

## 5.4 Fundraising im Kulturbereich

Ralf Püpcke

- Kulturfinanzierung
- Fundraising und Kultursponsoring
- Erfolgsfaktoren für das Kultur-Fundraising
- Relevante Fundraising-Instrumente
- Zukunftsperspektiven

Kulturschaffende und Kulturbetriebe bewegen sich im Spannungsfeld zwischen freier Entfaltungskraft und ökonomischen Zwängen. Kreative Visionen prallen auf die oftmals ernüchternde Realität. Begrenzte Ressourcen bis hin zu chronischer Unterfinanzierung stellen die meisten Kulturakteure nahezu täglich vor neue Herausforderungen. Dabei hat Kultur für die Gesellschaft so viel zu bieten.

### – Tipp: Argumente für Kultur –

Ob Kunstwerk, Bühnenauftritt oder geschriebenes Wort: Kultur weckt Emotionen, vermittelt Inhalte und spricht alle Sinne an. Sie schafft und pflegt Beziehungen, sie ist authentisch, anregend, inspirierend, innovativ, kommunikativ, unterhaltsam, weltoffen und verbindend. Sie ist Bildung und Entspannung zugleich.

Marketing und Fundraising für Kultur ist die Kunst, die Kultur wie ein Produkt zu vermarkten, dabei aber zu bedenken, dass die Kultur kein Produkt im ökonomischen Sinne ist. Es geht um Leidenschaft und persönliche Hingabe von Menschen und nicht in erster Linie um wirtschaftliche Gewinnmaximierung.

### Kulturfinanzierung

Die Finanzierung von Kunst und Kultur war ursprünglich vom Mäzenatentum abhängig. Spätestens durch die Entwicklung demokratischer Verfassungen im 20. Jahrhundert ist Kulturförderung zur staatlichen Aufgabe geworden. Kulturförderung erfolgt in Deutschland entsprechend dem im Grundgesetz verankerten Föderalismus insbesondere durch die Gemeinden (44 Prozent) und Länder (42 Prozent); der Bund steuert nur rund 13 Prozent zu den Gesamtausgaben bei. Laut dem letzten *Kulturfinanzbericht* der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2012) stellte die öffentliche Hand in 2009 insgesamt 9,1 Milliarden Euro für Kultur zur Verfügung. Trotz dieser auf den ersten Blick hohen Zahl entspricht dies nur 0,38 Prozent des Bruttoinlandsproduktes (BIP), 1,64 Prozent der öffentlichen Haushalte oder umgerechnet gerade einmal rund 111 Euro je Einwohner pro Jahr.

Die öffentlichen Fördermittel decken rund 90 Prozent der Kulturausgaben öffentlich-rechtlicher Kulturbetriebe. Die vermeintliche Sicherheit, die dies

für die Institutionen bedeutet, ist jedoch vielfach einem Bedrohungsgefühl gewichen. Immer wieder machen Meldungen von Zuwendungskürzungen oder gar Schließungen deutlich, dass die staatliche Kulturförderung eine freiwillige Aufgabe der öffentlichen Hand ist. In Zeiten von klammen Staatskassen (die 2009 ins Grundgesetz aufgenommene „Schuldenbremse“ verschärft die Lage!) ist deshalb privates Engagement mehr und mehr gefragt.

Die Kulturfinanzierung erfolgt im Wesentlichen durch drei Quellen:

- die selbst erwirtschafteten Mittel (wie Eintrittseinnahmen),
  - die öffentlichen Zuschüsse (laut Haushaltsplan aus Steuereinnahmen)
  - sowie freiwillige gegebene öffentliche und private Mittel.
- Zudem unterscheidet man in Projektfinanzierung (kurzfristig möglich, aber meist zeitlich beschränkt) oder institutionelle Förderung (lange Vorlaufzeit, aber meist dauerhaft).

Zu den Drittmitteln der öffentlichen Hand gehören beispielsweise Zahlungen der EU, von Bund oder Land an eine Stadt oder Fördermittel von Stadt und Land an einen privaten gemeinnützigen Träger wie ein freies Theater. Zu den privaten Drittmitteln gehören vorwiegend projektorientierte Drittmittel durch Sponsoring oder Stiftungen sowie vorwiegend institutionsorientierte Drittmittel wie Spenden, Mitgliedsbeiträge oder betriebsnahe Stiftungen und Sponsoren.

## **Fundraising und Kultursponsoring**

In den USA – und auch in diesem Buch – zählen alle Aktivitäten zur Beschaffung von Finanzmitteln, also auch Sponsoring, Stiftungserträge und öffentliche Zuwendungen zum Fundraising. In Deutschland unterscheiden manche – auch aus steuerlichen Gründen – stärker zwischen der mäzenatischen Spende und dem auf Gegenleistung ausgerichteten Sponsoring, das sie nicht mehr zum Fundraising rechnen. Interpretiert man Fundraising im Kulturbereich aber im weiteren Sinne als Beschaffung von Finanzmitteln, Sach- oder Dienstleistungen, gilt es, das Kunst- und Kultursponsoring an erster Stelle zu nennen. Dieses Finanzierungsinstrument hat sich seit Ende der 1980er Jahre bis heute stetig professionalisiert und etabliert.

### **Kultursponsoring**

Kunst- und Kultursponsoring basiert auf einer klaren Vereinbarung von Leistungen und Gegenleistungen. Beide Seiten wollen dauerhaft einen Nutzen erfahren. Argumente für den Sponsor sind:

- Imagepflege
  - Steigerung des Bekanntheitsgrades
  - Steigerung der Kundenbindung
  - Mitarbeiter-Motivation
  - Förderung des regionalen Standortes
  - Dokumentation seines gesellschaftlichen Engagements
  - Kulturimpulse und der Wissenstransfer für die eigene Unternehmenskultur.
- Es liegt in der Natur der Sache, dass Sponsoren meist mehr daran interessiert sind, ein öffentlichkeitswirksames Projekt zu finanzieren, als sich an der Dauerfinanzierung einer Institution zu beteiligen.

Zu den Erfolgsfaktoren für das Kultursponsoring gehört, dass Sponsor und Gesponserte gut zueinander passen. Der Kulturbetrieb muss sich mit den Wünschen und Bedürfnissen des Sponsors auseinandersetzen. Ziel ist eine „Partnerschaft auf Augenhöhe“. Die Zusammenarbeit sollte strategisch fundiert und langfristig ausgerichtet sein. In den letzten Jahren wurden aber auch viele von Unternehmen selbst initiierte Kulturprojekte realisiert und vermarktet, teilweise sogar in eigenen Veranstaltungsstätten.

### **Der Markt wird härter**

Die bundesweiten Einnahmen im Kultursponsoring stagnieren seit Jahren bei rund 400 Millionen Euro und gleichzeitig suchen immer mehr Kulturakteure nach Sponsoren. Für manche Förderer scheinen zudem andere Sponsoring-Themen wie der Sport oder der Sozialbereich attraktiver zu sein. Eine weitere Herausforderung sind die verschärften Compliance-(Regeltreue-)Richtlinien von Unternehmen. Der qualitative und quantitative Erfolg ist für den Sponsor nur eingeschränkt messbar.

### **Erfolgsfaktoren für das Fundraising im Kulturbereich**

Zunächst ist zu analysieren: Hat die Kultureinrichtung eine überzeugende Daseinsberechtigung und genießt sie öffentliche Anerkennung? Wie sind ihre Aktivitätsfelder, Strukturen und Finanzierungswege? Auf Basis eines Leitbildes sollten zunächst Fragen zum Selbstverständnis und zur Außenwahrnehmung, zum Leistungsspektrum, zum Nutzen, zu Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken intern zusammengetragen und diskutiert werden. Zu fragen ist, ob der jeweilige Kulturbetrieb überhaupt bereit ist für Fundraising-Maßnahmen (Institutional Readiness).

Überzeugen die Kulturangebote durch hohe Qualität, ein klares Profil und die Bindung des Publikums, dann stehen sie für Bekanntheit, Vertrauen und Wertvorstellungen, also die Ausrichtung und Eigenschaften einer erfolgreichen Marke. Neben der öffentlichen Wahrnehmung, der emotionalen Ansprache und Kundenbindung gehört der vorhandene oder zu erschaffende Wert einer Kulturmarke zu den Grundvoraussetzungen für erfolgreiches Fundraising.

### **Gibt es ein Alleinstellungsmerkmal?**

Bestenfalls hat das Kulturangebot ein Alleinstellungsmerkmal zu bieten wie die Seebühne der *Bregenzer Festspiele* oder die Architektur des *Guggenheim Museums* in Bilbao. Diese USP (unique selling proposition) ist das herausragende Leistungsmerkmal und Nutzenversprechen (auch für den an positivem Imagetransfer interessierten Sponsor), mit dem sich ein Angebot deutlich vom Wettbewerb abhebt. So ein Alleinstellungsmerkmal sollte „verteidigungsfähig“, zielgruppenorientiert und wirtschaftlich sowie in Preis, Zeit und Qualität erreichbar sein.

Zu den weiteren Voraussetzungen gehören ein plausibler Grund und überzeugende Argumente für den Förderbedarf. Diese gilt es zunächst im Rahmen einer Fundraising-Konzeption zu identifizieren. Beispielsweise wird eine Kulturinstitution, der die Zuschüsse massiv gekürzt worden sind, die aber in der Stadt eine hohe Akzeptanz erfährt, leichter Förderpartner finden. Es gilt, kontinuierlich die

verschiedenen Interessengruppen (Stakeholder) zu pflegen, um in schwierigen Zeiten genügend Fürsprecher zu haben. Beliebt sind bei eher mäzenatischen Förderern und teilweise bei der öffentlichen Hand auch Projekte, die sich mit relevanten Themen der Gesellschaft künstlerisch auseinandersetzen – wie beispielsweise mit Inklusion, Migration oder dem demographischen Wandel.

– **Praxisbeispiel: Fundraising-Konzeption für den Kulturbereich**

<b>Es ist selbstkritisch zu fragen:</b>
Ist der Sinn unserer Arbeit allen verständlich?
Werden die Aktivitäten der Organisation als nützlich und unterstützenswert erachtet?
Sind die eigenen Erwartungen realistisch?
Kennen wir das Anliegen der potenziellen Förderer?
Werden Anträge professionell gestellt?
Haben wir aus der Vielzahl der Möglichkeiten den passenden Finanzierungsweg gewählt?
Können wir die Beziehung zu unserem Geldgeber nachhaltig pflegen?
Erfüllen wir die Erwartungen?
<b>Zur Ausarbeitung einer Fundraising-Konzeption und ihrer strategischen Umsetzung mit einer Fundraising-Kampagne sollte intern eine Arbeitsgruppe gegründet werden.</b>
Es gilt zu klären, welche Handlungsfelder als erstes bearbeitet werden.
Welche Schwerpunkte und Gewichtungen werden dabei gesetzt?
Wer macht wann was und wie (Strategie und Kommunikation)?
Welche Finanz-, Zeit- und Personal-Ressourcen stehen zur Verfügung?
Was soll die jeweilige Aktion bis wann konkret bringen (Zielsetzung)?
Ganz wichtig: Lohnt sich der finanzielle und zeitliche Aufwand in Relation zum erhofften Ergebnis?

Grundvoraussetzungen für das konkrete Fundraising sind neben Kompetenz und Sachverstand die eigene Begeisterungsfähigkeit, Authentizität und Überzeugungskraft. Die Einwerbung von finanziellen Mitteln oder anderer Unterstützung hängt im Kulturbereich sehr stark von den handelnden Personen ab.

**Fundraising im Kulturbetrieb ist „Chefsache“**

Die künstlerische Leitung, die Intendanz oder Geschäftsführung müssen selbst dauerhaft aktiv sein und persönliche Kontakte aufbauen, nutzen und pflegen. Die Marketingabteilung oder externe Berater können den Prozess in der Regel nur strategisch begleiten. Im Einzelfall kann aufgrund der Größe des Kulturbetriebes die Schaffung einer Arbeitsstelle für Fundraising sinnvoll sein – diese wird bei bedeutenden Größenordnungen jedoch nur eine wegbereitende Funktion haben und sollte die Leitungsebene an geeigneter Stelle einbinden. Fundraising ist in jedem Fall eine zentrale Management- und Führungsaufgabe und Teil der allgemeinen Vermarktungsstrategie.

Als Musterbeispiel für eine erfolgreiche Fundraising-Kampagne kann das *Städel Museum* in Frankfurt am Main genannt werden. Dort bieten sich interessierten Förderern vielfältige Möglichkeiten: von Spenden und Schenkungen, über Sponsoring und Stiftungsengagement bis hin zur Mitgliedschaft im Städelverein und Städelclub (siehe [www.staedelmuseum.de](http://www.staedelmuseum.de)).

Um zu den Förderern eine systematische und dauerhafte Beziehung aufzubauen, gilt es, eine Förderer-Datenbank zu installieren und stetig zu pflegen. Neben den korrekten Adress- und Personendaten können beispielsweise Aktions- und Reaktionsdaten sowie das Fördervolumen erfasst werden. Zudem gilt es, regelmäßig und angemessen zu danken.

## **Relevante Fundraising-Instrumente im Kulturbereich**

### **Kultursponsoring und Corporate Cultural Responsibility**

Aus dem klassischen Kultursponsoring heraus (siehe oben) ist eine erweiterte kulturelle Verantwortung der Unternehmen entstanden: die Corporate Cultural Responsibility (CCR), als Teil von umfassenden CSR-Konzepten und als freiwilliger Beitrag der Wirtschaft zu einer sozialen und nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft.

Kulturangebote mit Eventcharakter sind für Sponsoren oder Großspender von besonderem Interesse, insbesondere, wenn sie durch exklusive Sonderleistungen ergänzt werden. Leistungen, die sich nicht von jedermann an der Abendkasse kaufen lassen. Hierzu gehören beispielsweise der Blick hinter die Kulissen, ein exklusives Künstleressen oder exklusive Events zu bestimmten Anlässen. Der kommerzielle Sektor ist hier seit Jahren erfolgreich aktiv, aber auch die öffentlichen Einrichtungen haben neue Formate für sich entdeckt und zu schätzen gelernt.

### **Freundeskreise und Fördervereine**

Im Kulturbereich werben über tausend Fördervereine und Freundeskreise in Deutschland Spenden ein, die laut einer Studie des *Kulturkreises im BDI e.V.* bei den unterstützten Kulturinstitutionen bis zu 14 Prozent des Gesamtetats abdecken. Hinzu kommen die ehrenamtlichen Zeitspenden. Zudem sind die Mitglieder meist treue Stammkunden, kompetente Multiplikatoren und engagierte Fürsprecher. Als ein gelungenes Beispiel kann die *Bayerische Staatsoper München* mit ihrem Konzept verschieden strukturierter Freundeskreise dienen.

Kultur bereichert Menschen ein Leben lang. Die Bereitschaft alter Menschen, die womöglich durch einen Förderverein in enger Beziehung zu einer Kulturinstitution standen, zur Übertragung von Erbschaften und Legaten auf diese Kulturinstitution dürfte vorhanden sein, ist aber eine strategisch selten genutzte Chance. Kulturelle Institutionen sollten intern eine geeignete Persönlichkeit benennen, die diesen sensiblen Bereich mit entsprechendem Fingerspitzengefühl stetig und aktiv begleitet.

### **Stiftungsförderung**

Nur rund 15 Prozent aller Stiftungen fördern Kunst und Kultur. Viele können aufgrund ihres geringen Stammkapitals und der gegenwärtigen Niedrigzinsphase nur bescheidene Fördermittel ausschütten. Entscheidend für die erfolgreiche Antragsstellung sind der passende Stiftungszweck, die Zuwendungsbeurteilung und ein überzeugendes Kulturprojekt.

## Crowdfunding

Das Crowdfunding („viele Fans geben wenig“) funktioniert bei kreativen oder namhaften Projekten besonders gut. In den USA dient beispielsweise die Plattform *Sellaband.com* zur Finanzierung von Musikprojekten (etwa CD-Produktionen). Weitere Chancen bietet die stetige Spendenakquise auf der eigenen Internetseite, beispielsweise für besondere Kulturprojekte für Kinder und Jugendliche oder die Übernahme einer „Stuhlpatenschaft“ nach einer Renovierung.

## EU-Fördermittel

Für große Kulturprojekte – meist mit internationaler Ausrichtung – können EU-Fördermittel interessant sein. Allerdings müssen dabei komplexe Anträge frühzeitig und zeitaufwändig ausgearbeitet werden. Die prozentualen Fördersummen liegen selten über 50 Prozent und haben im Verhältnis zur Projektdimension eine relativ kurze Laufzeit von in der Regel nur bis zu drei Jahren.

## Zukunftsperspektiven

Während das klassische Kultursponsoring seit Jahren stagniert, bieten die anderen Fundraising-Instrumente im Kulturbereich noch Entwicklungspotenziale, insbesondere Spenden und Fördervereine. Durch die knappen Staatsressourcen richtet sich der Fokus mehr und mehr auf den privaten Sektor. Denn parallel zur Verringerung der Finanzierungsspielräume der öffentlichen Hand hat das private Geldvermögen seit Jahren zugenommen. In Deutschland gibt es weiterhin eine hohe Spendenbereitschaft, wenn auch zu rund 80 Prozent für humanitäre Hilfszwecke. Dennoch sollten sich Kulturschaffende ein Netzwerk aufbauen, in dem sie ihre Interessenten an sich binden, sie allmählich zu Spendern entwickeln, zu Wiederholungsspendern und schließlich zu Testamentsspendern.

## People give to people

Die persönliche und engagierte Ansprache der Kulturinteressierten durch die verantwortlichen Kulturakteure ist ausschlaggebend für den Erfolg. Dabei gilt es, im ersten Schritt eine vertrauensvolle Beziehung und den stetigen Dialog aufzubauen, so dass sich potenzielle Förderer mit der Kulturinstitution identifizieren. Erst dann kommt irgendwann der richtige Zeitpunkt für die Einwerbung von Fördermitteln. Die große Kunst ist dabei auch, einen oder mehrere „Großmäzene“ zu gewinnen und stetig zu pflegen, damit sie sich kontinuierlich engagieren.

Schließlich gilt es, Vorbehalte gegenüber dem Zusammenwirken öffentlicher und privater Kulturförderung abzubauen. Die erfolgreiche Akquise privater Fördermittel darf nicht umgehend die Kürzung öffentlicher Zuschüsse zur Folge haben. Hier können Public-Private-Partnership-Konzepte neu gedacht und weiterentwickelt werden. Möglicherweise muss eine erfolgreiche Sponsoring- und Spendenwerbung seitens der Kulturinstitution flankiert werden durch intensive vorbeugende Kommunikation mit den öffentlichen Geldgebern. Insgesamt gilt es für viele Kulturbetriebe, zukünftig erst noch ein strategisch fundiertes Fundraising zu entwickeln und dauerhaft zu verankern.