nachteile in Gesellschaft und Wirtschaft mit sich bringen. Museen in öffentlicher Trägerschaft sind wichtige Kultur- und Bildungseinrichtungen und sehen sich gleichzeitig vor vollkommen veränderte Herausforderungen gestellt: Sie müssen sich selbst um eine ausreichende Finanzierung ihres öffentlichen Auftrags bemühen. Dazu ist eine ganz neue Kreativität im Hinblick auf geeignete Maßnahmen erforderlich, die dieser Beitrag zusammenfassend vorstellt.

Gliederung	Seite
1. Historischer Exkurs	2
2. Die Rolle der Museen	3
3. Gegenwärtige Situation öffentlicher Museen	5
4. Das Dreigestirn der Finanzierung	9
5. Fazit	21

1. Historischer Exkurs

Wer sich heute mit der Finanzierbarkeit von öffentlich getragenen Kulturangeboten befasst, sollte zunächst die Historie befragen.

Einfluss der Kirche

Maßgebend für die Entwicklung der Bildenden Kunst in Europa ist sicherlich der Einfluss der christlichen Kirche. Der Reichtum von Klöstern und auch des Papstes sind seit jeher auf Schenkungen zurückzuführen. Der Reliquienkult förderte den Pilgerstrom, sodass zu Beginn des 12. Jahrhunderts entlang der Pilger Routen zu den Wallfahrtsorten, wie nach Santiago de Compostella (Galicien/Nordspanien), sich ein regelrechter Bauboom entwickelte, indem Straßen, Brücken, Hospize, neue Kirchen und Klöster errichtet wurden. Durch den Zuwachs von Pilgern vergrößerten sich die Einkünfte der Klöster, die weitere kostbare und vielfältige Erwerbungen von Reliquien, Kunst und weiteren Bauten ermöglichten, was wiederum zu weiteren Schenkungen führte.

Der Papst bediente sich zur Stabilisierung seiner Macht dem Schutz durch Könige, sodass sich ein Wechsel der Auftragsgeberschaft zum Adel vollzog und die Kultur ein luxuriöses, weltliches Gepräge erhielt. Die italienischen Kaufleute machten sich im 12. Jahrhundert die rasch wachsende Nachfrage nach Luxusgütern zunutze und trieben zwischen den europäischen Ländern, dem Byzantinischen Reich sowie dem moslemischen Osten intensiv Handel. Dadurch wurde der Zugang zu philosophischen Schriften ermöglicht, was zu einer größeren gedanklichen Freiheit führte. Über Byzanz wurden auch Heiligenbilder eingeführt, sodass es zur Bedeutung von Bildern überhaupt kam.

Kaufleute und Bankiers

Da im Mittelalter Kaufleute als Bankiers und Bauherren für die Regierung der Stadtrepublik sowohl die Kirchen- als auch die Regierungsgebäude bauten und die Gebäude entsprechend mit Kunstwerken ausstatteten, wurden sie zunehmend zu Auftraggebern für Handwerker und Künstler. Die Ausweitung der Textilindustrie im 15. und 16. Jahrhundert brachte eine neue Zunft hervor, die ihrerseits zahlreiche Aufträge an Künstler gab – so kam es zu einer ersten Blüte der Portraitmalerei. Auch während der Reformation wurden zunehmend Aufträge für weltliche Kunst vergeben, was wiederum zur Etablierung der Landschaftsmalerei führte.

Die europäische Kunst wurde im 17. Jahrhundert von den Höfen der absolutistischen Herrscher und auch vom Papst dominiert. Mit wachsendem Wohlstand, Bildung und geistiger Freiheit kam auch eine soziale Mittelschicht als „Abnahmemarkt“ hinzu, wodurch sich das Spektrum der Malerei erheblich erweiterte: Stadtbilder, Seestücke, Genrebilder und Blumenbilder waren zu jener Zeit sehr gefragt. Ab dem 18. Jahrhundert, im Zeitalter der Aufklärung, wurde Kunst wieder vermehrt von gebildeten Bürgern gekauft und auch gezielt gesammelt – vergleichbar mit den Reliquien im Mittelalter steigerten Kunstsammlungen das Ansehen ihrer Besitzer.

Dementsprechend sind Künstler nicht mehr einem bestimmten Auftraggeber, wie dem Klerus oder dem Adel verpflichtet, sondern gestaltet unabhängig für einen neu entstehenden bürgerlichen Kunstmarkt, auf dem zunehmend individuelle Stile als Abgrenzung und Markenzeichen gegenüber der Künstlerkonkurrenz herausgebildet werden. So waren erfolgreiche Künstler durchaus auch gute Geschäftsleute, indem sie einen persönlichen Stil auf dem hart umkämpften Kunstmarkt entwickelten und sich mit Schülern oder gar einem Team von Mitarbeitern umgaben.

Bürgerlicher Kunstmarkt

Im 19. Jahrhundert wurde in vielen Teilen Europas der Wandel von der Feudalgesellschaft zur bürgerlich-demokratischen Gesellschaft endgültig vollzogen, was auch dazu führte, dass die fürstlichen Sammlungen und Einrichtungen zu öffentlichen kulturellen Institutionen umgewandelt wurden. Dies führte zum freien Zugang des Bürgertums zur Kunst in institutioneller, intellektueller und sozialer Hinsicht. Bürger und Künstler beeinflussten sich seither wechselseitig – eine gravierende Ausnahme stellten totalitäre Regimes dar, allen voran der Nationalsozialismus.

Abseits jener menschenverachtenden Systeme konnten sich Künstler gestalterisch frei entfalten und den Bürgern wurde die Teilhabe an dem Gedankengut und dem Kunstmarkt zunehmend leichter möglich.

Der Blick in die Geschichte zeigt, dass die Basisprinzipien in der Welt der Kunst stets die gleichen geblieben sind: die Abhängigkeit des Künstlers und damit die Entwicklung der Kunst per se vom Auftraggeber – mag er nun Kirche, Adel oder Bürger heißen. Die geschichtliche Entwicklung zeigt aber auch den Einfluss der Kunst auf das wirtschaftliche, geistige und damit auch politische Leben. Die Freiheit der Kunst ist somit durchaus Gradmesser für politische Freiheit.

Abhängigkeit vom Auftraggeber auch in der Kunst

2. Die Rolle der Museen

Aus den Sammlungen der Machthaber (Kirche, Adel, Bürgertum) entstanden Museen, indem diese durch Gesetz, Schenkung oder Testament dem Bürgertum in Form von öffentlichen Ausstellungsgebäuden bzw. Museen zugeführt wurden. Die Beweggründe dafür waren sehr unterschiedlich: Mal waren es Platzgründe, mal zwangsweise oder auch freiwillige Systemveränderungen (z. B. bei Demokratisierungsprozessen), nicht selten aber war es auch der Wunsch, über den eigenen Tod hinaus der Menschheit bekannt zu bleiben.

Die wachsende Bedeutung öffentlicher Kunstschatze führte zum Entstehen großer Museen, so z. B. das British Museum (1753), das Fride-ricianum in Kassel (1763), der Louvre (1793), das Kaiser-Friedrich-Museum in Berlin (1797). Die Relevanz von Museen hat Diderot in

Erste Museen

seiner „Encyclopédie“ beschrieben: „Bildersammlungen (...) müssen nicht nur Künstlern zugänglich sein, sondern für alle die, die den Wunsch haben, sich zu bilden, ohne Standesunterschied; die Sammlungen, in denen die Kunstwerke gesammelt werden, sollen schließlich für die Künste und für die Nation eine Schule bilden, in denen die Kunstliebhaber Kenntnisse erlangen, die Künstler nützliche Beobachtungen anstellen und die Besucher gute Gedanken empfangen können.“¹ Somit erhielt das Museum eine bis in die heutige Zeit reichende soziale Verantwortung als bildendes und kulturvermittelndes Medium im Dienste der Allgemeinheit.

Zwischen den 20. und 21. Jahrhundert wurde das Museen nicht mehr nur als „Gedächtnis der kulturellen Geschichte“ genutzt, sondern auch der Standortbestimmung der Gegenwart. Museen prägen somit auch die Kultur der Gegenwart und bilden einen „Werte-Kanon“ des Kunstmarktes wesentlich mit. Künstlerische wie auch gesellschaftliche und damit einhergehend finanzielle Anerkennung hängen heute für einen Künstler durchaus auch von seiner Präsenz in Museen ab.

Begriff „Museum“

Der Begriff „Museum“ ist in Deutschland weder geschützt noch sind sein Auftrag und seine Aufgaben gesetzlich geregelt.² Daher hat der Internationale Museumsverband ICOM ethische Richtlinien (ICOM Code of Ethics for Museums) erlassen, die weltweit, so auch vom ICOM Deutschland, anerkannt werden. Danach ist ein Museum in Anlehnung an Diderots Definition eine „gemeinnützige, ständige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung, im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zu Studien-, Bildungs- und Unterhaltungszwecken materielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekanntmacht und ausstellt“.³ Da diese Tätigkeiten nicht auf die Vergangenheit beschränkt sind und eine gegenwärtige Auseinandersetzung der künstlerischen und gesellschaftsrechtlichen Entwicklung sinnvoll und notwendig ist, ist die Präsentation gegenwärtiger, zeitgenössischer Kunst unbestritten vom Museumsauftrag erfasst. Hat eine Institution, die Kunstwerke präsentiert, keine eigene Sammlung und stellt sie keine Forschung und Dokumentation an, so handelt es sich um ein Ausstellungshaus, das ihr Programm allein über Wanderausstellungen speist.

Wandel der Museen

Erkennbar wandeln sich einige Museen zu einem Ort, der Teil der öffentlichen Kultur-, Event- und Unterhaltungsindustrie geworden ist. Bereits durch seine Architektur zieht es Menschen an (z. B. Jüdisches Museum in Berlin, Guggenheim-Museum in Bilbao) und fördert durch Darstellung von Kultur und Wissen Erkenntnisprozesse sowie durch soziale Kontaktmöglichkeiten (Gastronomie, Internetcafés, Shoppingmalls) Integration und Toleranz. Damit kann ein Museum ein durchaus wertvolles Demokratie-Instrument sein, um den Einzelnen wie auch die Gesellschaft insgesamt zu bereichern. Auf eine Kurzformel gebracht: Das Museum kann „als Ort der Auseinandersetzung mit der Vergangenheit und Gegenwart Impulse für die Verortung in der gegenwärtigen Gesellschaft geben.“⁴

Joseph Beuys: „Museen sind keine Orte der Erstarrung, sondern dem permanenten Prozess der Wandlung unterworfen – analog zur Veränderung und Weiterentwicklung der Menschen und Kunstbetrachter.“⁵

Ein Blick auf die internationale Entwicklung zeigt, dass sich die Institution „Museum“ – auch in Bezug auf zeitgenössische Kunst – über den gesamten Globus ausbreitet. Europa und insbesondere Deutschland prägen diese Entwicklung, sowohl durch ihre Architektur als auch durch ihre Konzepte, maßgeblich. Die regionale Verdichtung, wie sie in Deutschland praktiziert worden ist, findet besonders auch durch den „Bilbao-Effekt“ Nachahmer. Durch weltweite Kooperationen im Ausstellungswesen finden europäische und nordamerikanische „Bildsprachen“ Eingang in freiheitliche Denkprozesse. Die für die anspruchsvollen Museumsbauten und die weltweit anerkannten Kunstwerke benötigten hohen Finanzmittel werden in Mikro-Sicht zwar in unterschiedlicher Weise rekrutiert, aber die Makro-Sicht ergibt, dass die jeweiligen Machthaber des Staates stets der Hilfe von Sponsoren, Spendern und Kooperationen bedürfen. Durch den Blick über die Grenzen kann man inspiriert werden, in welcher Weise dieses Zusammenspiel im Detail funktionieren kann.

Institution „Museum“

3. Gegenwärtige Situation öffentlicher Museen

Ein öffentliches Museum ist nach der ICOM-Definition für einen dauerhaften musealen Zweck und Erhalt bestimmt, dessen Träger dem öffentlichen Recht zuzuordnen ist. Der Träger ist also eine selbstständige oder unselbstständige Einrichtung einer Kommune, eines Landes oder des Bundes.

Deutschland ist aufgrund seiner föderalen Struktur ein Land mit einer nahezu flächendeckenden Museums- und Ausstellungsichte. Seit 1990 hat sich die Zahl der Museen nahezu verdoppelt und erlebte in den letzten Jahren einen Besucherboom. Im Jahre 2010 gab es rund 6.300 Museen mit rund 110 Millionen Besuchen – hierin sind die Besucherzahlen von Sonderausstellungen enthalten. Rund 10% der Museen sind Kunstmuseen, also Museen, die sich mit Kunst und Architektur, Kunsthandwerk, Keramik, Kirchenschätze und kirchlicher Kunst, Film, Fotografie befassen. Sie konnten im Jahre 2010 rund 18 Millionen Besuche verzeichnen. Hinzu kommen rund 490 Ausstellungshäuser.

Museums-Landschaft

55% der Museen und Ausstellungshäuser befinden sich in öffentlicher Trägerschaft, rund 3% in gemischt öffentlich-privater Trägerschaft.⁶ Die Gebietskörperschaften der öffentlichen Hand können die Finanzierung in dieser Vielzahl jedoch nicht mehr leisten. Daher stehen die öffentlichen Museen seit Jahren unter massivem Spar- und Modernisierungszwang. Geradezu antizyklisch haben diese jedoch ihre Pro-

duktpalette kontinuierlich erweitert, indem sie z. B. zu Ausstellungen auch Begleit-Produkte anbieten, so z. B. Bücher, Merchandisingartikel, Reisen, Malkurse etc. Diese Entwicklung entspricht der einer Pluralisierung, Individualisierung und Hybridisierung des Publikumsverhaltens, was sich aus den gesellschaftlichen Umbrüchen durch die Digitalisierung, die Ökonomisierung und die Globalisierung entwickelt hat.⁷

Kahlschlag in der Museums-Landschaft?

Aufgrund der Überschuldung der öffentlichen Hand und durch die Weltwirtschaftskrise wird seit 2008 vor dem großen Kahlschlag in der Kultur gewarnt. 2010 drohten der Hamburger Kunsthalle/Galerie der Gegenwart, dem Altonaer Museum, dem Schauspielhaus, der Stadtgalerie Kiel sowie auch zahlreich anderen Kultureinrichtungen, die von der öffentlichen Hand betrieben werden das Aus. Deutschlands Defizit betrug Ende 2010 rund 1,9 Billionen € und wird voraussichtlich Ende 2011 über 2 Billionen € betragen, das sind ca. 3 % des BIP. Auf den Bund entfallen 64 % der Schulden der öffentlichen Hand, auf die Länder 30 % und auf die Gemeinden 6 %.

Einsparungen zwecks Haushaltskonsolidierung sind daher unabwendbar und somit auch Kürzungen bei den sogenannten „freiwilligen“ Leistungen wie z. B. Kunst und Kultur. Die weltweit nahezu einmalige Kulturlandschaft wird in dieser Form nicht erhalten werden können. Eine grundsätzliche Rückführung der Kulturangebote aber kann gravierende Nachteile in Gesellschaft und Wirtschaft mit sich bringen. Gemeinsames aktives und passives Kulturleben verbindet, schafft Kommunikation und damit Verständnis sowie Toleranz, wirkt dadurch interkulturell, verstärkt die Integrationsfähigkeit, verhindert Vereinsamung und Gewalttätigkeit und bildet insgesamt ein soziales Wertesystem.⁸ Kulturelle Bildung findet auch in Kunst- und Kultureinrichtungen statt. Wirtschaftlich gesehen ist die Kulturwirtschaft mit über 60 Mrd. € (rund 2,6% des BIP) ungefähr gleichauf mit der Automobil- und der Elektroindustrie.

Beispiel „Hamburger Kunsthalle“

Ursprünge im 19. Jahrhundert

Hamburg verfügte zu keinem Zeitpunkt über aristokratische Sammlungen, daher gründeten Kaufleute und Bürger 1817 zunächst den Hamburger Kunstverein. 1850 stellte die Commerzdeputation dem Kunstverein in den Börsenarkaden Raum für den Betrieb der ersten öffentlichen Bildergalerie der Stadt zur Verfügung.⁹ Da die Ausstellungsfläche bald zu klein wurde, spendeten sie für einen Museumsbau, der im 1869 im Stile der Neurenaissance eröffnet wurde.

Räumlich verfügt die Kunsthalle heute insgesamt über fast 13.000 qm Fläche in drei Gebäuden: dem Haupthaus, der „Galerie der Gegenwart“ und dem „Hubertus Wald-Forum“. Die Hamburgische Kunsthalle war zunächst ein staatliches Museum, das im Jahre 1999 durch das Gesetz über die Errichtung von Museumsstiftungen der Freien und Hansestadt Hamburg¹⁰ in eine Stiftung öffentlichen Rechts umgewan-

delt wurde, weil schon damals absehbar war, dass große wirtschaftliche Probleme auf die Museen zukommen würden. Diese Stiftung wurde aber nur mit sehr wenig Kapital ausgestattet, sodass sie von jährlichen Haushaltszuwendungen abhängig blieb und durch staatlichen Akt – im Gegensatz zu einer privatrechtlichen Stiftung – wieder aufgelöst werden kann, ohne dass dazu die Erfüllung des Zwecks unmöglich geworden ist.¹¹

Diesem gravierenden Nachteil, der nur dadurch beseitigt werden kann, indem die Stiftungsverwaltung aus der allgemeinen Stadtverwaltung herausgelöst wird und einem unabhängigen Stiftungsamt unterstellt wird, steht der Vorteil gegenüber, dass sie auch Spenden und Zustiftungen annehmen kann und um Zuwendungen und Förderungen mit den entsprechenden steuerlichen Vergünstigungen werben kann.¹² Diese Flexibilisierung bezüglich des Finanzierungsspektrums, in denen auch Fundraising, Sponsoring etc. eingebunden sind, und den Direktoren auch in Hinsicht auf das Management Entscheidungsräume und Autonomie eingeräumt werden,¹³ stand Pate für die Verselbstständigung der Hamburger Kunsthalle.

Mit der Umwandlung wurde die Kunsthalle aus der Kameralistik herausgenommen und einer eigenen Budgetierung geführt.¹⁴ Das Museum erhielt als Stiftung ein Stiftungsvermögen, das aus dem Eigentum an der Betriebs- und Geschäftsausstattung des ehemaligen staatlichen Museums bestand (§ 3 Abs.1 HmbMuStG vom 22.12.1998). Die Gebäude und die Sammlungsbestände verblieben im Eigentum der Stadt. Gemäß § 4 Abs.1 HmbMuStG erfüllen die Stiftungen ihre Aufgaben „aus den Zuwendungen der Freien und Hansestadt Hamburg nach Maßgabe des Haushaltsplanes und aus sonstigen Einnahmen“.

Diese Konstruktion ist jedoch nicht unumstritten: Die einen monieren, dass die Stiftungen nicht handlungsfähig seien, weil sie weder über Kapital verfügen noch über die Sammlungen. Andere wiederum begrüßen dieses Konstrukt: „Auf diese Weise bleibt die Stadt in der Verantwortung, auch dafür, dass sie die Stiftung in die Lage setzen muss, diese Aufgabe zu erfüllen“, so Prof. Dr. Lisa Kosok, Direktorin des Museums für Hamburgische Geschichte, das wie die Kunsthalle Hamburg rechtlich verselbstständigt wurde. Diese Annahme basiert vermutlich darauf, dass die Stadt nach § 5 HmbMuStG in letzter Konsequenz die Haftung für die Stiftung in Gewährsträgerschaft zu übernehmen hat.¹⁵

Ein Grundproblem der Konstruktion bleibt dennoch, dass die Museumsstiftungen nicht mit einem hinreichenden Grundkapital ausgestattet wurden, von dessen Verzinsung sie den Unterhalt ihrer Ausstellungen und Erhaltungsmaßnahmen für die Gebäude bestreiten können. Sie sind auf wiederkehrende, hinreichende Zuwendung der Stadt angewiesen bzw. auf „eigene sonstige Einnahmen“, sei es aus Einlasskartenverkauf, durch Sponsoring, Spendenakquisition oder ähnlichem.

Zuwendungsstiftung

Doppik statt Kameralistik

**Entschuldung
im Jahre 2007**

Die Zuwendungen waren in der Vergangenheit unzureichend. Bereits im Jahre 2003 und 2007 musste die Hamburger Kunsthalle – wie auch die übrigen 6 Hamburger Museumsstiftungen – den Senat über massive finanzielle Probleme unterrichten. Daraufhin entschuldete die Freie und Hansestadt Hamburg 2007 auf Empfehlung einer Expertengruppe die Museen in Höhe von mehr als 13 Mio. € und erhöhte zusätzlich die Zuwendung um 2,5 Mio. € für alle Museen.¹⁶

Die damalige Senatorin für Kultur, Prof. Dr. Karin von Welck, appellierte an die Finanzverantwortung der Museumsdirektion.¹⁷ Große Sonderausstellungen sind meist der Garant für wachsende Besucherzahlen und eine unverzichtbare Einnahmequelle. Sie brauchen jedoch einen Vorlauf von drei bis vier Jahren und hohe Investitionsvolumina. Aufgrund dessen wurde ein entsprechender Ausstellungsfonds im Dezember 2010 errichtet, verbindlich einheitlich standardisierte Controllingstrukturen eingeführt und der Entwurf des 3. Hamburger MuseumsStiftungsgesetz sieht vor, dass die hamburgischen Museen neben der Betriebs- und Geschäftsausstattung auch das Eigentum an den Sammlungen sowie das jeweilige Museumsgebäude erhalten.¹⁸

Beispiel „Stadtgalerie Kiel“

Ausgehend davon, dass es in der Stadt Kiel und Umgebung wenig Ausstellungsmöglichkeiten für Künstler und Absolventen der Muthesius Hochschule gab, wurde die Kieler Stadtgalerie als ein Haus der Gegenwartskunst 1979 als kommunale Einrichtung gegründet. Seit 2000 ist sie in einem ehemaligen Postgebäude mit Fabrikcharakter untergebracht. Auf einer Ausstellungsfläche von ca. 1.000 Quadratmetern werden vier Ausstellungsschwerpunkte dargeboten; vorrangig zeitgenössische Kunst aus der Region mit Arbeiten von Kieler und schleswig-holsteinischen Künstlern, internationale Kunst mit dem Schwerpunkt Ostseeraum (Dänemark, Schweden, Norwegen, Finnland) sowie Russland und Polen im Rahmen der „Ars Baltica“ und dem „Schleswig-Holstein-Musikfestival“.¹⁹

**Vielfach-Nutzung
als Kulturzentrum**

In der Arrondierung gibt es ein Kulturforum, ein Veranstaltungsraum für Konzerte, Lesungen etc, ein Kultur-Café und im oberen Geschoss des Hauses Räume der VHS.

Wegen finanzieller Schieflage des Stadtmuseums, deren Sammlung sich z. T. in den Amtsstuben der Regierung befindet und zum anderen Teil im Depot der Stadtgalerie, hatte das Beratungsunternehmen Kienbaum im Jahre 2007 die Schließung empfohlen. Daraufhin wurde der Ausstellungsetat bis letztlich um die Hälfte gekürzt und der Ankaufsetat von einst 90.000 DM auf zuletzt 7.000 € reduziert. Als Ausstellungen stehen dem Direktor per anno rund 75.000 € zur Verfügung, sodass die fünf bis sechs Ausstellungen pro Jahr mit durchschnittlich je 15.000 € seitens der Stadt Kiel finanziert werden. Die Ausstellungen weisen jedoch jeweils ein Volumen von bis zu 300.000 € auf.²⁰

Dies gelang dadurch, indem Sponsoren bis zu 40 % der Kosten trugen und viele Kooperationen mit anderen Ausstellungshäusern, Instituten und staatlichen Kunstförderungseinrichtungen eingegangen wurden.

Trotz dieser Maßnahmen kündigte die Stadt an, die Stadtgalerie zum 31.12.2010 schließen zu müssen.²¹ Öffentliche Diskussionen und Proteste in und um den Förderkreis der Stadtgalerie e.V. sowie in der Bürgerschaft führten dazu, dass sich die „Brunswiker Stiftung“ bereit erklärte, über drei Jahre p.a. 48.000 € zu finanzieren. Das zweite Drittel sollten Sponsoren tragen, den Rest würde die Stadt tragen.²²

4. Das Dreigestirn der Finanzierung

Bei öffentlichen Kulturinstitutionen gibt es drei große Finanzierungsgruppen:

- die Finanzierung durch den (öffentlichen) Träger,
- die Eigenfinanzierung sowie
- die Akquirierung von „Drittmitteln“.

Zuschussmittel werden nach dem Subsidiaritätsprinzip nur als Kofinanzierung in einer Größenordnung von 30-70 % der Gesamtkosten des Projektes zur Verfügung gestellt.²³ Das bedeutet, dass der Projektträger die Komplementärfinanzierung selbst oder über Dritte bewerkstelligen kann und muss. Das führt zuweilen auch zu Einschätzungen bei den Bundesländern und Kommunen wie beispielsweise: „Wir können uns die Zuschüsse von Bund und EU nicht mehr leisten.“²⁴

Subsidiarität

Neben der Grundversorgung durch die öffentliche Hand, erlangt das Museum auch Einnahmen aus eigener unternehmerischer Tätigkeit. Wenngleich die Einnahmesituation von Museum zu Museum differiert, so gibt es einige Grundparameter, an denen die Einnahmesituation dieser Institutionen aufgezeigt werden kann.

Museum als Unternehmen

Die Hamburger Kunsthalle erwirtschaftet p.a. ca. 5 Mio. €. Die prozentuale Zusammensetzung sieht etwa wie folgt aus:

- ca. 20% der Erlöse werden durch Eintrittsgelder erwirtschaftet,
- ca. 10% durch die Museumspädagogik,
- ca. 8% durch Merchandising,

- ca. 5% umfassen die Einnahmen aus Leihgebühr,
- ca. 5% aus Vermietung und Verpachtung (Bistro, Garage etc.),
- ca. 30% entfallen auf Sponsoren- und Spendengelder,
- ca. 20% werden aus sonstigen Erlösen generiert.

Verkauf von Werken aus einer Sammlung

Aufgrund von Defiziten von Museen ist verschiedentlich diskutiert worden, ob ein Museum aus seinem Sammlungsbestand Werke zwecks Sanierung der Finanzen veräußern soll bzw. darf.

Beispiel Bremen

Das Museum Weserburg in Bremen hat aus dem eigenen Sammelbestand zwecks Tilgung von Schulden (ca. 1 Mio. €), und zur Deckung laufender Betriebskosten (Klimaanlage, Einstellung einer kaufmännischen Geschäftsführung) sowie als Stiftungsgrundstock einige Werke verkauft.²⁵ Ein Konvolut von 51 Kunstwerken für einen siebenstelligen Betrag von einem Förderer an die Kunsthalle Bremen veräußert und das Matrosen-Bild von Gerhard Richter im November 2010 für 13,2 Mio. Dollar²⁶ bei Sothebys versteigert worden²⁷. Obwohl die Zustimmung des ehemaligen Stifters (Ludwig Roselius) und auch von Gerhard Richter vorlagen, wurde dieser Vorgang äußerst kontrovers diskutiert.

Bereits 2004 haben „die Vorstände des Deutschen Museumsbundes und des International Council of Museums“ gemeinsam betont, dass Objekte in „musealen Sammlungen bewusst und endgültig dem Wirtschaftskreislauf entzogen sind, um sie der Öffentlichkeit zugänglich zu machen und für nachfolgende Generationen zu bewahren. Die Abgabe von Museumsgut soll somit im Grundsatz nicht möglich sein. Wenn jedoch zum Beispiel Sammlungsobjekte nicht den langfristigen und verbindlich formulierten Sammlungskonzepten des betreffenden Museums entsprechen, weil sich die Ziele der Institution verändert haben, so soll im Einzelfall die Möglichkeit nicht ausgeschlossen werden, sich vom Sammlungsgut zu trennen“.²⁸

ICOM-Richtlinien beachten

Auf dem amerikanischen Kunstmarkt ist es durchaus gängige Praxis, derartige Verkäufe zu tätigen. Selbstverständlich sollten sich die Überlegungen zu Verkäufen von Werken aus den Sammlungen innerhalb der ICOM-Richtlinien bewegen, mit Stiftern, Mäzenen und Förderern abgesprochen sein und nicht zum Abwandern nationalen Kulturguts führen.

Tabus sind immer schlechte Ratgeber. In jedem Einzelfall ist nach bestmöglichen Lösungen zu suchen und möglichst schon heute ein Varianzsystem zu entwickeln, wer oder welches Team über derartige Verkäufe zu welchen Konditionen und mit welchen Folgen zu ent-

scheiden hat.²⁹ Der Vorteil von unter bestimmten Voraussetzungen zulässigen Verkäufen ist, die Behebung von finanziellen Engpässen, die Profilanpassung bezüglich der eigenen Sammlung sowie die Fortführung eines schmaleren Depots. Dies führt zu sinkenden Raum- und Pflegekosten sowie zur Belebung des Marktes. Natürlich besteht die Gefahr, dass man Werke verkauft, die im Nachhinein einer Wertsteigerung unterliegen. Dieses Risiko geht man aber auch beim Einkauf im umgekehrten Verhältnis ein – nicht jedes Werk hält im Markt seinen Preis.

Kulturpatenschaften

Mit Kulturpatenschaften können zwar keine großen finanziellen Ressourcen gehoben werden, da es sich i.d.R. um kleinere Maßnahmen und Beträge handelt, aber die Kundenbindung und damit das Verantwortlichkeitsgefühl kann hierdurch gestärkt werden. Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Kulturpatenschaft:

Kulturpatenschaften durch Unternehmen („Corporate Culture Responsibility“) sind zeitlich begrenzte Kooperationen, in denen Mitarbeiter von Unternehmen oder selbstständige Fachkräfte für einen Kulturbetrieb eine unterstützende, fördernde Dienstleistung während ihrer Arbeitszeit erbringen.³⁰

Kulturpatenschaften durch Unternehmen

Das Tätigkeitsfeld der Paten ist vielfältig: vom Marketing (27%) über Grafik/Internetauftritt (23 %), Organisationsabwicklung (16 %), Recht und Steuern (11 %), Buchhaltung/Büroarbeiten (7%) und sonstige Maßnahmen (16 %). Auch in diesem Bereich ist zielgerichtetes Projektmanagement notwendig. Danach sind Zuständigkeit, Dauer und Umfang zu dokumentieren und ein detaillierter Projektplan zu erstellen mit Zwischenzielen, transparenten Arbeitsprozessen, Feedbackmaßnahmen und Dankesmaßnahmen (z. B. Einladungen) bzw. möglicherweise auch, bei Überschreitung der Ehrenamtlichkeit, die Nennung der Gegenleistung, was dann zum Sponsoringgeschäft führt.³¹

Es gibt auch verschiedene Variationsmöglichkeiten von Kulturpatenschaften von privaten Personen.³² So können Besucher z. B. symbolische Kulturpatenschaften, sogen. Dingpflegschaften, für ein Museumsobjekt übernehmen. In diesem Falle wird das Museum durch Spenden unterstützt, die i.d.R. nicht dem einzelnen Objekt direkt zufließen, sondern dem allgemeinen Erhalt und dem Ausbau der Sammlung, sowie der Finanzierung von Ausstellungen dienen. Dingpflegschaften haben oft nur eine kurze Lauffrist von einem Jahr; sie sind aber gute emotionale Bindeglieder und Multiplikatoren.

Private Kulturpatenschaften

Als Fundraising-Instrument sind Dingpflegschaften nur bedingt geeignet, da der Verwaltungsaufwand für die Pflege der Dingpfleger (namentliche Nennung mit Objekt im Internet, auf Tafeln im Museum etc. zzgl. ev. Sonderveranstaltungen) im Verhältnis zu den Spendenbe-

trägen (meist bis zu € 50) aufwendig ist. Als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit (virales Marketing) dienen diese Kulturpatenschaften aber dem Imagegewinn für ein Museum und schaffen Identifikationsmöglichkeiten. Die Übernahme einer Kulturpatenschaft kann auch dergestalt möglich sein, dass durch eine Patenschaft z. B. einem Jugendlichen der kostenlose Zugang zu Ausstellungen ermöglicht wird.

An diesen Beispielen wird deutlich, dass das Instrument „Kulturpatenschaft“ auf vielfältige Art und Weise eingesetzt und noch differenziert werden kann. Durch Arbeits- oder Geldspenden, die für individualisierte Sammlungsobjekte, für einen spezifizierten Begünstigtenkreis oder über eine geschenkte Patenschaften³³ geleistet werden, werden emotionale Bindungen an das Museum geschaffen, altruistische Einstellungen und Verantwortungsbewusstsein gefördert sowie Identifikation mit Institution und deren Menschen geweckt.

Kooperationen

Festzustellen ist, dass sowohl die Finanzquelle der öffentlichen Hand als auch die Eigeneinnahmen nicht ausreichen, um den Bedarf qualitätsvoller Museen und Ausstellungshäuser zu decken. Seit Jahren ist daher eine verstärkte Zunahme auch von Kooperationen zu beobachten.

„Age of alliances“

Neben dem öffentlichen Bereich tragen private Haushalte, Wirtschaftsunternehmen, Stiftungen und andere private oder öffentliche Organisationen ohne Erwerbszweck (dritter Sektor) zur Finanzierung der Museen bei. Forscher in den USA rufen das 21. Jahrhundert zum „age of alliances“ aus, da sie davon ausgehen, dass der Grad der Kooperationsfähigkeit über die Existenz der Non-Profit-Einrichtungen entscheiden wird,³⁴ also auch über die Zukunft der Museen.

Kooperationen gibt es auf allen Ebenen: horizontal (= zwischen zwei oder mehreren Museen mit gleichen oder ähnlichem Angebot), vertikal (= dem Museum vor- oder in der Wertschöpfungskette nachgelagert), sowie lateral (= Produkte weisen nur geringen Bezug zueinander auf) regional, überregional, international (je nach Größe der Institution) und für alle Gebiete (z. B. Informationen, Planung/Strategie/Werbung, Finanzen, Wissen, Fähigkeiten, Sammlungs austausch etc.). Kooperationen gibt es auch mit ganz unterschiedlichen Partnern: Institutionen aus dem Non-Profit-Bereich, Wirtschaftsunternehmen, andere öffentliche Träger, Privatpersonen.

Freiwillige Zusammenarbeit

Kooperationen sind freiwillige Vertragsgestaltungen von relativ loser Verbindung (z. B.: Kombiticket) über gemeinsame kurzfristige Gestaltung (z. B. Wanderausstellung) bis hin zur langfristigen PPP-Maßnahmen (z. B. Bau und Betreiben eines Museums) unterschiedlicher Art, um die gemeinsamen Kompetenzen zu bündeln, Produktions- und Vertriebskosten gering zu halten und künstlerische Synergien (Wanderausstellungen, gemeinsame Forschungsarbeit etc.) zu heben.

Es wird für beide Partner eine Win-Win-Situation angestrebt. Wegen der Omnipotenz dieser Gestaltungen ist es ein schwieriges Terrain, dass äußerst sorgfältig und strategisch nach unternehmerischen Anforderungen (Analyse, Planung, Steuerung, Implementierung, Kontrolle, Beendigung) durchlaufen werden muss.³⁵

Am Anfang aller Entscheidungen ist es wesentlich, gleich ob es sich um eine Marketing-Kampagne, eine Kooperation welcher Art auch immer handelt, eine SWOT-Analyse nach dem Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Profil für sich und seine potenziellen Partner zu erstellen.³⁶ Nur wer sich selbst, seine Ziele und seine Partner kennt, kann mit ihnen erfolgreich zusammenarbeiten,³⁷ sei es Stiftung, Sponsor, Mäzen oder Partner.

SWOT-Analyse

Förder- und Freundeskreise

Förder- und Freundeskreise sind sehr wichtige Finanzquellen von Museen und Ausstellungshäusern; sie sind daher für die kulturelle Infrastruktur in Deutschland unerlässlich. Sie wurden häufig in Form eines gemeinnützigen eingetragenen Vereines (e.V.)³⁸ gegründet (§§ 21 ff BGB). Gemeinnützig nach § 52 AO ist die Förderung von Kunst und Kultur. Sie führt zu einer partiellen Steuerbefreiung, sodass die Einnahmen aus (freiwilligen) Beiträgen und Spenden in hohem Umfange dem Vereinszweck zur Verfügung gestellt werden können.³⁹

Fördervereine werden i.d.R. gebildet, um für eine gemeinnützige Institution Gelder zu akquirieren. Sie sind der „Kern eines lebendigen interessierten Publikums (...), ein Aktivposten für ein vitales urbanes kulturelles Leben.“⁴⁰ Ab 1990 gab es eine Gründungs- und Mitgliederflut von Förder- und Freundeskreisen, in denen sich die Bürger für Kunst und Kultur einsetzen. Dies ist zum einen als Reaktion auf die knapper werdenden öffentlichen Mittel erkennbar, aber auch zum anderen auf das wachsende Bedürfnis der Bürger, sich stärker am kulturellen Prozess beteiligen zu wollen.⁴¹

Boom-Zeit der Fördervereine

Der Kulturkreis des BDI hat im Jahre 2006 rund 1.100 Förder- und Freundeskreise angeschrieben, um durch eine repräsentative Umfrage die Datenlücke in diesem Segment zu schließen. Dabei hat sich herausgestellt, dass der größte Sektor auf den Bereich der Bildenden Kunst fällt.⁴² Bis heute gibt es keine zusätzlich zuverlässigen Daten über Anzahl und Arbeitsweisen von Förder- und Freundeskreisen, man geht jedoch davon aus, dass quasi jede Einrichtung über einen Freundes-, bzw. Förderkreis verfügt und hält sie für jede Art und Größe von Kulturinstitution für geeignet.

Nach der BDI-Studie haben Freundeskreise der Museen, Galerien und Sammlungen zu 40% zwischen 100-300 Mitglieder und rund 30% der Kreise haben mehr als 500 Mitglieder.

Neben den finanziellen Auswirkungen auf die Institutionen, ist die Funktion der Förder- und Freundeskreise als „Türöffner“, Vermittler von Kunst und Kultur sowie als Verfechter und Kämpfer derselben von unschätzbarem und wesentlichem Wert.⁴³

Allein in Hamburg haben die Kunsthalle und das Museum für Kunst und Gewerbe zusammen 25.000 Mitglieder. Eine Bündelung der Kräfte ist fortzusetzen und erfolgt bereits durch den Bundesverband der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Kunst e.V.. Er wurde 2003 mit Sitz in Berlin, gegründet und hat derzeit bereits 61 Mitgliedschaften mit insgesamt 76.000 Mitgliedern zu verzeichnen.

Inwieweit es überlegenswert ist, ob ein Freundeskreis nicht selbstständig „neben“ der Kulturinstitution angesiedelt sein sollte, sondern nach amerikanischen Vorbild in der Kultureinrichtung selbst integriert sein sollte, wird sich in der Zukunft erweisen. Die Verwirklichung dieser Überlegung hängt im Einzelfall davon ab, inwieweit sich der organisatorische, personelle und finanzielle Aufwand für die jeweilige Institution rechnet – so auch im Falle der Führung eines Museums-shops, Bistros, Garagen etc..

Gewinnung und Bindung von Freunden

Von Vorteil wäre für beide Seiten eine noch engere Anbindung an die Institution. Die intensive Betreuung der Mitglieder bedarf je nach Angebotsart und -umfang professioneller Mitarbeiter, die z. B. aus Kulturmanagern mit jeweiliger Schwerpunktbildung rekrutiert werden könnte. Die Neugewinnung und Kundenbindung von Mitgliedern erfolgt, wie bei anderen Gütern, nach dem Marketingschema des 4-P-Prinzips: Product (= Angebot für Förderer), Price (= Staffelung von Mitgliedsbeiträgen), Promotion (= Werbung und Kommunikation), Placement (Vertriebsmaßnahmen = Akquisition neuer Mitglieder),⁴⁴ also durch ein umfangreiches, abgestuftes und kommuniziertes Programm sowie durch Mund-zu-Mund-Propaganda.

Allein mit der Hamburger Kunsthalle sind neben den „Freunde der Hamburger Kunsthalle“, der allein über 18.000 Mitglieder zählt, weitere Freundes- und Förderkreise verbunden,⁴⁵ so z. B. der gemeinnützige Verein „Die Meisterzeichnungen – Freunde des Hamburger Kupferstichkabinetts“, der „Förderkreis Horst Janssen in der Kunsthalle“, die „Malschule in der Kunsthalle“. All diese Freundes- und Förderkreise leisten jeweils auf ihrem Gebiet wertvolle Hilfe, sodass die Hamburger Kunsthalle als Kunst- und Kulturkosmos Stahlkraft entwickeln kann.

Freier Eintritt für Mitglieder?

Seitens der Museen wird zuweilen kritisiert, dass Mitglieder von Freundeskreisen kostenlos die Museen jederzeit betreten und besuchen können. Zumindest ein reduzierter Preis wäre, wenn man den Fördergedanken in den Vordergrund stellt, angebracht. Dagegen lässt sich anführen, dass erstens der freie Eintritt von großer Bedeutung für den Beitritt der Mitglieder ist und die Mitgliederanzahl bei anderwei-

tiger Gestaltung stark schrumpfen würde.⁴⁶ Zweitens ist der durch den Freundeskreis geleistete Umfang beträchtlich, sodass der hierdurch erzielte (reduzierte) Erlöszuwachs im Verhältnis zum Verwaltungsaufwand⁴⁷ und dem dann möglicherweise geringeren Besuch bzw. Mitgliederschwund kontraproduktiv wäre. Drittens wird ohnehin darüber diskutiert, ob Museen jedermann kostenfreien Zutritt gewähren sollte. Die Erfahrungen in England, Schweden und Frankreich zeigen, dass die Besucherzahl steigt.⁴⁸ Es entspricht zudem dem Gedanken der freien Bildung und der sozialen Integrationsbestrebung⁴⁹ - möglicherweise wird diese vom Besucher ersparte Ausgabe im Café oder im Shop dann doch noch erwirtschaftet.

Es sollte gegebenenfalls zeitweilig ein freier oder zumindest stark ermäßigter Zugang gewährt werden. Möglich wäre dies z. B. durch sogenannte „Happy-hour-Tarife“, die etwa zwei Stunden vor der abendlichen Schließung eingeführt werden könnten, um jedem Bürger den Anreiz zu geben, in diese Institution „hineinschnuppern“ zu können.

**Stark ermäßigte
Tarife als Anreiz**

Generation 50 plus

Das „Kulturbarometer Kultur 50+“⁵⁰ ergab, dass Senioren den weitaus größten Publikumsanteil ausmachen. Dies liegt an den verschiedenen Komponenten, so z. B. einer längeren Lebenserwartung durch medizinischen Fortschritt, sinkende Geburtenrate⁵¹ und kulturelles Interesse dieser Gruppe.⁵² Neben dem Alter wird die kulturelle Partizipation durch die Gesundheit, Schulbildung, wirtschaftliche Lage, familiäre sowie migrationsbedingte Umfeld beeinflusst.

Jedoch bildet die Gruppe „50+“ keine homogene Einheit.⁵³ Sie lebt in bis zu neun verschiedenen Lebensstilen und muss entsprechend unterschiedlich angesprochen werden. Grob eingliedern kann man die sogenannten „Best Ager“, die wegen der frei verfügbaren Zeit und gesichertem Einkommen zunehmend für die Werbung interessant werden, in (a) die erlebnisorientierten Aktiven (meist zwischen 50 und 59 Jahren), (b) die kulturell Aktiven (zwischen 60 und 69 Jahren) sowie (c) die „Passiv Älteren“ (ab 70+).

Heterogene Lebensstile

Ein wesentlicher Aspekt ist, dass die Altersgruppe 50+ für ehrenamtliches Engagement bereitwillig zur Verfügung steht und dass dieses dringend notwendige Potenzial bei entsprechender Struktur, Förderung und angemessener Betreuung um fast ein Drittel mehr als bisher für eine derartige Tätigkeit gewonnen werden kann.

So verfügt das Museum für Kunst und Gewerbe in Hamburg über ca. 140 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in loser Verknüpfung für Arbeiten wie Silberputzen, Aufsicht und Auskünfte dem Museum zur Verfügung stehen. Nicht verschwiegen werden sollte jedoch, dass dies auch zu Reibereien mit den angestellten Mitarbeitern führt. Hier sind also die Schnittstellen sowie die Betreuung von professionellen Mitarbeitern zu besetzen.

Junge Freunde

Ein weiteres Augenmerk ist auf die Verjüngung der Förderkreise zu legen. Wie der BDI in seiner Studie feststellte, stehen im Durchschnitt des über 35jährigen von einem Mitgliederbestand von 87 %, lediglich 15 % gegenüber, die jünger als 35 Jahre sind. Der Hamburger Freundeskreis hat hierzu im Jahre 2001 eine erfolgreiche Initiative gegründet, um die jungen Berufstätigen, Auszubildenden und Studenten zu deutlich ermäßigten Mitgliedsbeiträgen zu gewinnen.

Studierende als Zielgruppe

Eine besonders schwierige Zielgruppe ist die der Studenten. Sie könnten das künftige „Kernpublikum“ werden, werden aber, ob ihres „fluiden“ Lebensstils, der wechselnden Standorte, verschiedenen Jobs, geringer Kaufkraft etc., als der „Kulturflaneur“ oder auch als „zeitgenössischer Grenzgänger“ bezeichnet.⁵⁴ Deren Bedürfnisse sind komplex, spartenübergreifend und sehr wechselhaft, weil sie im schmalen Zeitbudget untergebracht werden müssen. Zudem leben sie zwischen Erlebniswunsch⁵⁵ und sozialem Beziehungsgeflecht.⁵⁶

In dieser „Multioptionsgesellschaft“ ist es wesentlich, Zielgruppen zu gewinnen und für sie Identifikationen zu schaffen. Das gelingt nur, wenn man sich ihrer Kommunikationsmittel, wie Internet, Facebook, Twitter, Blogging, Podcast (artcast⁵⁷), YouTube,⁵⁸ google-art, MySpace⁵⁹ bedient⁶⁰ und ihnen Zusatzangebote bietet, z. B. aus der Gastronomie, Shops, Internetcafé, Kinderhorte, Veranstaltungsevents und Cross-Over- Angebote mit verschiedenen Kultursparten – z. B. Konzert und Theater in der Kunsthalle.

Die Jungen Freunde der Hamburger Kunsthalle halten über E-Mail Kontakt und suchen ihrem Interesse gemäß hauptsächlich junge Kunst auf. 2006 fanden ca. 60 Veranstaltungen⁶¹ mit ungefähr 1.300 Teilnehmern statt.

Beispiel „freiKartE“

Ein anderes Projekt,⁶² um Studierenden die Chance zu eröffnen, mit Kultur in Kontakt zukommen, war das Projekt „freiKartE“. In Kooperation zwischen Hochschulen und Kultureinrichtungen bekamen alle Hamburger Studienanfänger im WS 2010/11 mit den Studienunterlagen die dreimonatige kostenlose Eintrittskarte für alle Hamburger Museen und Bühnen zugesandt. 20% der Studenten nutzten diese Möglichkeiten – häufig auch in Gruppenaktivitäten über Facebook.

Unternehmen

Auch Unternehmen werden in Förder- und Freundeskreise mit eingebunden. Auch in diesem Zusammenhang sind Staffelangebote vorzunehmen. Im Museum of Modern Art gibt es beispielsweise „Privileges of Giving“⁶³. Dort werden dann je nach Beitragshöhe die Mitgliedschaften (memberships) in normale, gehobene, hohe und Luxus-Ebene unterteilt, die zusätzlich u.a. dann auch Galadinner mit und ohne Direktoren, private Beratungen, das Ausleihen von Bildern und das Mitbringen von Gästen in bestimmter oder unbestimmter Zahl ermöglicht.

Der Freundeskreis der Kunsthalle Hamburg bietet für Unternehmen gestufte Mitgliedschaften in Bronze, Silber und Gold an:⁶⁴ Mit je unterschiedlichen Beiträgen von € 600, € 1.500, € 3.000 (davon entsprechend als Spende abzugsfähig: € 399; € 1.131,50; € 2.129) für 6, 11, 26 Personen (Mitarbeiter, Kunden, Geschäftsfreunde) mit je verschiedenen Einladungen, Katalogen, Führungen, Anmietungen von Räumlichkeiten. Der Freundeskreis der Kunsthalle hat damit dem Gebot der Diversifizierung im Angebotsspektrum Rechnung getragen.

Gestufte Mitgliedschaften

Unternehmen übernehmen immer mehr (Mit-)Verantwortung für die Gesellschaft und deren Kultur – und zwar auch jenseits von Mäzenatentum oder Sponsoring; diese kooperative Kulturarbeit wird damit zu einem Bestandteil ihrer Unternehmenskultur.⁶⁵ Diese „Corporate Cultural Responsibility“ (CCR)⁶⁶ erfordert vom Unternehmen ideellen, personellen und finanziellen Aufwand. Dieser Einsatz wird durch den Imagegewinn des Unternehmens in der Öffentlichkeit, die daraus entstehende Kundenbindung sowie durch die Mitarbeitermotivation und -bindung kompensiert.⁶⁷ Gerade diese intrinsische Potenzial, das sich in einer größeren Akzeptanz in der Belegschaft äußert und in einer wachsenden Identifikation mit dem eigenen unternehmerischen Handeln, führt zu einer erhöhten Betriebsdynamik und damit zu einer erweiterten Kooperationsbereitschaft innerhalb des eigenen Betriebes.

Das mag der Grund dafür sein, warum sich zunehmend Unternehmen im CCR engagieren – 70 % im kulturellen und Bildungsbereich. Beispielhaft sei hierfür die Firma Montblanc genannt, die sich zusammen mit der Hamburger Kunsthalle und der Handelskammer Hamburg für die Stärkung des Ehrenamtes einsetzt und somit das ehrenamtliche Engagement der „Kunstfrauen“ in und für die Kunsthalle entwickelten.

Beispiel Montblanc

Ehrenamt

Ehrenamtliche Arbeit von Bürgern trägt wesentlich zur finanziellen Entlastung der Institutionen bei, da gerade Arbeitsentgelte hohe Kosten verursachen. Darüber hinaus ist diese Tätigkeit ein „Multiplikator“ für die Institution, die Außenwirkung und Bindung werden dadurch verstärkt.⁶⁸ Ehrenamtlichkeit („volunteering“) gewinnt seit Jahren an Bedeutung und ist in kleineren Kulturinstitutionen bereits unverzichtbar geworden.⁶⁹

Neben Fragen des Arbeits- und Versicherungsrechts⁷⁰ ist sowohl der tatsächliche Nutzen als auch das Arbeitsklima von einem gezielten Freiwilligenmanagement abhängig. Wenngleich der Grundsatz gilt, das Ehrenamtliche das hauptamtliche Know-how weder ersetzen können noch sollten, muss zielgerichtet überlegt werden, wer, wo, wann und wie am besten in die Institution eingebunden werden kann. Das Zeitspendenangebot ist größer als die Nachfrage⁷¹ – das mag daran liegen, dass die Eingliederung einer besonderen Beachtung, Begleitung⁷² und Tätigkeitsbeschreibung⁷³ bedarf. Um ein Zusammenwach-

Freiwilligen- management

sen und ein Hand- in- Hand- Arbeiten zu verwirklichen, wäre es m. E. sinnvoll an diese Stelle vermehrt Kulturmanager mit entsprechenden Interessenschwerpunkten einzusetzen, den freiwilligen Teammitgliedern die Möglichkeit zugeben, an Pro-Bono-Veranstaltungen (z. B. von Unternehmensberatern) und Vorträge (z. B. über Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit etc). teilnehmen zu lassen.⁷⁴ Gelungen ist das Zusammenfügen von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen dann, wenn vorhandenes Interesse an Kunst und Kultur in aktive Mitverantwortung und Mitarbeit gewandelt werden kann. Das dieser Balanceakt erfüllt werden kann, zeigt zum einen die ehrenamtliche Arbeit der sogenannten „Museumsdamen“ der „Freunde der Kunsthalle“ die in der Kunsthalle vor Ort an Informationsständen anerkannte Ansprechpartner für jedermann sind. Ein anderes Beispiel ist das Künstlermuseum Heikendorf - Kieler Förde,⁷⁵ das neben einem ehemaligen Künstlerwohnhaus zusätzlich über eine Ausstellungshalle (100 qm) und einen Skulpturengarten verfügt und jährlich etwa fünf qualitätsvolle Ausstellungen präsentiert. Die Trägerin, die Heinrich-Blunck-Stiftung privaten Rechts verfügte 2009/2010 über einen Etat von durchschnittlich 70.-80.000 €, den sie zu ca. 40-42 % selbst erwirtschaftet.⁷⁶ Von der Kommune erhält sie lediglich einen Betrag von 5.000 €, der jährlich neu bewilligt werden muss. 5.-6.000 Besucher kann das Museum p.a. verzeichnen. Es gibt insgesamt 2,25 feste Mitarbeiter, etwa 40 Personen sind ausschließlich ehrenamtlich tätig.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass die Freundes- und Förderkreise eine „Mission“ haben und sich vermehrt als Citoyen einer Bürgergesellschaft sowohl politisch als auch ehrenamtlich und finanziell für Kunst und Kultur einsetzen.

Museumsshop

Große finanzielle Kapazitäten

Der Freundeskreis der Hamburger Kunsthalle erwirtschaftet jährlich über die Museumsshops Beträge zwischen 600.000 bis 1,5 Mio. €.⁷⁷ Diese Zahlen zeigen, welche finanziellen Kapazitäten diese Bereiche zu öffnen im Stande sind.⁷⁸ Museumsshops haben verschiedene Funktionen.⁷⁹

- einen finanziellen Aspekt,
- einen Bildungszweck, weil die Produkte zur Vertiefung und Weiterführung des im Museums gesehenen führen,
- einen Marketing-Aspekt, weil die Produkte Besucher binden,
- einen Public-Relations-Aspekt, da Produkte oft als Geschenke genutzt werden.

All diese für ein Museum verstärkenden Aspekte werden z. T. besonders wegen des auch mit dem Shop verbundenen Merchandising und Licensing kontrovers diskutiert, weil man fürchtet, dass Kunst und Kultur kommerzialisiert würden und das Museum quasi als „Anhängsel zum „Artshop“ verkommt.⁸⁰ Daher sollten Shop und Museum gleichgerichtete Ziele in Qualität, Umfang und Service im Sinne einer „Corporate Identity“ verfolgen,

Museumsshop sollte CI des Museums leben

In die „Ethischen Grundsätze und Leitlinien des Handels von Kunstmuseen“, die von den Mitglieder des Leipziger Kreises, Direktoren deutscher Museen im Jahre 2006 aufgestellt worden sind, sollten in diesem Sinne erweiterte Grundsätze einbezogen werden. Auf einen Museumsshop kann nicht verzichtet werden, da er neben den oben erwähnten Gründen auch als elementarer Baustein - ebenso wie ein Café oder Bistro – zum „Gesamterlebnis Museum“ gehört und damit als Image und Werbeträger unverzichtbarer Multiplikator ist. Deshalb kann man diese ergänzenden Dienstleistungen auch als „Value-Added-Services“⁸¹ bezeichnen.

Da all diese Bereiche finanziell lukrativ sein können, ist in der Gestaltung zu überlegen, ob eine Selbst- oder eine Fremdbewirtschaftung (Outsourcing) stattfinden soll. Die eigene Bewirtschaftung⁸² (durch Eigenbetrieb, trügereigene GmbH oder Betrieb durch Freundes/Förderkreis, wenn Träger die vollkommene Kontrolle hat) zieht eine kostenmäßig höhere Belastung und damit wirtschaftlich ein höheres Risiko nach sich, damit spiegelbildlich aber auch eine direktere Überschussverwertung⁸³ und eine stärkere Beeinflussbarkeit der Angebotsstruktur. Ein outgesourcter Shop mit einer externen Betreiber-gesellschaft oder einem externen Pächter erfordert spiegelbildlich geringeren organisatorischen und kostenmäßigen Aufwand bei regelmäßigen Miet- bzw. Pachtein-künften, demgegenüber aber ist die Einflussnahme begrenzt.

„Make or Buy“

Für einen professionellen Betrieb sind unbedingt ökonomische Bedingungen zu beachten. Dazu helfen einige betriebswirtschaftliche Kennzahlen:⁸⁴

- Umsatz pro qm ca. 3.700 €,
- Umsatz pro Besucher ca. 1,70 €,
- Investitionen pro qm mindestens 1.000 €,
- 1 Mitarbeiter pro 50 qm,
- 5% der Gesamteinnahmen des Museums.

Stiftungen

Stiftungen stärken die Eigenfinanzierung innerhalb des sogenannten Dritten Sektors im Rahmen der Non-Profit Organisationen (NPO) besonders auch im kulturellen Bereich. Sie sind „Ermöglicher“ von Kulturleistungen und damit ein elementares Bindeglied zwischen Staat, Bürger und Wirtschaft. Begünstigt durch Vertrauensverlust gegenüber Parteien, Banken, Kirchen und anderen Leitinstitutionen bildet sich zunehmend eine aktive Bürgerschaft im Sinne einer Zivilgesellschaft von unten aus, die mit Zivilcourage, vielfältigem ehrenamtlichen Engagement und finanzieller Unterstützung „stiftungstragend“ Einrichtungen des Non-Profit-Bereichs unterstützen.

Stiftungs-Vielfalt als Chance für Alle

Stiftungen sind in Struktur, Zielsetzungen und Möglichkeiten höchst unterschiedlich. Deren Individualität ist der Schlüssel für ihre Gewinnung, Anbindung und Nutzungsmöglichkeit. Folglich ist es ratsam, sich die Unterstützung mehrerer Stiftungen zu sichern. Das Beispiel der Hamburger Kunsthalle veranschaulicht auch dies:

Die „Hubertus Wald Stiftung“ wurde 1993 vom Hamburger Mäzen Hubertus Wald gegründet und hat bis 2008 ca. 4 Mio. € in die Hamburger Kultur investiert. Hubertus Wald (verstorben 2005) hatte seit 1950 Gemälde, Skulpturen und Grafiken gesammelt und eine der bedeutendsten Kunstsammlungen zusammengetragen. Hubertus Wald hat 2004 mit einem Betrag von 1,8 Mio. € den Ausbau eines ehemaligen Theaters im Gebäude der Kunsthalle zum „Hubertus Wald-Forum“ ermöglicht, seine Stiftung sichert über seinen Tod hinaus weiterhin und kontinuierlich große Wechselausstellungen.

Philipp-Otto-Runge-Stiftung

Die Philipp-Otto-Runge-Stiftung ist 2003 vom gleichnamigen dreifachen Ur-Enkel errichtet worden, um das Werk des romantischen Malers Philipp Otto Runge (1777-1810) zu erschließen, zu erhalten und das Wissen darüber zu verbreiten.⁸⁵ Diese Maßnahmen werden in enger Zusammenarbeit mit der Kunsthalle durchgeführt. Die Stiftung hat heute ein Vermögen von knapp 3 Mio. €, sie agiert als reine Förderstiftung,⁸⁶ d.h. sie betreut keine eigenen Projekte, sondern fördert mit ihren Erträgen aus der Kapitalanlage den Stiftungszweck. Eigentümerin der Runge-Sammlung ist die Stadt Hamburg.

Die Stiftung für die Hamburger Kunstsammlungen (SHK) wurde 1956 von kunstinteressierten Bürgern, der Hamburger Wirtschaft und der Hansestadt Hamburg gegründet, um Hamburger Sammlungen in Bezug auf Bildende Kunst gezielt zu unterstützen. Das Besondere an der SHK ist, dass sich die Stadt Hamburg verpflichtet hat, den von den Förderern eingeworbenen Betrag jeweils zu verdoppeln (matching funds).⁸⁷ Die auf diesem Wege erworbenen Werke werden der Kunsthalle Hamburg sowie dem Museum für Kunst und Gewerbe als Dauerleihgabe zur Verfügung gestellt.⁸⁸ In den über 50 Jahren sind somit über 460 Erwerbungen vorgenommen worden.⁸⁹

5. Fazit

Museen sind zu allen Zeiten von Mäzenen, Stiftern, Sponsoren zusätzlich getragen worden. Der Blick in die globalisierte Welt bestätigt, dass Kulturförderung keine Subvention ist, sondern eine unverzichtbare Investition in die Zukunft der Gesellschaft, die nur durch mehrdimensionale Kulturfinanzierungen geleistet werden kann.

Weltweit werden große, finanzielle Anstrengungen unternommen, um der Bevölkerung Zugang zu Museen und Ausstellungshäusern in Städten und ländlichen Regionen zu ermöglichen. Neben der Erkenntnis, dass dies zu gesteigerten Wertschöpfungsketten führt, weiß man auch, dass es der kulturellen Identität, zunehmender Bildung und der demokratischen Verfestigung dient. Zur Erhaltung von freier, lebendiger Kunst bedarf es des Schutzes neutraler Institutionen. Hierfür geeignet sind Non-Profit-Organisationen und die öffentliche Hand von Demokratien.

Die spezielle Situation in Deutschland hat in den letzten Jahrzehnten dazu geführt, dass bei einer Bevölkerung von über 82 Mio. Menschen sich die Anzahl der Museen und Ausstellungshäuser mit insgesamt mehr als 6.000 verdoppelt hat. Dieser Zuwachs kann bei sinkender Einwohnerzahl und sinkender Liquidität der öffentlichen Hand schon seit geraumer Zeit nicht mehr durch die öffentlichen Haushalte allein finanziert werden. Die klassischen Finanzierungsformen der öffentlich-rechtlichen-, der Eigen- und der Drittfinanzierung vermischen sich zunehmend.

Staat, Gesellschaft und Wirtschaft wirken in immer neuen Kooperationen und Partnerschaften zusammen. Bürger übernehmen zunehmend als Partner und Paten Verantwortung – auch für Kunst und Kultur. Diese Entwicklung gilt es zu fördern und zu fordern, da der Bürger elementarster Bestandteil auch dieses (Kunst-)Systems ist. Ohne seine Verankerung greift kein wie auch immer geartetes Finanzierungssystem. Deshalb sind die kulturellen Werte - und dazu gehört auch das Teilhaberecht - in das Lebenskonzept der Bürger nach deren Bedürfnissen zu integrieren. Das setzt professionelles Management bei den Projekten voraus und eröffnet zugleich die Chance auf Integration hybrider Berufs- und Ehrenamtsgruppen.

Der Bürger als Auftraggeber und Nutznießer ist gefordert, durch Miterleben (z. B. durch den Besuch entsprechender Institutionen) und Mitgestalten (durch Mitgliedschaft in Freundeskreisen; durch Übernahme von Patenschaften, durch Spenden, durch ehrenamtliche Betätigungen etc.) Kunstinstitutionen zu unterstützen. Die Generation „50+“ ist dazu zunehmend bereit. Jugendliche sollten – ähnlich wie in den USA – bereits in der Schule in gemeinnützige Tätigkeiten eingebunden werden. Gemeinsames Engagement führt zu wachsender Identifikation zu zusätzlichen multiplen Fähigkeiten. Der Slogan: „Kultur-Engagement rechnet sich nicht immer, aber es zahlt sich immer aus“ ist also mehr als berechtigt.

**Der Wert von
Non-Profit-Museen
für die Gesellschaft**

**Förderung von
Bürgerengagement**

**Die Bürger als Auftrag-
geber und Nutznießer**

Anmerkungen

Die Abkürzung KMP bezieht sich im Folgenden auf dieses Handbuch Kulturmanagement & Kulturpolitik und die danach genannte Zahl auf die jeweilige Ergänzungslieferung. Zudem ist die Signatur des Beitrags angegeben.

¹ vgl. Hollingsworth, S. 376 .

² vgl. BT-Drucksache 16/70000, Deutscher Bundestag- 16.Wahlperiode, S. 118; Wolf, S.6.

³ ICOM - http://www.icom-deutschland.de/client/media/8/standards_fuer_museen_2006.pdf, S.6 Zugriff: 22.2.2011.

⁴ Scharf, KMP 22 – J 1.9, S. 5

⁵ Ackermann, Marion; Malz, Isabelle; Vorwort in: „Joseph Beuys, Parallelprozesse“; Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen; Düsseldorf, Mosel, München 2010, S. 10.

⁶ s. Graf, S. 32; s. dazu auch: Wagner, KMP 02 – B 2.2, S. 8:

⁷ Knubben, KMP 18 – B 2.8 , S.1,11.

⁸ vgl. Merkel, KMP 03 – B.2.3; S. 11.

⁹ Zur Entwicklung der Hamburger Kunsthalle: Schmidt-Trenz in „100 Streifzüge - Private Förderung im Hamburger Kulturleben“, Elisabeth-WeichmannGesellschaft/ Institut für Kultur-und Medienmanagement Hamburg;Institut für Kultur- und Medienmanagement (KMM) (Hrsg), Hamburg 2010, S.9

¹⁰ Hamburgisches MuseumsstiftungsGesetz – HmbMuStG – v. 22. Dez. 1998

¹¹ vgl. Gottschald, KMP 01 – F 3.2, S. 12.

¹² vgl. Gottschald, a.a.O.;

¹³ Lewinski-Reuter, Verena; Studienbriefe der TU KaiserslauternMKNO620 „Urheberrecht und Rechtsformen“, 2008, S. 99.

¹⁴ BT-Druck 16/7000 S.124.

¹⁵ „Für die Verbindlichkeiten der Stiftungen haftet die Freie und Hansestadt Hamburg als Gewährträgerin unbeschränkt, wenn und soweit die Befriedigung aus dem Vermögen der Stiftungen nicht zu erlangen ist (Gewährträgerhaftung)“.

¹⁶ Gretzschel, Hamburger Abendblatt v. 19. August 2010

¹⁷ Senatorin v. Welck: Direktor Gassner sollte in seiner Vertragsverlängerung mit 20% seiner Einkünfte haften, wenn die Kunsthalle ihren Etat überzieht ; vgl. Güntner , Joachim; Neue Züricher Zeitung v. 6.Dez 2010 S. 4

¹⁸ Entwurf eines Dritten Gesetzes zur Änderung des Hamburgischen Museumsstiftungsgesetzes

¹⁹ Zeigerer, S., 5.

²⁰ s. Offener Brief des Fördervereins der Stadtgalerie e.V. v. 3.September 2010.

²¹ www.kunstgeschichteportal.de/kunstgeschehen/?id=3620- Zugriff:11.1.2010.

²² http://www.kn-online.de/_em_cms/_globals/print.php?em_ssc=MSwwLDEsMCwxL... 2.,11.2010 – Zugriff:11.1.2011.

²³ „Der Bund und die Bundesländer müssen ihrerseits die gleiche Summe – wenigstens jedoch die Hälfte des EU-Beitrages – auf die EU-Mittel legen.“ S. Beckmann, KMP 02 – F. 2.3, S. 7.

²⁴ Rede des Ministerpräsidenten von Schleswig-Holstein anlässlich des Unternehmertages am 23. Oktober 2010 in Kiel, zitiert vom Präsidiumsmitglied des UV Nord, Hans-Werner Blöcker.

²⁵ Butin, a.a.O.; <http://www.zeit.de/2010/39/Museum-Weserburg-Bremen> Zeit-online Jahrgang 2010 Ausgabe 39.

²⁶ Diesen Preis hat Weserburg zwar nicht vollständig erhalten, aber er ist dennoch mit 8,5 Mio € beträchtlich; artinfo URL: <http://www.artinfo24.com/shop/artikel.php?id=592>.

²⁷ Versteigerung über Sotheby's auch deshalb, weil das Stiftungskapital nicht unter seinem Wert veräußert werden darf (s. auch dazu; Gropp, FAZ v. 22. Sept 2010)

²⁸ s. Butin, artnet, 24. Sept. 2010, a. a. O.

²⁹ ähnlich, Boll, in taz v. 8.11.2010

³⁰ Kühnelt, Karoline; KMP 14 – F 3.12, S. 2; Vorreiter waren die „Kölner KulturPatente e.V.“ <http://www.openpr.de/news/93219/Kulturpatenschaften-Von-der-Kunst-mehrfach-profitieren.html> - Zugriff: 9.5.2011

³¹ Kühnelt, a.a.O., S. 16

³² s. dazu insbesondere auch im Folgenden: Weinert, Manja; KMP 22 – F 3.14, S. 4,9,11,17; Beispiel: Naturkundemuseum Berlin s. S. 3.

³³ s. auch dazu Weinert, a.a.O., S. 15; dieser Anteil macht nach Weinert 41 % aus.

³⁴ s. dazu auch: Föhl, Patrick; KMP 07 – D 1.5, S. 1, 2 ff u.a.S. 6.

³⁵ vgl. Hausmann, Andrea; KMP 08 – H 2.5, S. 9ff; Föhl, a.a O. S. 25; Bruhn, Manfred; Studienbrief TU KL, MKNO 410, Neue Konzepte des Kultur- und Non-Profit-Organisationsmanagements; S. 20.

³⁶ Hausmann KMP 08 – H 2.5, S. 10, Bruhn, MKNO 410, S. 32/33 zu erstellen und danach sein Profil mit entsprechender Zielrichtung.

³⁷ Reuter, Stefanie; KMP 18 – F 3.13, S. 11.

³⁸ auch „Idealverein“ bezeichnet, dessen wesentliches Merkmal die Nichtwirtschaftlichkeit ist; S. Lewinski-Reuter, a.a.O., S. 104.

³⁹ vgl. Möhlenkamp, Karen; KMP 03 – C 2.2, S.; ;Institut KMM, KMP 03 – C 2.3, S. 2.

⁴⁰ so Prof. Klaus-Dieter Lehmann, Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz im Januar 2007 in Berlin beim 2. Symposium für Förder- und Freundeskreise.

⁴¹ vgl. Welling, S.3 ; wie überhaupt die Non-Profit- Organisation – auch Dritter Sektor genannt, neben Staat und Wirtschaft, dem 1. und 2.Sektor - zunehmend staatliche und gesellschaftliche Aufgaben übernimmt ; s. Meyer-Plath , KMP 09 – C 1.5, S.3.

⁴² Welling, S.4 s. Tabelle F3.3.-2 .

⁴³ vgl. Bt-Drs. 16/7000, S. 127.

⁴⁴ s. Lausberg, Maurice; KMP 15 – D 3.4 , S.7; mit dem Hinweis, dass es leichter ist, Mitglieder zu halten als neue zu gewinnen.

- ⁴⁵ zu den Informationen über die einzelnen Partner (s.u.): <http://www.hamburger-kunsthalle.de/seiten/partner.html> Zugriff: 22.2.2011.
- ⁴⁶ Welling a.a.O., S. 11
- ⁴⁷ Opper, Daniel; KMP 22 – H 2.16, S.7 mit dem Beispiel vom Museum Magdeburg, wo „das Kassenpersonal teurer war als die Einnahmen durch Tickets“.
- ⁴⁸ s. Opper a.a.O., S. 7-8
- ⁴⁹ s. Opper a.a.O, m. Verweis auf: Rautermann, Hanno „Schafft die Eintrittsgelder ab!“ in „Die Zeit“ 31.1.2008, Nr.6; s.a. BT-Drs. 16/7000, S. 127.
- ⁵⁰ mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung 2007 durchgeführt.
- ⁵¹ in ca. 10 Jahren wird mehr als 50% der Bevölkerung über 50 Jahre alt sein.
- ⁵² vgl., Keuchel, Susanne; KMP 11 – H 2.9 , S. 2.
- ⁵³ zu dieser Thematik eingehend auch: Keuchel; KMP 11 – H 2.9.
- ⁵⁴ Keuchel, KMP 22 – H 2.17, S. 14.
- ⁵⁵ nicht unwesentlich für die Kulturauswahl sind soziale, gesellige Beweggründe, s. Keuchel, a.a.O..
- ⁵⁶ s. Knubben, Thomas; KMP 18 – B 2.8, S. 11
- ⁵⁷ so das San Francisco Museum of Art
- ⁵⁸ so das MoMa, New York und das ZKM, Karlsruhe
- ⁵⁹ so das Junge Staatstheater Wiesbaden
- ⁶⁰ s. Knubben, a.a.O., S. 14, die sich auch bereits breitflächig in der gesamten Bevölkerung durchgesetzt hat: s. Knubben , a.a.O., S. 12: 2/3 der Bevölkerung ist online-aktiv; Berufstätige zu 80 %, Auszubildende 98 %; Rentner und nicht berufstätige zu 35 % mit steigender Tendenz
- ⁶¹ Gespräche, Rundgängen, Reisen, Theater- und Konzertbesuche sowie den Blick hinter die Kulissen , abgerundet mit Festen einladen, s. Gerhard, S. 70.
- ⁶² s. hierzu Opper, KMP 22 – H 2.16, S.11 ff..
- ⁶³ s. dazu: Klein KMP 14, S. 18 ff.
- ⁶⁴ s. Angebote für Unternehmen-Flyer von „Freunde der Kunsthalle E.V.“; www.freunde-der-kunsthalle.de.
- ⁶⁵ Frucht, Stephan; KMP 09 – F 3.10, S. 1, 3
- ⁶⁶ teilweise auch mit Corporate Citizenship (CC) umschrieben, was aber mehr allgem. Bürgerengagement bezeichne, CCR ist aber jedenfalls ein Unterfall des Corporate Social Responsibility (CSR), weil dieses die soziale Verantwortlichkeit im eigenen Geschäftsbereich meint (Arbeitssicherheit; Produktverantwortung, Umweltschutz, Kundeninteressen etc.); vgl. Fuchs-Gamböck,Karin; KMP 08 – F 3.8.
- ⁶⁷ vgl. auch im weiteren: Fuchs-Gamböck a.a.O., auch S. 8, 12
- ⁶⁸ dazu s. auch im weiteren: Birnkraut,Gesa; KMP 03 – E.3., S.3.
- ⁶⁹ Loock, Friedrich/Meisner,Christine; KMP 1 20 10 10 - J.1.8, S.1
- ⁷⁰ unfall- und haftpflichtversicherungsrechtliche Fragen sind zu klären.

- ⁷¹ Deutscher Bundestag, Drucksache 16/7000, S. 180.
- ⁷² Loock, Meisner, a.a.O. S.30.
- ⁷³ Birnkraut, a.a.O.; S.10.
- ⁷⁴ vgl. Loock/Meisner, a.a.O., S. 20, dort unter dem Stichwort „Kooperationen mit McKinsey.“.
- ⁷⁵ <http://www.kuenstlermuseumheikendorf.de/html>
- ⁷⁶ im Interview Dr. Hermann Marquort (Vorsitzender der Heinrich-Blunck-Stiftung) vom 10.Jan.2011
- ⁷⁷ s. Gerhard, Johannes; „Die Geschichte der Freunde der Kunsthalle“, Hamburg 2007, S. 21, 58./59
- ⁷⁸ s. hierzu auch Klein, KMP 14 – F 1.2, S.7,17 mit Beispielen aus Amerika; „Man geht davon aus , dass sie rund ein Drittel der Einnahmen der Museen darstellen.“ Und Angaben zu durchschnittlichen Umsatzangaben pro Besucher :z. B. MoMa-Ausstellung /Berlin 7 €; Tate Modern/London 57 €; Föhl, KMP 11 –J 1.7 , S. 1, 2 (m .d. Hinweis, dass die Museum Store Association/Denver die Museen stark in der Entwicklung, Kauf sowie Vertrieb von Museumsshopartikeln unterstützt u. viele Verkaufsstellen sich zu professionellen Einzelhandelsunternehmen entwickelt haben u. m. w .Hinweisen auf vertiefende Quellen bezügl. Deutscher Museumsshopentwicklungen und -möglichkeiten,
- ⁷⁹ s. Klein, a. a. O. S, 16-17
- ⁸⁰ s. Föhl, KMP 11 – J 1.7, S.3 mit Verweis auf Rauterberg
- ⁸¹ so auch Föhl a.a.O. , S.4/5; - Sekundärleistung (entgeltlich oder unentgeltlich), die immer zusammen mit Primärleistung angeboten wird und einen zusätzlich höheren Wert/Nutzen vermittelt, z. B. kleines Faltblattverzeichnis zu Eintrittskarte, vgl. Klein, KMP 14 – F 1.2, S. 12/13.
- ⁸² 70 % der Museumsshops werden von den Museen selbst betrieben und 12 % in eigenbetriebsähnlichen Mischformen; über 50 % bewerten diese Eigenbewirtschaftung als positiv (Föhl)
- ⁸³ lt. Föhl: durchschnittlich bei 8-12 %
- ⁸⁴ s. Föhl a.a.O.; u.a S..9,16,23.
- ⁸⁵ [http://www.welt.de/die-welt/vermishtes/article4228889/Wie-Stiftungen-die-kulturell ...](http://www.welt.de/die-welt/vermishtes/article4228889/Wie-Stiftungen-die-kulturell...) Zugriff 20.12.2011 sowie zusätzlich junge Bildende Künstler durch Stipendien, Ausstellungen etc. zu fördern
- ⁸⁶ im Gegensatz zur operativen Stiftung, die selbst initiierte Projekte verwirklicht, die dadurch Personal und damit kostenintensiv sind;.s. Lindemann, KMP 05 – F 3.6, S. 2.
- ⁸⁷ <http://www.zeit-stiftung.de/home/index.php?id=524>
- ⁸⁸ <http://www.kulturkarte.de/hamburg/99shk> - Zugriff: 22.2.2011; Gerhardt, S.45.
- ⁸⁹ <http://www.shk-musrum.de/default.sap?contendid=46> -Zugriff 22.2.2011.