

Werner Heinrichs

Alternative Finanzierungsformen und Fördermöglichkeiten im Musikbereich

War es über Jahrzehnte hinweg üblich, Institutionen, Projekte und Veranstaltungen im öffentlichen und gemeinnützigen Musikbereich vorwiegend aus Steuereinnahmen zu finanzieren bzw. im Profit-Musikbereich aus Umsatzerlösen, so kann man heute im Musikbetrieb nicht mehr auf alternative Finanzierungsformen verzichten. Die öffentlichen Orchester werben um Spenden aus dem Förderverein, Konzerte des gemeinnützigen Kulturvereins werden aus Stiftungen bezuschusst, und selbst das kommerzielle Konzert kommt nicht mehr ohne einen Sponsor oder ohne Erträge aus einem professionellen Merchandising aus. Für das Finanzierungsmanagement hat sich folglich vieles in den letzten Jahren geändert; man braucht heute völlig neue Kompetenzen, um im Musikbereich finanziell überleben zu können, neue Kontakte und – nicht zuletzt – wesentlich mehr Zeit für eine Sache, die nur indirekt mit Musik zu tun hat. Musik zu ermöglichen, ist damit tatsächlich zum Musikmanagement geworden.

» 1. Es geht um mehr als nur um Geld

Allerdings ist schon an dieser Stelle eine erste Einschränkung zu machen: Alternative Finanzierungsformen sollten nicht primär als Mittel zum Stopfen von Finanzlöchern verstanden werden. Vielmehr handelt es sich um komplexe Maßnahmen, die in einem engen Kontext zu Marketingkonzepten stehen und nur im Zusammenhang mit anderen Zielen sinnvoll eingesetzt werden können. Im Einzelnen dienen alternative Finanzierungsformen:

- a) der Kundenbindung, indem sie vor allem im Fundraising die Verbundenheit von Personen mit den Kultureinrichtungen nutzen;
- b) der Kundengewinnung, indem beispielsweise im Sponsoring das sponsernde Unternehmen ein gefördertes Konzert besonders potenziellen Kunden anbietet;
- c) der Öffentlichkeitsarbeit, weil Fundraising und Sponsoring immer die Öffentlichkeit brauchen;
- d) der Selbstvergewisserung, weil es ohne eine immer wieder neue Erörterung und Vergewisserung des eigenen Auftrags nicht gelingen dürfte, Spender oder Sponsoren vom Wert einer Förderung zu überzeugen;
- e) der Positionierung am Markt und in der öffentlichen Diskussion, denn wer viele Spender und starke Sponsoren hat, wird dadurch auch selbst gestärkt;
- f) und dann zuletzt natürlich auch der Finanzierung von Angeboten im Musikbereich.

» 2. Zur Systematik alternativer Finanzierungsformen

Die alternativen Finanzierungsformen unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihrer Form und Quellen, sondern auch mit Blick auf ihren rechtlichen Charakter und ihre Einsatzmöglichkeiten. Diese Unterscheidung ist deshalb wichtig, weil alternative Finanzierungsformen nur dann zum Erfolg führen werden, wenn sie auch ihrem Charakter nach richtig eingesetzt werden.

Grundsätzlich ist zunächst einmal zwischen den selbst erwirtschafteten Mitteln einer Kultureinrichtung (z. B. Umsatzerlöse aus dem Kartenverkauf, Miet- und Pachteinahmen etwa für eine Cafeteria) und den Eigenmit-

teln des Trägers zu unterscheiden. Solche Mittel des Trägers sind beispielsweise die Zuschüsse, die eine Stadt für den von ihr veranstalteten Konzertbetrieb laut Haushaltsplan aus Steuereinnahmen zahlt. Neben den selbst erwirtschafteten Erlösen und den Mitteln des Trägers gibt es aber auch noch die so genannten Drittmittel. Darunter versteht man Mittel, die eben von einem Dritten stammen, der weder direkt noch indirekt mit dem Musikangebot zu tun hat. Bei weitem die meisten alternativen Finanzierungsmittel sind Drittmittel.

Innerhalb der Drittmittel ist wiederum zwischen den öffentlichen und den privaten Drittmitteln zu unterscheiden. Eine weitere Unterscheidung betrifft die Projektfinanzierung oder die institutionelle Finanzierung. Gerade Sponsoren sind beispielsweise weit mehr daran interessiert, ein bestimmtes öffentlichkeitswirksames Projekt zu finanzieren als sich an der Dauerfinanzierung einer Institution zu beteiligen. Aus dieser zweifachen Unterscheidung ergibt sich folgende Systematik:

- (1) **Drittmittel der öffentlichen Hand:** So genannte Zuwendungen; darunter versteht man Zahlungen einer übergeordneten staatlichen Ebene an eine nachgeordnete (z. B. EU, Bund oder Land fördern eine Maßnahme einer Kommune) oder Zahlungen eines Landes oder einer Kommune an einen privaten gemeinnützigen Träger (z. B. Stadt bezuschusst das Konzert des örtlichen Kammerchors). Zuwendungen werden überwiegend zur Finanzierung von Projekten eingesetzt.
- (2) **Private Drittmittel**
 - a) vorwiegend projektorientiert:
 - > Sponsoring
 - > Förderstiftungen
 - > Projektstiftungen
 - b) vorwiegend institutionsorientiert:
 - > Einzelspenden
 - > Fundraising
 - > betriebsnahe Stiftungen

Darüber hinaus sind Finanzierungsformen im Kontext von Umsatzerlösen als alternative Finanzierungsinstrumente von besonderem Interesse, nämlich Merchandising und Licensing.

Literaturempfehlungen:

Angela Scheibe-Jaeger: Finanzierungshandbuch für Non-Profit-Organisationen, Bonn (Walhalla & Praetoria) 2. Aufl. 1995:

Ein systematischer Überblick mit vielen hilfreichen Checklisten für die praktische Arbeit.

Werner Heinrichs: Kulturpolitik und Kulturförderung, München (C.H.Beck) 1997:

Eine eher grundsätzliche Erörterung zu den Zusammenhängen von Kulturpolitik und Kulturförderung mit einem Überblick über alle Finanzierungsformen.

Dirk Heinze, Dirk Schütz (Hrsg.): Erfolgreich Kultur finanzieren: Lösungsstrategien in der Praxis, Stuttgart (Raabe) 2003-2007:

Ein praxisorientiertes Handbuch mit Fallstudien.

» 3. Öffentliche Förderung von Musikprojekten (Zuwendungen der öffentlichen Hand)

Die öffentliche Förderung von Musikprojekten erfolgt über so genannte Zuwendungen. Als solche bezeichnet man Zahlungen der öffentlichen Hand an Dritte (also nicht an Institutionen in eigener Trägerschaft) nach § 23 der Bundeshaushaltsordnung. Dabei handelt es sich um Zahlungen für zeitlich und inhaltlich begrenzte Maßnahmen, für die in bestimmtem Umfang Personal-, Betriebsausgaben und investive Ausgaben bezuschusst werden können. Wesentliche formale Voraussetzung ist allerdings, dass mit dem Projekt nicht vor Bewilligung einer Zuwendung angefangen wird; eine nachträgliche Beantragung von Zuwendungen ist nicht möglich. Die Bewilligung (der Zuwendungsbescheid) erfolgt immer nur für einen begrenzten Förderzeitraum; nach Abschluss des Projekts ist vom Zuwendungsempfänger zumeist ein detaillierter Verwendungsnachweis beim Zuwendungsgeber vorzulegen.

Öffentliche Zuwendungen sind selten auf eine Vollfinanzierung eines Projekts ausgerichtet, weil dann der Zuwendungsgeber letztlich auch Veranstalter würde. Stattdessen steht die Teilfinanzierung im Vordergrund, für die man folgende Arten unterscheidet:

- > **Fehlbedarfsfinanzierung**
Finanziert wird die Deckungslücke zwischen den zuwendungsfähigen Ausgaben und den eigenen und/oder fremden Mitteln; in der Regel ist diese Finanzierungsform auf einen Höchstbetrag begrenzt.
- > **Festbetragsfinanzierung**
Finanziert wird ein Betrag in bestimmter Höhe; eventuelle Unterdeckungen gehen zu Lasten des Veranstalters, Überschüsse verbleiben zu seinen Gunsten.
- > **Anteilsfinanzierung**
Finanziert wird ein bestimmter prozentualer Anteil der zuwendungsfähigen Ausgaben; für den Veranstalter verbleibt in jedem Falle eine Finanzierungslücke.

Am häufigsten findet man heute eine Zuwendung in Form einer Fehlbedarfsfinanzierung mit der Begrenzung auf einen Höchstbetrag. Ohne eine entsprechende eigene Leistung bzw. eigene Anstrengungen ist deshalb eine Finanzierung nicht möglich. Zwar ist die Beantragung und Abwicklung von Drittmitteln der öffentlichen Hand mit einem erheblichen Aufwand verbunden (vor allem wenn es sich um EU-Mittel handelt), doch spielen diese Gelder im kommunalen Musikmanagement sowie in privatrechtlich-gemeinnützigen Musikbetrieben nach wie vor eine große Rolle.

» 4. Fundraising

In den USA – und damit auch in manchen deutschsprachigen Publikationen – umfasst Fundraising alle Aktivitäten zur Beschaffung von Finanzmitteln (also einschließlich Sponsoring, Stiftungserträgen und sogar öffentlichen Zuwendungen). Nach deutschem Verständnis aber – und das hat nicht zuletzt steuerrechtliche Gründe – ist deutlich zwischen Fundraising und Sponsoring zu unterscheiden. Als Fundraising bezeichnet man demnach das systematische Sammeln von Spenden für gemeinnützige Zwecke. Die Besonderheit des Fundraisings wird vor allem dann deutlich, wenn man es gegenüber der Einzelspende bzw. dem Sponsoring abgrenzt:

- (1) Fundraising steht der mäzenatischen Spende näher als dem auf Gegenleistung ausgerichteten Sponsoring;
- (2) im Gegensatz zur Einzelspende ist Fundraising Bestandteil eines systematischen Marketing-Konzepts;
- (3) Fundraising richtet sich in erster Linie an individuelle Personen und weniger an Unternehmen; es gilt das Prinzip *People give to People*;
- (4) Fundraising ist langfristig angelegt, d. h. es zielt auf den Aufbau von Beziehungen, die über längere Dauer gepflegt und ständig erneuert werden (Fundraising = Friend raising);
- (5) Spenden im Rahmen des Fundraisings sind steuerlich als Sonderausgaben und nicht als Betriebsausgaben (vgl. Sponsoring) zu bewerten.

Fundraising ist immer systematisch angelegt und erfolgt in der Regel in Form einer konzentrierten Aktion. D. h. innerhalb eines festgelegten zeitlichen Rahmens (vier Wochen bis maximal drei Monate) werden Personen und Institutionen, von denen ein gewisses Interesse für die Arbeit des Musikbetriebs erwartet werden darf, gezielt und nach einem vorher festgelegten Verfahren wegen einer Spende angesprochen. Diesen (und anderen) Personen sollte man kurz und überzeugend vermitteln können, weshalb das Anliegen, für das man um eine Spende bittet, von öffentlichem Interesse ist (the reason why we exist!). Diese einfache Frage ist

weitaus schwieriger zu beantworten, als es auf den ersten Blick erscheint. (Im Wesentlichen entspricht dem das Leitbild einer Institution oder – um es in der Terminologie des Marketings auszudrücken – das Mission Statement.)

Davon ausgehend steht am Anfang einer Fundraising-Aktion eine Marketing-Analyse, die wiederum das Leitbild bzw. das Mission Statement zugrundelegt und in der im Einzelnen festzustellen ist,

- (1) welche Bedürfnisse in der Gesellschaft bestehen, auf die man mit der eigenen Angebotspalette reagieren könnte,
- (2) inwieweit sich die eigenen Musikangebote von denen anderer Anbieter unterscheiden,
- (3) für welche Personen oder Personengruppen diese Angebote von vorrangigem Interesse sein könnten,
- (4) wer bereit sein könnte, den betreffenden Musikbetrieb zu unterstützen und
- (5) was man denen anbieten kann, die sich möglicherweise zu einer Unterstützung bereit finden werden.

Erst in einem zweiten Schritt wird man systematisch alle Personen und Personengruppen ansprechen, die sich in der Analyse als Zielgruppe herausgebildet haben. Das geschieht möglichst persönlich, d. h. durch ein persönliches Anschreiben oder einen persönlichen Besuch. Schon in dieser Phase kommt es aber auch ganz entscheidend darauf an, die „Gegenleistungen“ wie gewisse Privilegien und Bevorzugungen deutlich herauszustellen, um den Eindruck des einseitigen Bettelns unter allen Umständen zu vermeiden.

Diese „Gegenleistungen“ sollten durch folgende Merkmale gekennzeichnet sein:

- > möglichst individuell, d. h. kein Massenangebot;
- > so exklusiv wie möglich, d. h. es muss sich um etwas handeln, das so normalerweise nicht angeboten wird und das durch seine Exklusivität den Spender hervorhebt;
- > vorwiegend immateriell, denn der Spender ist nicht an einem materiellen Gegenwert zu seiner Spende interessiert; dies käme sonst einem Kauf gleich, für den ein Preis zu entrichten ist.

Kommt es dann zur Spende, beginnt in einer dritten Phase die sehr sorgfältige und bisweilen auch recht aufwendige „Betreuung“ der Spender, um sie möglichst immer wieder zu einer Erneuerung ihrer Spende zu bewegen. Interessanterweise ist es nämlich wesentlich leichter, jemanden zur Wiederholung einer Spende zu bewegen als zur erstmaligen Spende. Und – das kommt unbedingt hinzu – der Wiederholungsspende ist in der Regel bereit, seinen Spendenbetrag zu erhöhen, während der Erstspende sich häufig auf kleinere Beträge beschränkt. Zu dieser Betreuung gehören regelmäßige Informationen über alles, was sich in der vom Spender geförderten Einrichtung so tut und – vor allem – was mit den im letzten Jahr eingenommenen Spenden gemacht wurde. Dazu versendet man entweder Info-Schriften oder man lädt die Spender – wiederum exklusiv – zu einem kleinen Fest oder exklusiven Konzert ein, auf dem dann die Aktivitäten der Einrichtung vorgestellt werden.

Häufig ist es weder möglich noch ratsam, dass die Institution, der die Spenden zugute kommen sollen, diese Spenden selbst sammelt. Dann sollte man das Fundraising an Dritte auslagern, d. h. man beauftragt eine professionelle Fundraising-Agentur oder man schaltet einen Förderverein ein. Professionelle Agenturen werden allerdings in der Regel erst bei größeren Projekten tätig (z. B. große internationale Festspiele), da sie nicht unerhebliche Provisionen nehmen. Für die bei weitem meisten Gelegenheiten im Musikbereich (Musikschulen, Konzertreihen, Musiktheater usw.) empfiehlt sich stattdessen die Einrichtung eines Fördervereins, der nicht unmittelbar in das Handeln des Musikbetriebs eingreift, aber dessen Arbeit indirekt fördert und zwar sowohl durch die Beiträge der Vereinsmitglieder als auch durch Spenden, die die Vereinsmitglieder wiederum von Dritten akquirieren. Diese Konstellation von Musikbetrieb und Förderverein hat sich in vielen Fällen sehr bewährt.

Literaturempfehlungen:

Es gibt kaum Publikationen, die sich nur auf das Spenden sammeln im engeren Sinne beschränken; stattdessen werden in der Regel Spenden, Sponsoring und Stiftungen zusammengefasst.

Nicole Fabisch: Fundraising: Spenden, Sponsoring und mehr, München (C.H.Beck) 2. Aufl. 2006:

Sehr praxisorientiert mit Checklisten, Fallbeispielen und Musterbriefen.

Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, Wiesbaden (Gabler) 4. Aufl. 2008:

Sammelband mit umfangreichen Checklisten.

Marita Haibach: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, Frankfurt am Main (Campus) aktualisierte Ausgabe 2006:

Ein empfehlenswertes Buch für Leser, die tiefer in die Materie einsteigen wollen und die auch Detaillösungen für die praktische Arbeit suchen.

» 5. Sponsoring

Vom Spenden sammeln deutlich zu unterscheiden ist das Sponsoring. Darunter versteht man die Unterstützung von Einrichtungen oder Personen vorwiegend im sozialen, sportlichen, kulturellen oder ökologischen Bereich durch Finanz- oder Sachmittel eines Unternehmens. Der entscheidende Unterschied zum Fundraising besteht darin, dass mit dem Sponsoring für den Sponsor immer ein Marketing- oder Kommunikationsziel verbunden ist, d. h. der Sponsor erwartet – anders als der Spender – vom Begünstigten eine Gegenleistung zur Stützung seiner eigenen unternehmerischen Ziele. Folglich ist ein Sponsoring steuerlich nicht wie eine Spende als Sonderausgabe absetzbar, sondern als Betriebsausgabe bzw. Werbungskosten.

Da Sponsoring für das Wirtschaftsunternehmen Teil einer mittel- bis langfristigen Marketing- und Kommunikationsstrategie ist, darf es auch für einen Musikbetrieb nicht als spontaner Notnagel für überraschende Finanzlöcher eingesetzt werden, sondern muss auch hier strategisch angelegt werden. Eine solche (schriftlich ausformulierte) Sponsoring-Strategie enthält mindestens folgende Teile:

- (1) Profil des Vorhabens (Idee, Beschreibung der Konzeption und des Programms),
- (2) Publikum bzw. Zielgruppe,
- (3) Kosten- und Finanzierungsplan,
- (4) Wirkungsradius (z. B. Öffentlichkeitsarbeit und Medienpräsenz),
- (5) Angestrebte Sponsorenbeteiligung,
- (6) Mögliche Gegenleistungen,
- (7) Steuerliche Aspekte,
- (8) Schnittstellenanalyse, d. h. das Aufzeigen von Gemeinsamkeiten zwischen Sponsoringgeber und Sponsoringnehmer und zwar hinsichtlich:
 - > (8.1) Produkten und Dienstleistungen,
 - > (8.2) Unternehmenssituation,
 - > (8.3) Zielgruppen oder
 - > (8.4) Imagedimension.
- (9) Vorbereitung eines Sponsoren-Gesprächs (Suche nach Ansprechpartnern und „Türöffnern“),
- (10) Sponsorengespräch,
- (11) Sponsoringvertrag (mit den Elementen: Leistungen des Sponsors, Gegenleistung des Sponsoringnehmers, finanztechnische Abwicklung, gegenseitige Informationspflicht und Ausschluss inhaltlicher Einflussnahme).

Grundsätzlich sind drei Aspekte festzuhalten, die für jedes Sponsoring von allgemeiner Bedeutung sind:

- > Für ein Sponsoring eignen sich immer nur zeitlich begrenzte und relativ innovative Projekte, weil nur Projekte jene PR-Wirkung hervorrufen, die der Sponsor für seine Zwecke benötigt;
- > Der Musikbetrieb muss bereit sein, ein Stück weit den Interessen des Sponsors folgen zu können; der Sponsor ist nicht Mäzen, der ohne Rückfrage zahlt, sondern er ist Geschäftspartner, mit dem Leistungen und Gegenleistungen auszuhandeln sind;
- > Das Sponsoring gelingt vor allem dann, wenn das Projekt eine gewisse Originalität hat; Werbung braucht Aufmerksamkeit!

Ein wesentlicher Aspekt im Sponsoring ist auch die Gegenleistung. Diese Gegenleistung ist für den Sponsor allein aus steuerlichen Gründen zwingend erforderlich. Da er seine Sponsoringausgaben als Betriebsausgabe (vergleichbar den Werbungskosten in der Einkommensteuererklärung) absetzen kann, muss er dem Finanzamt nachweisen können, dass das Sponsoring für seine Marketing- und Kommunikationszwecke wirklich von Nutzen war. Diesen Nachweis führt er am leichtesten über entsprechende Gegenleistungen (die deshalb hier auch – anders als beim Fundraising – nicht mehr zwischen Anführungszeichen stehen).

Literaturempfehlungen:

Drei praxisorientierte Werke mit Checklisten und Ablaufplänen:

Roland Bischof: Wie Profis Sponsoren gewinnen: Basiswissen und Leitfaden für die Praxis, Göttingen (Businessvillage) 2. Aufl. 2007

Elisa Bortoluzzi Dubach, Hansrudolf Frey: Sponsoring. Der Leitfaden für die Praxis, Bern (Haupt) 4. Aufl. 2007

Manfred Bruhn: Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, Wiesbaden (Gabler) 4. Aufl. 2003

» 6. Stiftungen

Als Stiftung bezeichnet man die dauerhafte Bereitstellung von Stiftungsvermögen in der Regel für gemeinnützige Zwecke. Merkmale von Stiftungen sind:

- > der eindeutige Stifterwille;
- > ein vom Stifter gesetzter Stiftungszweck, der in der Regel gemeinnützig sein wird;
- > die Dauerhaftigkeit des Stiftungszweckes (die sie von der auf Verbrauch gerichteten Spende abgrenzt);
- > die Ausstattung mit einem eigenen Sondervermögen, das Erträge zu erwirtschaften in der Lage ist, aus denen der Stiftungszweck realisiert wird;
- > die Einrichtung einer auf Dauer stabilen Organisation zur Durchsetzung des Stifterwillens;
- > ein konstitutiver Genehmigungsakt des Staates.

Es gibt zahlreiche Formen von Stiftungen. Mit Blick auf die Kulturfinanzierung sind aber vor allem folgende Stiftungsarten von Interesse:

- > Förderstiftung (sie fördert vorrangig oder ausschließlich Projekte Dritter, ohne selbst Veranstalter zu werden; z. B. Sparkassen-Stiftungen, Jürgen-Ponto-Stiftung). Diese Förderstiftungen sind für Konzerte, für Konzertreisen oder für besondere Projekte von Musikschulen oder Musikvereinen von vorrangigem Interesse.
- > Projektstiftung oder operative Stiftung (sie führt eigene Projekte entsprechend dem Stiftungszweck durch, z. B. Siemens-Stiftung, Bertelsmann-Stiftung). Solche Projektstiftungen sind für den Musikbe-

reich nur dann von Interesse, wenn ein Projekt gemeinsam mit bzw. im Auftrag der Stiftung durchgeführt werden kann. Das gilt beispielsweise für Musikhochschulen im Forschungsbereich.

- › Betriebsnahe Stiftung (arbeitet ähnlich wie ein Förderverein, d. h. die Stiftung dient ausschließlich dem Zweck, eine bestimmte Einrichtung zu fördern). Solche betriebsnahen Stiftungen sind in den USA für Universitäten, aber auch für Theater und Orchester weit verbreitet. Auch das Festspielhaus Baden-Baden hat eine solche Stiftung eingerichtet.

Entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Stiftungen ist die Auswahl der richtigen Stiftung, da die Stiftung nur innerhalb des festgelegten Stiftungszwecks tätig werden kann. Um sich über mögliche Stiftungen und deren Stiftungszweck zu informieren, gibt es verschiedene Stiftungsverzeichnisse oder Adressenpools. Der erste Weg sollte immer zum Bundesverband Deutscher Stiftungen in Bonn führen, der ein Gesamtverzeichnis aller deutschen Stiftungen herausgibt und auf seiner Homepage auch eine Suchmaschine für Stiftungen eingerichtet hat (www.stiftungen.org). Eine gute Adresse ist auch die Maecenata Management GmbH in München, die sich ihre Recherche allerdings bezahlen lässt, da es sich um ein Privatunternehmen handelt (www.maecenata.de). Inzwischen geben auch manche Städte und Regionen eigene Stiftungshandbücher heraus, wie beispielsweise das Handbuch des Initiativkreises Stuttgarter Stiftungen, das über das Rathaus kostenlos angefordert werden kann. In solchen Handbüchern sind alle Stiftungen mit ihren Stiftungszwecken, dem Stiftungsvermögen und den Stiftungsausschüttungen aufgeführt.

Literaturempfehlungen:

Elisa Bortoluzzi Dubach: Stiftungen. Der Leitfaden für Gesuchsteller, Frauenfeld (Huber) 2007:

Sehr übersichtliches Werk mit hilfreichen Handreichungen für die Praxis und mit eigenen Abschnitten über das Stiftungsrecht in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein.

Werner Seifart: Handbuch des Stiftungsrechts, München (C.H.Beck) 2008

» 7. Merchandising und Licensing

Unter Merchandising und Licensing versteht man den Einsatz identifikationsfähiger Produkte einer Institution für Finanzierungs- und Marketingziele und zwar entweder in Form eigener Produkte (Merchandising) oder durch die Veräußerung von Rechten an diesen Produkten (Licensing).

Wenn also z. B. Musikfestspiele ihr Logo auf ein T-Shirt drucken lassen und dieses T-Shirt dann an Konzertbesucher verkaufen, so handelt es sich um ein Merchandising-Produkt. Wenn aber die gleichen Musikfestspiele dieses Logo einem privaten Unternehmer in Lizenz (und gegen eine entsprechende Lizenzgebühr) zur Verfügung stellen, um damit Kalender, Mousepads oder Lesezeichen zu bedrucken und diese wiederum zu verkaufen, so spricht man von Licensing.

Merchandising und Licensing gewinnen im Musikbetrieb zunehmend an Bedeutung. Im Vordergrund steht hier sicherlich der U-Bereich, wo bei Konzertreisen internationaler Gruppen die Merchandising- und Licensing-Einnahmen heute oft schon höher sind als die aus dem Kartenverkauf. Aber auch der E-Bereich profitiert zunehmend von Merchandising und Licensing, wie ein Blick in die Festspielshops großer Festspiele oder in die Theatershops der Opernhäuser zeigt.

Literaturempfehlungen:

Zwei praxisorientierte Werke, die sich sehr gut für den Musikbereich eignen:

Karin Böll: Merchandising und Licensing, München (Vahlen) 1999

Werner Heinrichs, Hermann Schäfer (Hrsg.): Merchandising und Licensing im Kulturbetrieb, Düsseldorf (Raabe) 1999



» 8. Künstlerförderung

In Deutschland kennt man heute ein sehr differenziertes System individueller Künstlerförderung; in allen Sparten gibt es für nahezu alle Zielgruppen und künstlerischen Spezialisierungen Preise und Wettbewerbe. Diese individuelle Künstlerförderung ist zunächst nach der Art der Ausrichtung zu unterscheiden:

- a) ausgerichtet auf die Person
Geld- und Sachpreise, Stipendien, Ehrungen
- b) ausgerichtet auf das Produkt
Auftritte in Konzerten, Aufführung von Kompositionen
- c) ausgerichtet auf die Arbeitsbedingungen
Workshops, Probenräume, Instrumente

Wer also an einer individuellen Künstlerförderung interessiert ist (bzw. als Mäzen eine solche Förderung einrichten will), sollte sich zunächst fragen, was die Zielsetzung ist. Geht es um die Sicherung des Lebensunterhalts (Stipendien, Preise), die Verbesserung der künstlerischen Leistung (z. B. durch ein neues Instrument) oder um das künstlerische Renommee? Für alle Fälle findet man zahlreiche Möglichkeiten, bei denen allerdings zunächst sehr sorgfältig zu prüfen ist, ob der zu erwartende Aufwand (z. B. zur Vorbereitung auf einen Wettbewerb) mit dem angestrebten Ziel (z. B. Sicherung des Lebensunterhalts) in einer vernünftigen Relation steht. Diese Relation wird sich häufig nur dann einstellen, wenn die Verbesserung der künstlerischen Leistung oder das künstlerische Renommee als Ziel im Vordergrund stehen. Zweitens ist im Vorfeld zu prüfen, ob für einen Wettbewerb oder Musikpreis eine Selbstbewerbung möglich ist oder ob man nur über den Vorschlag eines Vorschlagsberechtigten am Wettbewerb teilnehmen darf. In aller Regel ist im letzteren Fall das Prestige des Wettbewerbs wesentlich höher als im Falle der Selbstbewerbung.

Zu all diesen und vielen anderen Details gibt das Handbuch der Kulturpreise Auskunft (siehe Literaturempfehlung). Dort werden alle Wettbewerbe, Preise und Stipendien nach Sparten geordnet aufgeführt. Um den Stellenwert der dort aufgeführten Kulturpreise leichter beurteilen zu können, werden die Preise nach einem Punktesystem bewertet. Die Kriterien für die Punktevergabe bieten wiederum interessante Informationen darüber, wie Kulturpreise generell zu ihrem Renommee kommen (jeweils Maximalanteile in Prozent):

- a) „Objektive“ Preiskonditionen
 - > Art des Preises, z. B. Hauptpreis, Förderpreis (8 %)
 - > Höhe der Dotierung (15 %)
 - > Begleitkonditionen der Vergabe, z. B. öffentliches Konzert (18 %)
 - > Vergabe-Turnus, z. B. jährlich (4 %)
 - > Publizistisches Echo, z. B. überregional (10 %)
 - > Geograph. Reichweite der Ausschreibung (5 %)
- b) „Prestige“ und „Originalität“
 - > Renommee der bisherigen Preisträger (12 %)
 - > Prestige der verleihenden Institution (10 %)
 - > Renommee der Jury (8 %)
 - > Originalität, Besonderheiten, z. B. Differenziertheit der Zielsetzung (10 %)

Auf diese Weise ergibt sich ein differenziertes Bild für denjenigen, der sich um einen solchen Preis zu bewerben gedenkt, aber auch für denjenigen, der Leistungen von Künstlern mit Hilfe von Preisen beurteilen soll (beispielsweise bei der Akquise von Musikern und Ensembles im Konzertmanagement). Anzumerken bleibt noch,

dass die in den letzten Jahren zu beobachtende Inflation von Kulturpreisen zweifellos zu einer Abwertung des „Preiszirkus“ geführt hat. Auch für Fachleute ist die Vielzahl der Preise kaum noch zu übersehen, was die Wirkung für das Renommee der Preisträger entsprechend schmälert, vor allem, wenn es sich um relativ unbekannte oder neue Preise handelt. Dagegen ist das Prestige der seit langem immer wieder vergebenen großen internationalen Preise und Stipendien selbstverständlich nach wie vor unbestritten.

Literaturempfehlung:

Handbuch der Kulturpreise 4. Preise, Ehrungen, Stipendien und Projektförderungen für Künstler, Publizisten und Kulturvermittler in Deutschland und Europa 1995-2000. Hrsg. Von Andreas J. Wiesand u.a., Bonn (Arcult Media) Neuaufl. 2001

» 9. Mischformen alternativer Finanzierungskonzepte

Während man noch vor wenigen Jahren bemüht war, sich auf eine bestimmte Finanzierungsform zu konzentrieren und beispielsweise die Finanzierung über Sponsoring oder über einen Förderverein als Merkmal der eigenen Managementphilosophie verstand, ist heute die Kombination von Finanzierungskonzepten zur Regel geworden. Für das Kultumanagement kommt es folglich darauf an, eine möglichst passgenaue und maßgeschneiderte Finanzierung zu finden, und das bedeutet, dass sehr sorgfältig in jedem Einzelfall zu prüfen ist, welche Finanzierungsform für welchen Zweck und für welche Aufgabe am ehesten geeignet ist. Das erhöht zwar den eingangs bereits erwähnten Kompetenzdruck, fördert aber andererseits die Chancen, mit alternativen Finanzierungsformen erfolgreich zu sein. Deshalb sollte der grundsätzlichen fachlichen Auseinandersetzung mit möglichen Finanzierungsformen immer eine Gesamtkonzeption der Finanzierung folgen. Unbedingt zu vermeiden ist das sprunghafte Wechseln von einem Konzept zum nächsten, wenn sich Erfolge nicht einstellen. Erst die Gesamtkonzeption führt zum Ziel, nicht zuletzt deshalb, weil sie potenzielle Geldgeber am ehesten überzeugen wird.

Stand: 29. September 2008

Prof. Dr. Werner Heinrichs war von 1990 bis 2002 Inhaber des Lehrstuhls für Kulturwissenschaft und Kulturmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg und ist seit Anfang 2002 Rektor der Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart.