

---

**Neue Finanzierungsmodelle in der Kulturpolitik und ihre  
Anwendbarkeit  
auf Öffentliche Bibliotheken**

Diplomarbeit  
im Fach  
Kulturmanagement

Studiengang Öffentliche Bibliotheken  
der  
Fachhochschule Stuttgart -  
Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen

Erstprüfer: Prof. Henning  
Zweitprüfer: Prof. Dr. Vodosek

Angefertigt in der Zeit vom 13. Juli 1998 bis 12. Oktober 1998  
von Silke Seichter, 70182 Stuttgart

---

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
?. Zusammenfassung	1
?. Abstract	2
???. Schlagwörter / Subject headings	3
<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Finanzierung von Kulturarbeit in Zeiten knapper öffentlicher Mittel</b>	<b>6</b>
<b>3. Ausgewählte Instrumente zur Kulturfinanzierung</b>	<b>10</b>
3.1 Fund raising	10
3.2 Sponsoring	16
3.3 Umsatzerlöse	23
3.4 Eigenmittel	27
3.5 Förderverein	29
3.6 Stiftung	31

<b>4. Anwendung der vorgestellten Instrumente in einzelnen Bibliotheken</b>	<b>34</b>
4.1 Hinweise zur Vorgehensweise	34
4.2 Stadtbücherei Düren	36
4.3 Stadtbücherei Hamm	41
4.4 Stadtbibliothek Herten	43
4.5 Stadtbücherei Würzburg	46
<b>5. Möglichkeiten und Grenzen</b>	<b>50</b>
<b>6. Literaturverzeichnis</b>	<b>56</b>
<b>7. Abbildungsverzeichnis</b>	<b>62</b>
<b>8. Anhang</b>	<b>63</b>

---

## **I. Zusammenfassung**

Da die Unterstützung von kulturellen Einrichtungen durch die Öffentliche Hand in den vergangenen Jahren durch den sich verstärkenden Sparzwang mit erheblichen Kürzungen verbunden war, bemühen sich diese zunehmend durch die Erwirtschaftung eigener Einnahmen ihre finanzielle Situation zu verbessern. Dies wird unter anderem durch die Anwendung von Fund raising und Sponsoring, die Erwirtschaftung von Umsatzerlösen und Eigenmitteln und durch das Ersuchen um Unterstützung durch Fördervereine und Stiftungen versucht. Die Arbeit untersucht, ob diese Finanzierungsmethoden auch für die Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken geeignet sind und in wie weit sie schon verwendet werden, mit dem Ergebnis, daß diese Methoden durchaus für Öffentliche Bibliotheken geeignet sind. Ein Teil dieser Methoden, allen voran das Sponsoring, wird bereits auch zur Erwirtschaftung von zusätzlichen Geldern eingesetzt. Insgesamt aber steckt die Verwendung dieser Methoden in Öffentlichen Bibliotheken noch in den Kinderschuhen und man kann für die Zukunft hoffen, daß durch deren verstärkte und professionellere Nutzung die finanzielle Situation von Öffentlichen Bibliotheken verbessert wird.

## **II. Abstract**

Since the reduction of public spending for cultural institutions during the last years, these institutions try to obtain own takings to improve their financial situation. Some of the used methods are fundraising and sponsoring or the try to get a turnover income and use the own resources to get some extra money. Another possibility is to seek support from a donation or a support organisation.

This paper analyzes, if these methods are suitable for the use in public libraries and if some of them are already used in public libraries. The result is, that, although all of the methods are generally suitable for public libraries to obtain takings, it is, above all, the method of sponsoring that is practised in the libraries. In all, the use of these methods in public libraries is at the moment still in its infancy. One can hope, that the more intensive and professional use of these methods might improve the financial situation of public libraries in the future.

**III. Schlagwörter/ Subject headings**

Kulturfinanzierung - Öffentliche Bibliotheken - Fund Raising - Sponsoring - Umsatzerlöse  
- Eigenmittel - Förderverein - Stiftung

cultural financing - public libraries - fundraising - sponsoring - turnover income - own  
ressources - support organisation - donation

## **1. Einleitung**

Durch den sich seit den achtziger Jahren verstärkenden Sparzwang der öffentlichen Haushalte wurde es für kulturelle Einrichtungen immer wichtiger, mit ihren oft gekürzten Mitteln effizienter umzugehen. Um dafür die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, wurde in vielen Gemeinden die dezentrale Ressourcenverantwortung eingeführt. Aber auch durch eine effektivere Verwendung der noch zur Verfügung stehenden Mittel, ist es nicht immer möglich, die gewohnten Dienstleistungen einer kulturellen Einrichtung aufrecht zu erhalten. Daher wurde und wird in zahlreichen kulturellen Einrichtungen überlegt, wie sie selbst in verstärktem Ausmaß Einnahmen erwirtschaften können, um so zur Sicherung der Qualitätsstandards ihrer Arbeit beizutragen. Dabei spielt die mäzenatische oder auf Gegenleistung ausgerichtete Förderung durch die Privatwirtschaft eine wichtige Rolle, aber auch das kostenpflichtig machen von bislang kostenfreien Dienstleistungen.

In dieser Arbeit sollen nun einige der zur zusätzlichen Kulturfinanzierung Anwendung findenden Modelle vorgestellt und auf ihre Anwendbarkeit in Öffentlichen Bibliotheken durch Praxisbeispiele beurteilt werden.

Dazu wird zunächst das neue Steuerungsmodell, das die verstärkte Erwirtschaftung von Geldern durch die kulturellen Institutionen erst ermöglichte, kurz beschrieben.

Darauf folgt die Darstellung ausgewählter Methoden zur zusätzlichen Kulturfinanzierung. Da die in der Fachliteratur verwendeten Definitionen und Erläuterungen einander zum Teil widersprechen bzw. unterschiedlich weit gefasst werden, folgen die hier gegebenen Darstellungen weitestgehend den von Werner Heinrichs in seinem Buch „Kulturpolitik und Kulturfinanzierung“ verwendeten. Die Wahl fiel auf diese Quelle, da die darin verwendete Darstellung der verschiedenen Methoden überaus schlüssig und für den Zweck der Arbeit als geeignet erschien.

Im folgenden wird die Arbeit von vier Beispielbibliotheken im Bereich der zusätzlichen Finanzierung vorgestellt. Damit soll ein Überblick über die bereits Anwendung findenden Finanzierungsmodelle gegeben werden.

Eigentlich sollten an dieser Stelle fünf Bibliotheksbeispiele stehen, aber da die Antworten auf meine Fragen von seiten einer Stadtbücherei bis kurz vor dem Abgabetermin noch nicht eingetroffen waren (dieser Kontakt erfolgte auf Wunsch der Bibliothek hin schriftlich per e-mail) mußte ich auf das Hinzufügen von deren Erfahrungen leider verzichten.

Auch war die Auskunftsbereitschaft, wohl da es sich um Fragen zum finanziellen Bereich handelte, zum Teil sehr wenig ausgeprägt und es gelang nicht so gut wie von mir erwartet, detaillierte Informationen zu erhalten.

Im letzten Kapitel soll aus den in der theoretischen Darstellung der verschiedenen Finanzierungsmethoden und aus den in den Anwendungsbeispielen in den befragten Bibliotheken gewonnenen Erkenntnissen ein Fazit im Bezug auf die Verwendung und Eignung der vorgestellten Finanzierungsmethoden für Öffentliche Bibliotheken zur Drittmittelerwirtschaftung gezogen werden.

Mein herzlicher Dank gilt allen, die mich während meiner Recherchen unterstützt haben und die Zeit fanden, auf meine Fragen zu antworten. Ich weiß, daß dies nicht selbstverständlich ist und schätze das Engagement dieser Personen für meine Anfragen sehr, wäre doch ohne dieses die Durchführung meiner Diplomarbeit nur in weitaus eingeschränkteren Maße möglich gewesen.



## **2. Finanzierung von Kulturarbeit in Zeiten knapper öffentlicher Mittel**

Im Laufe der achtziger Jahre verschlechterte sich die Situation der öffentlichen Haushalte zusehends. Unter den dadurch nötig gewordenen Einsparungen litten zuerst die sogenannten "Kann-Aufgaben" der öffentlichen Unterhaltsträger, unter anderem die Kultureinrichtungen. Die verschiedenen kulturellen Institutionen standen vor der Situation, die kontinuierlich gestiegenen Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger mit immer weniger Mitteln erfüllen zu müssen. So entstand dringender Handlungsbedarf, mit den knapper werdenden Mitteln effizienter umzugehen.

Seit Anfang der neunziger Jahre wurde deshalb vielerorts beschlossen, die Kommunalverwaltungen nach dem Prinzip der dezentralen Ressourcenverantwortung, die sich an den Erfahrungen der niederländischen Stadt Tilburg, dem Tilburger Modell, orientiert, neu zu organisieren. Ziel war dabei nicht nur der effizientere Mitteleinsatz, sondern auch eine stärkere Orientierung an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger, die stärker eigenverantwortlich gestaltete Arbeit der in der öffentlichen Verwaltung Tätigen, um dadurch deren Arbeitszufriedenheit zu verbessern und die Möglichkeit für die Politik zu schaffen, sich auf die wesentlichen Führungsaufgaben zu konzentrieren. Durch den Einsatz von einem an der Privatwirtschaft orientierten Organisationsmodell versprach man sich, diese Ziele zu erreichen.

Besonders gefördert wurde die Umsetzung der dezentralen Ressourcenverantwortung durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) und die Bertelsmann Stiftung.

In den Grundzügen gestaltet sich dieses Modell folgendermaßen:

Die Kommunalverwaltung besteht aus einer Konzernspitze, welche den Rat, die Ausschüsse und die Wahlbeamten umfaßt, und den Konzernbetrieben, den vorherigen Ämtern bzw. Dezernaten. Diesen einzelnen Fachbereichen sind, wie vorher den Ämtern und Dezernaten, einzelne Einrichtungen („Produktionsstätten“) zugeordnet.

Für jedes Haushaltsjahr wird zwischen der Konzernspitze und den Fachbereichen ein Kontraktvertrag geschlossen. Dieser beinhaltet welches Budget dem einzelnen Fachbereich zur Verfügung steht, welche Leistung er dafür erbringen muß und mit welchen Methoden die Einhaltung der vereinbarten Ziele überprüft wird. Die Verantwortung zur Erreichung der vereinbarten Leistungsziele liegt nun bei den Fachbereichen.

Eine wesentliche Änderung des Neuen Steuerungsmodells ist, daß die Steuerung nun über vereinbarte Leistungen erfolgt, für die durch Ermittlung der Produktionskosten das benötigte Budget bestimmt wird.

Im alten System der Kommunalverwaltung dagegen erfolgt die Steuerung über die vorhandenen Personalmengen, Personalqualitäten, Räumlichkeiten und Geldmittel. Dieses Modell wird als Input-Orientierung, der Fragen nach den zur Verfügung stehenden Ressourcen bezeichnet, die neue Steuerung über die zu erbringenden Leistungen als Output-Orientierung. Die wichtigsten Unterschiede zwischen Input- und Output-Orientierung zeigt folgende Abbildung:

<b>In- und outputorientierte Verwaltung</b>		
	<b>inputorientiert</b>	<b>outputorientiert</b>
<b>Ziele</b>	Ziele unvollständig, häufig Ziele und Prioritäten unklar	Ziele und Zeitrahmen klar, Prioritäten klar
<b>Leistungsbestimmung</b>	durch Vergabe von Personal, Räumen, Geld	Leistungen werden nach Art, Qualität und Menge vereinbart
<b>Kontrolle</b>	nachträgl. Überprüfung der ordnungsgemäßen Verwendung von Ressourcen	begleitend Controlling, prüft ob Leistungsziele erreicht werden, Abweichungsanaly- se, Steuerungshilfen
<b>Personalführung</b>	viele Hierarchieebenen, zu wenig Delegation, lange Entscheidungswege, Tarifbesoldung	hohe Eigenverantwortlich- keit, Beurteilung nach Leistung, evtl. Besoldung nach Leistung
<b>Politische Führung</b>	Führung über Haushaltsplan, teilweise bis zur Detailentscheidung	Führen auf Abstand über strategische Ziele und Leitlinien

Abb. 1: Unterschied in- und outputorientierte Verwaltung

Die einzelnen Fachbereiche übernehmen nach dem neuen, outputorientierten Verfahren selbst die Verantwortung für Personalverwaltung und Personalwirtschaft, sind selbst zuständig für ihre Arbeits- und die Finanzorganisation. Dafür werden in den Fachbereichen neue Mitarbeiter benötigt, was die Einführung der dezentralen Ressourcenverantwortung zunächst als kostensteigernd erscheinen läßt, aber durch die mit ihr verbundene Produktivitätssteigerung werden diese Kosten mehr als nur aufgehoben. Die Fachbereiche schließen wiederum mit ihren Produktionsstätten, z.B. der Stadtbücherei,

auf der Basis des Fachbereichsbudgets Kontrakte, die das Budget und die dafür zu erbringende Leistung der Produktionsstätte zum Inhalt haben.<sup>1</sup>

Durch die Einführung der Budgetierung im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung ist eine flexiblere und effizientere Finanzierung möglich. So können z.B. nicht aufgebrauchte Mittel ins nächste Jahr übertragen werden, "(...) Mehreinnahmen [können] bei leistungsgebundenen Entgelten für Mehrausgaben zur Erbringung dieser Leistung verwendet werden (...) "<sup>2</sup>, die gegenseitige Deckungsfähigkeit ist generell für alle Positionen gültig und "(...) [es stehen] Einnahmen für projektbezogene Zuweisungen für Mehrausgaben zur Verfügung (...), ohne daß es arbeits- und zeitaufwendiger Bewilligungsverfahren für über- und außerplanmäßige Ausgaben bedarf".<sup>3</sup>

Diese Lockerung des zuvor sehr starren Haushaltsrechts hat für die kulturellen Institutionen die Voraussetzungen und auch den Anreiz geschaffen, sich in verstärktem Ausmaß um die Erwirtschaftung von Einnahmen zu bemühen.

Durch die Anwendung der im folgenden Kapitel vorgestellten Finanzierungsmethoden können die kulturellen Einrichtungen trotz kaum oder gar nicht gestiegener, im schlimmsten Fall sogar gekürzter öffentlicher Mittel, selbst für das Beibehalten und auch Hinzufügen attraktiver Dienstleistungen sorgen.

---

<sup>1</sup> Vgl.: Richter, Reinhardt: Das Prinzip der dezentralen Ressourcenverantwortung in der kommunalen Kulturverwaltung. In: „Unternehmen Kultur“: Neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung. Reinhart Richter, Norbert Sievers, Hans-Jörg Siewert. Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft; Essen: Klartext Verlag 1995; (Edition Umbruch Bd. 7), S. 71ff.

<sup>2</sup> Bruns, Johannes G. F.: „Neue Steuerung“: Ein modernes Verwaltungshandeln vor dem Hintergrund personeller, haushaltsrechtlicher und organisatorischer Gegebenheiten. In: „Unternehmen Kultur“: Neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung. Reinhart Richter, Norbert Sievers, Hans-Jörg Siewert. Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft; Essen: Klartext Verlag 1995; (Edition Umbruch Bd. 7), S. 60.

<sup>3</sup> ebd. S. 59.

### **3. Ausgewählte Instrumente zur Kulturfinanzierung**

#### 3.1 Fund raising<sup>4</sup>

Der Begriff Fund raising bezeichnet „das systematische und professionelle Sammeln von Spenden für eine bestimmte kulturelle (oder andere gemeinnützige) Einrichtung oder Aufgabe“. <sup>5</sup>

Fund raising wird aber auch als Oberbegriff für sämtliche Varianten der „gezielte[n] und kontinuierliche[n] Beschaffung von zusätzlichen privaten und öffentlichen Mitteln“<sup>6</sup> benutzt. In dieser Definition wäre auch das Sponsoring mit enthalten.

Da an anderer Stelle dieser Arbeit auf Sponsoring und andere Finanzierungsinstrumente im einzelnen eingegangen wird, soll Fund raising hier im Sinne der erstgenannten, engeren Definition näher erläutert werden.

Fund raising ist dabei gekennzeichnet durch:

? die Ausrichtung an einer systematischen Marketingkonzeption.

? den langfristig angelegten Aufbau und die Pflege von Austauschbeziehungen.

? die größere Nähe zur mäzenatischen Spende als zum auf Gegenleistung angelegten Sponsoring.

? die Adressaten des Spendenaufrufs. Dies sind vor allem Einzelpersonen und nicht die Unternehmen.

? die steuerliche Einordnung als Sonderausgabe.<sup>7</sup>

Entstanden ist der Begriff Fund raising in den USA. Dort ist das Fund raising eine „seit langem praktizierte Strategie zur Finanzierung gemeinnütziger Aufgaben, u.a. von Kunst und Kultur“. <sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Die Schreibweise des Begriffs ist in der Fachliteratur unterschiedlich, in dieser Arbeit wird, abgesehen von aus Zitaten übernommenen Schreibweisen, der Begriff in zwei Worten geschrieben.

<sup>5</sup> Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung: Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung. München: Beck 1997, S.183.

<sup>6</sup> Fundraising für Hochschulbibliotheken und Hochschularchive. In: Bibliotheksdienst 32.Jg. (1998), Heft 6, S. 1127.

<sup>7</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.183.

„Von der Gesamtsumme privater Förderung aus dem Spendenaufkommen entfallen in den USA etwa 7 bis 8 % auf den Bereich Kultur und Geisteswissenschaften, also 1995 eine Größenordnung von etwa 10 bis 11 Mrd. US-\$ bzw. 16 bis 17 Mrd. DM. Das ist mehr als in Deutschland allein von der öffentlichen Hand, also dem wichtigsten Kulturförderer, ausgegeben werden. Das Spendenaufkommen zugunsten kultureller Aufgaben liegt in Deutschland übrigens in einer Größenordnung von 250 bis 400 Mio. DM, also in einer zum Gesamtspendenaufkommen prozentual ähnlichen Relation“.<sup>9</sup>

Die große Differenz im Förderaufkommen zwischen den USA und der Bundesrepublik Deutschland ist auf eine unterschiedliche Auffassung von Staat und Gesellschaft zurückzuführen.

So gilt in den USA das Prinzip der größtmöglichen Staatsferne, meist behutsam und indirekt greift dort der Staat durch Maßnahmen zur Förderung der Kulturpolitik und kulturpolitische Entscheidungen in den freien Markt ein.

Diese kulturpolitische Zurückhaltung ist nur möglich durch die lange Tradition des persönlichen Engagements der Bürger für gemeinnützige Aufgaben in den USA.<sup>10</sup>

In Deutschland dagegen „[haben] die Bismarcksche Sozialgesetzgebung und ihre spätere Vervollkommnung, der Staat als Förderer der Wissenschaft, seine quasi Monopolstellung im Schul- und Bildungswesen, die Kommunalisierung von Kunst und Kultur in der Weimarer Republik (...) die Privatinitiative immer mehr zugunsten des staatlichen oder kommunalen Handelns verdrängt“.<sup>11</sup>

So besteht in der Bundesrepublik Deutschland allgemein die Auffassung, daß mit dem Begleichen der Steuerschuld der Beitrag zum Gemeinwohl geleistet ist und damit keine weiteren Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft bestehen. Vielmehr macht die große Mehrheit der Deutschen die Öffentliche Hand allein verantwortlich für die Leistung sämtlicher Aufwendungen für das Allgemeinwohl.

Um die Einnahmen durch Fund raising in der Bundesrepublik Deutschland zu steigern, ist es deshalb notwendig „einerseits das Engagement für ein *Philanthropic giving*<sup>12</sup> auch

---

<sup>8</sup> Lissek-Schütz, Prof. Ellen: Die Kunst des Werbens um Gunst und Geld: Fundraising als Marketingstrategie auch für Kulturinstitutionen, Oktober 1997, E 4.2, S.2. In: Handbuch Kulturmanagement: Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart: Raabe-Verlags-GmbH, Löseblattsammlung, Grundwerk 1992.

<sup>9</sup> Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.183f.

<sup>10</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, Kap.2.4, S.132 ff.

<sup>11</sup> Burens, Peter-Claus: Der Spendenknigge: Erfolgreiches Fundraising für Kultur, Sport, Wissenschaft, Umwelt und Soziales. Orig.-Ausg.; München: Beck 1998, S.18.

<sup>12</sup> *Philanthropic giving*: Geben aus Menschenfreundlichkeit = Spenden

durch eine entsprechende öffentliche und politische Aufwertung zu fördern, wie andererseits das Fund raising nach amerikanischen Vorbild zu professionalisieren".<sup>13</sup>

Dafür ist es nötig, daß „gemeinnützige Initiativen (...) - bezogen auf das Fundraising - geeignete Maßnahmen ergreifen, die sowohl die Verwirklichung der eigenen Ziele als auch die Interessen von Spendern, Stiftern, Sponsoren und freiwilligen Helfern im Auge haben".<sup>14</sup>

Diese Maßnahmen müssen auf Marketing-Prinzipien beruhen, die zur Professionalisierung des Fund raising den systematischen Auf- und Ausbau so wie die Pflege von Austauschbeziehungen zum Ziel haben.<sup>15</sup>

In einem ersten Schritt ist es wichtig, sich über das Profil der eigenen kulturellen Einrichtung klar zu werden. Dabei ist die schriftliche Beantwortung der folgenden Fragen hilfreich:<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.186.

<sup>14</sup> Burens, Peter-Claus: Die Kunst des Bettelns: Tips für erfolgreiches Fundraising. Orig.-Ausg.; München: Beck 1995, S.42.

<sup>15</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.186.

<sup>16</sup> Vgl.: Lissek-Schütz, Prof. Ellen: Die Kunst des Werbens um Gunst und Geld, S.6.

### Checkliste Kritische Selbstbefragung

- ? Welches **Problem** oder welcher gesellschaftliche Bedarf steht im Mittelpunkt unserer Aktivitäten?
- ? Welche **besonderen Angebote** machen wir, um auf dieses Problem zu reagieren bzw. um diesen Bedarf zu befriedigen?
- ? **Warum** ist dieser Bedarf und warum sind unsere Angebote dazu wichtig?
- ? **Für wen** machen wir diese Angebote, wen wollen wir vorrangig erreichen?
- ? Wie sieht die Nachfrage, die **Marktlage** für unsere Angebote aus?
- ? Gibt es andere, die **ähnliche Angebote** machen, und machen sie es vielleicht besser?
- ? Haben wir eine **vorzeigbare Selbstdarstellung** unserer Philosophie, der Ziele und Angebote?
- ? **Wer** sollte unsere Einrichtung, unser Projekt unterstützen **und warum**?
- ? Kennen uns und was denken die Personen, Institutionen über uns, die wir um Unterstützung bitten wollen - **Bekanntheit, Ruf**?
- ? Was können wir diesen Personen, Institutionen, die wir um Unterstützung bitten wollen, bieten - **values**?

Abb. 2: Checkliste Kritische Selbstbefragung

Mit den aus der Beantwortung der Fragen gewonnenen Erkenntnissen läßt sich nun viel leichter eine Strategie für die weiteren Schritte der jeweiligen Fund raising-Kampagne ausarbeiten. Dabei gilt es, folgende Punkte zu berücksichtigen:

? Wer könnte ein Interesse an der Förderung bestimmter Personen bzw. Einrichtungen haben und warum?

Durch ein klar definiertes Profil kann die kulturellen Einrichtung leichter potentielle Förderer , deren Interessen sich mit den eigenen ganz oder teilweise decken, finden.

? Auf welche Art und Weise und in welcher Größenordnung wird die Unterstützung benötigt (einmalige/regelmäßige Spenden, ehrenamtliche Mitarbeiter)?

Ganz gleich in welcher Form die Unterstützung gesucht wird, sie sollte in jedem Fall auf Dauer angelegt sein, um den nicht unerheblichen personellen und finanziellen Einsatz der kulturellen Institution zu rechtfertigen. Das Ziel ist, den Spender durch regelmäßige Informationen über die Aktivitäten der unterstützten Organisation und persönliche Kontakte an die Organisation zu binden und zu regelmäßigen Zuwendungen zu animieren.

? In welcher Form sollen die Adressaten angesprochen werden (persönlich, telefonisch, schriftlich)?

„Persönliche Kontakte stoßen auf die größte Resonanz und sind, wenn möglich und sofern es sich rentiert, anderen Fundraising-Methoden vorzuziehen“.<sup>17</sup> Allerdings ist dafür eigentlich ein eigener Posten zu schaffen, da dies vom Leiter einer kulturellen Institution kaum neben dem normalen Arbeitspensum erledigt werden kann.

? Soll der Kontakt zu den potentiellen Förderern direkt oder über einen Mittelsmann erfolgen und wer könnte die Aufgabe des Mittelsmanns übernehmen?

Die Rolle des Mittelsmanns kann einmal eine professionelle Fund raising-Agentur übernehmen, die im Namen der kulturellen Institution um Spenden wirbt oder aber eine

---

<sup>17</sup> Haibach, Marita: Fundraising: Spenden, Sponsoren, Stiftungen: Ein Wegweiser für Vereine, Initiativen und andere Nonprofit-Organisationen. 2. Aufl.; Frankfurt/ Main, New York: Campus Verlag 1996, S.171.



lokal oder allgemein bekannte Autorität, die ihre Publizität in den Dienst der Kultureinrichtung stellt.<sup>18</sup>

Ganz wichtig ist, den Förderern nachdrücklich für ihr Engagement zu danken. Dies kann z.B. durch Dankeschreiben, persönliche Treffen, Freikarten für geförderte Veranstaltungen bzw. Ausstellungen, Nennungen in der Presse, im Tätigkeitsbericht u.ä. erfolgen.

Bei größeren Zuwendungen ist durchaus ein Hinweis am Gebäude oder auf einer eigens dafür errichteten Gedenktafel angebracht.

Dadurch können auch andere zum Spenden angeregt werden.

Um die Förderer zu wahren Freunden der Institution werden zu lassen ist es notwendig, diese regelmäßig über die Geschehnisse in der Einrichtung zu informieren, sie zu Besuchen zu animieren, ihnen im Vorfeld über geplante Aktivitäten zu berichten und sie in die Entwicklung von Förderprogrammen mit einzubeziehen. Auch sollte ein Kartengruß zu runden Geburtstagen und zu Neujahr nicht vergessen werden.<sup>19</sup>

Um auch in der Bundesrepublik Deutschland möglichst bald mehr Erträge durch Fundraising zu erzielen, gilt es, nun mit der Anwendung der beschriebenen Methoden zu beginnen, da diese eine gewisse Vorlaufzeit mit hohem personellen und finanziellen Aufwand beinhalten.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturförderung, S.187f.

<sup>19</sup> Vgl.: Burens, Peter-Claus: Der Spendenknigge, Kap. II.5, S.55ff.

<sup>20</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturförderung, S.190.

### 3.2 Sponsoring

„Sponsoring ist die Förderung von Ereignissen, Veranstaltungen, Monumenten und/oder Werken durch Unternehmen zum Zwecke der Imageverbesserung, der Kundenpflege oder der Produktpräsentation. Kultursponsoring bedeutet Sponsorausgaben für kulturelle Ereignisse oder Werke und ist somit eine Finanzierungsmöglichkeit für kulturelle Projekte und Institute“.<sup>21</sup>

Sponsoring beruht also auf einem Verhältnis von Leistung und Gegenleistung. Kulturinstitution und Unternehmen versuchen über dieselbe Maßnahme, nämlich das Sponsoring, zu unterschiedlichen Zielen zu gelangen.<sup>22</sup>

Das Unternehmen versucht auf diesem Weg, ein bestimmtes Produkt oder die Firma selbst durch die Förderung eines Projekts oder einer kulturellen Institution seinen Zielgruppen bekannt zu machen und das mit der geförderten Einrichtung verbundene Image auf die eigene Firma zu übertragen.<sup>23</sup>

Das Kommunikationsinstrument Kultursponsoring bietet folgende Vorteile:

? Durch Kultursponsoring erreicht man bestimmte Zielgruppen, die mit anderen Kommunikationsinstrumenten nicht mehr erfasst werden können.

? Man kann durch die Auswahl der geförderten Projekte bzw. kulturellen Einrichtungen die anzusprechende Zielgruppe genau bestimmen.

? Es ist für die Zielgruppen nicht möglich, sich dem Werbeeffect zu entziehen.<sup>24</sup>

Weitere für das Unternehmen wichtige Auswirkung des Kultursponsoring ist der positive Effekt der Förderung auf die Identifikation der Mitarbeiter mit Ihrem Unternehmen, was wiederum zu einer besseren Arbeitsmoral führt.<sup>25</sup> Ferner bietet die Möglichkeit der

---

<sup>21</sup> Vermeulen, Peter; Zimmermann, Olaf: Leistung und Gegenleistung: Konzeptionelle und rechtliche Voraussetzungen für die Zusammenarbeit mit Sponsoren. Mai 1993, E 2.2, S.2. In: Handbuch Kulturmanagement: Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart: Raabe-Verlags-GmbH, Löseblattsammlung, Grundwerk 1992.

<sup>22</sup> Vgl.: Banholzer, Iris; Seefeldt, Jürgen: Von Bibliotheken, Sponsoren und Stiftungen: Neue Wege bei der (Mit-) Finanzierung. In: BuB 47 (1995), 5, S.446f.

<sup>23</sup> Vgl.: Grüßer, Birgit: Handbuch Kultursponsoring: Ideen und Beispiele aus der Praxis. Hannover: Schlüter 1992, S.58.

<sup>24</sup> Vgl.: Braun, Prof. Dr. Günther E.; Gallus, Dr. Thomas; Scheytt, Dr. Oliver: Kultur-Sponsoring für die kommunale Kulturarbeit: Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen für Kulturmanagement und -verwaltung. Köln: Dt. Gemeinde-Verl.; Köln: Kohlhammer, 1996, S.33f.

<sup>25</sup> Vgl.: Bruhn, Manfred: Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren. 2. Aufl.; Wiesbaden, Frankfurt/Main: Gabler 1991, S.231.

Kontaktpflege mit Geschäfts- und Handelspartnern im Rahmen der geförderten kulturellen Ereignisse ein Ambiente für erfolgversprechende Unterhaltungen.<sup>26</sup>

Für die Kultureinrichtungen wird durch Sponsoring die Durchführung von Projekten ermöglicht, die sie allein nicht verwirklichen könnten. Dadurch wird das Angebot der kulturellen Einrichtung umfangreicher bzw. vielfältiger gemacht oder auch erhalten.

Um Sponsoren zu gewinnen, bedarf es seitens der Kultureinrichtung der Entwicklung eines strategischen Sponsoring-Managements.

Dazu muß in einem ersten Schritt ein Profil (siehe Kap. 3.1, S.3f.) des kulturellen Betriebs erstellt werden, um die kultur- und sozialpolitischen Ziele der Kulturinstitution herauszustellen.

Anhand von diesen werden mögliche Ziele, die durch das Sponsoring erreicht werden sollen, formuliert.

Im nächsten Schritt wird eine Situationsanalyse erstellt. Diese soll dem potentiellen Sponsor Auskunft über die finanzielle Situation der Kultureinrichtung, deren Zielgruppen, Kulturangebot und Image geben. Für die Kulturinstitution ist es wichtig, sich durch eine Umweltanalyse mit den Bedingungen vor Ort vertraut zu machen. Darunter versteht man z.B. um Sponsorengelder konkurrierende Einrichtungen, die Unternehmen am Ort usw..

Im letzten Punkt des Sponsoringmanagement gilt es festzuhalten, welche Ziele man generell durch das Sponsoring erreichen möchte, was man von den Sponsoren erwartet und zu welchen Gegenleistungen die kulturelle Einrichtung bereit ist.

Im operativen Management werden die in der Sponsoring-Strategie verfügbaren Ziele und Grundsätze nun auf ein ausgewähltes, für Sponsoren interessantes Projekt bezogen konkret angewandt.

Für dieses werden der Unterstützungsbedarf, die gewünschte Unterstützungsform (finanzielle, personelle oder Sachspende) und die dafür angebotenen Gegenleistungen, z.B. Nennung des Sponsors in der Presse, Freikarten für Veranstaltungen, die Duldung von Werbemaßnahmen während einer kulturellen Veranstaltung usw., festgelegt.

Aus den bisher gewonnenen Vorstellungen leitet sich nun die Erstellung des Projektprofils ab. Diese sollte folgende Informationen enthalten:

---

<sup>26</sup> Vgl.: Loock, Friedrich: Kultursponsoring: Ein mißverständlicher Mythos? In: Kulturmanagement: Kein Privileg der Musen. Hrsg.: Loock, Friedrich. Wiesbaden: Gabler 1991, S.175.

Abb.3: Bestandteile eines Projektprofils

Diese Informationen bieten den potentiellen Sponsoren in kompakter Form die wichtigsten Merkmale des Projektes und sollten möglichst ansprechend formuliert werden, um das Interesse der Sponsoren zu wecken.

Nun müssen die Unternehmen, die zum konkreten Projekt Anknüpfungspunkte haben bestenfalls über den zuständigen Mitarbeiter angesprochen werden. Diesen gilt es vorab herauszufinden, da die Erfolgsaussichten bei einem persönlichen Kontakt am größten sind.

Nach einem positiv verlaufenen Erstkontakt beginnen im Rahmen eines persönlichen Gesprächs die Verhandlungen mit dem potentiellen Sponsoringpartner.

Wenn die Verhandlungen zu einer Übereinstimmung zwischen den beiden Parteien geführt haben, sollte eine schriftliche Vereinbarung mit dem Sponsor getroffen werden. Dies geschieht in Form eines Sponsoringvertrags, der in jedem Fall die Leistungen des Sponsors und die dafür zu erbringenden Gegenleistungen des Gesponserten beinhalten sollte. Darüber hinaus können weitere Abmachungen getroffen werden, die für einzelne Projekte nötig sein können.

Während der Verwirklichung und auch nach Beendigung des gemeinsam durchgeführten Projekts ist die aufmerksame Betreuung durch regelmäßige Information des Sponsors unerlässlich. Einmal um in der Öffentlichkeit ein geschlossenes Bild abzugeben, zum anderen, um den Sponsor positiv gegenüber einer möglichen künftigen Zusammenarbeit zu stimmen.

Abschließend ist eine Kontrolle durchzuführen, die ermitteln soll, ob die Ziele des Projekts erreicht wurden und die Zusammenarbeit zwischen dem Sponsor und der gesponsorten Einrichtung zur Zufriedenheit beider Seiten, verlaufen ist.<sup>27</sup>

Das folgende Schaubild zeigt den eben beschriebenen Ablauf des strategischen und operativen Management:

---

<sup>27</sup> Vgl.: Vgl.: Braun, Prof. Dr. Günther E.; Gallus, Dr. Thomas; Scheytt, Dr. Oliver: Kultur-Sponsoring für die kommunale Kulturarbeit, Kap. C und D, S.57ff.

Abb. 4: Sponsoring-Managementablauf in einer öffentlichen Kultureinrichtung

Für die Unternehmen ergibt sich ein weiterer Vorteil aus dem Kultursponsoring, da die Mittel, die für Kultursponsoring ausgegeben werden, steuerlich als Betriebsausgabe abgesetzt werden können.

Zur Anerkennung der Betriebsausgabe durch das Finanzamt gilt es folgenden Grundsätzen zuzugeden:

- „- Die Ausgaben müssen ausschließlich oder nahezu ausschließlich betrieblich veranlaßt sein.
- Private Motive müssen gänzlich in den Hintergrund treten.
- Die betriebliche Veranlassung des Sponsorings muß äußerlich erkennbar sein.“<sup>28</sup>

So können gemäß der zweiten Vorschrift Gelder, die aus persönlichem Interesse gegeben wurden höchstens als Spende abgesetzt werden, aber auch dafür sind einschränkende Reglements getroffen.

Diese restriktiven steuerlichen Bestimmungen führen mit dazu, daß das Sponsoring in der Bundesrepublik Deutschland keinen sehr großen Anteil, nämlich zwischen zwei und fünf Prozent der Netto-Ausgaben der öffentlichen Hand, an der Kulturfinanzierung hat.

Und trotzdem verbinden sich mit dem Thema Sponsoring sehr große Erwartungen im Hinblick auf die Kulturfinanzierung.

Aber es bestehen auch bestimmte Ängste gegenüber der Förderung durch Sponsoring. Vor allem hinsichtlich einer möglichen Beeinflußung der kulturellen Inhalte durch die Sponsoren, einem Zurückziehen des Staates aus der Kulturfinanzierung in dem Maße, in dem sich die Privatwirtschaft engagiert und einer befürchteten Kommerzialisierung der Kultur. Dem liegt die Befürchtung zugrunde, daß von Seiten der Wirtschaft nur die Projekte gefördert, eventuell überhaupt erst möglich gemacht werden, die ein breites Publikum finden.

Diese Vorbehalte gegenüber dem Kultursponsoring sind zwar nicht völlig von der Hand zu weisen, aber sie können erheblich relativiert werden. So werden Etatkürzungen nach wie vor meistens wegen der allgemein schlechten finanziellen Lage des Staates vorgenommen und eine gewisse Einflußnahme auf die Arbeit der kulturellen Institutionen geht auch immer schon von Seiten der Politik aus.

---

<sup>28</sup> Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.201.

In Frage kommt Kultursponsoring vor allem für die Projektförderung, zur institutionellen Unterstützung ist es nur in seltenen Ausnahmefällen geeignet, da diese für die Unternehmen keine so attraktive Positionierung wie ein herausragendes Einzelereignis bietet und auch in den wenigsten Fällen als Betriebsausgabe deklarierbar wäre (siehe Grundsätze S. 12).<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.201ff.



### 3.3 Umsatzerlöse

„Als Umsatzerlöse bezeichnet man alle Einnahmen aus dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen, die typischerweise vom Betrieb produziert bzw. bereitgestellt werden, sowie Mieten und Pachten, die im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsverkehrs anfallen“.<sup>30</sup>

Einen Erlös, den man dem öffentlichen Geschäftsverkehr zuordnet, ist z.B. die Einnahme aus der Vermietung eines Saales eines kommunalen Kulturzentrums an einen örtlichen Kulturverein.

Eine Einnahme außerhalb des gewöhnlichen Geschäftsverkehrs wäre dagegen die Vermietung des oben genannten Raumes zum Zweck einer Modenschau.<sup>31</sup>

„Zu den Erlösen in gemeinnützigen oder öffentlichen Kulturbetrieben sind zunächst einmal die Eintrittsgelder für Veranstaltungen, Kursgebühren in Volkshochschulen oder Schulgebühren in Musikschulen sowie Nutzungsgebühren in Bibliotheken usw. zu rechnen (Erlöse aus Dienstleistungen). Weiter zählen hierzu die Erlöse aus dem Verkauf von Waren, die in engem Zusammenhang mit dem Kulturbetrieb stehen, wie beispielsweise aus einem Merchandising, aber auch natürlich Verkaufsprovisionen aus Kunstausstellungen oder Einnahmen aus dem Verkauf von Lizenzen“.<sup>32</sup>

Die Möglichkeiten, zusätzliche Finanzmittel aus dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen zu erwirtschaften, wird in der Bundesrepublik Deutschland bislang nur unzureichend genutzt.

Durch die in den letzten Jahren in immer geringerem Maß zur Verfügung stehenden öffentlichen Mittel, hat sich jedoch die Bereitschaft der kulturellen Institutionen erhöht, selbst Erlöse in größerem Ausmaß zu erwirtschaften.

---

<sup>30</sup> Gabler Wirtschaftslexikon. Taschenbuch-Kassette mit 8 Bänden. Wiesbaden: Gabler 1993, S.3339.

<sup>31</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.169.

<sup>32</sup> Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.169.

Zur Steigerung der Umsatzerlöse sind folgende Maßnahmen unverzichtbar:

? Waren und Dienstleistungen, die bislang umsonst erhalten und genutzt werden konnten, müssen entgeltpflichtig gemacht werden, z.B. die Erhebung von Bibliotheksgebühren für die Bibliotheksbenutzung.

Man sollte die Einführung von Entgelten durch ein Umschichten des Angebots und eine Verbesserung des Dienst am Kunden begleiten; sie wird so wesentlich leichter akzeptiert.

? Das Angebot der Produkte, mit denen sich Erlöse erwirtschaften lassen, muß erweitert werden.

? Der Preis für die von der Kultureinrichtung offerierten Waren und Dienstleistungen muß unter Marketing-Gesichtspunkten als „Steuerungs- und Anreizinstrument“<sup>33</sup> angesehen werden, und nicht als bloße Belastung des Bürgers.

Zu den Möglichkeiten, Umsatzerlöse zu erwirtschaften, gehört auch das bereits erwähnte Merchandising.

Wurde darunter früher das Plazieren und Präsentieren von Waren mit dem Ziel der Verkaufsförderung verstanden, so denkt man heute in Verbindung mit Kultureinrichtungen an den Verkauf von Artikeln, die einen Bezug zur jeweiligen Institution haben.

In den Bereichen Sport und Popmusik übersteigen die Einnahmen durch Merchandising inzwischen die Einnahmen durch Eintrittsgelder.

Auch für kulturelle Institutionen bietet sich damit eine interessante Finanzierungsquelle, um die man sich in der Zukunft verstärkt bemühen sollte.

Besonders, „wenn man als Merchandising nicht nur Logo, Schriftzug oder charakteristische Abbildungen auf unterschiedlichen Trägerobjekten versteht, sondern auch den Verkauf von Objekten, die man mit der Kultureinrichtung in Verbindung bringt, ohne selbst Träger eines Logos oder ähnlicher Merkmale des Corporate Designs<sup>34</sup> zu sein“.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Heinrichs, Werner: Kulturlitik und Kulturfinanzierung, S. 171.

<sup>34</sup> Corporate Design: Möglichst unverwechselbares und konstant verfolgtes visuelles Erscheinungsbild eines Unternehmens bzw. eines Betriebs.

<sup>35</sup> Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.171.

In einigen Museen in Deutschland bestehen schon sehr erfolgreich arbeitende Museumsshops, z.B. der Museumsshop der Kunsthalle Mannheim.<sup>36</sup>

Bei der Planung eines solchen Shops gilt es, bestimmte Punkte zu bedenken. Vorab sollte man überlegen, welche Zielgruppen man mit dem Shop erreichen möchte, welches Publikum man durch ein gezieltes Merchandising zusätzlich anziehen kann und welche Artikel man diesem themen- bzw. ereignisbezogen anbieten will. Ferner gilt es, sowohl die infrastrukturellen und räumlichen Gegebenheiten als auch die personellen Ressourcen zu berücksichtigen. Sehr wichtig ist auch, die für die jeweilige Kultureinrichtung geeignete Organisationsform zu wählen.<sup>37</sup>

„Um die Hürde des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs zu umgehen, die zu einem Verlust der Gemeinnützigkeit bzw. bei öffentlichen Kultureinrichtungen zu erheblichen Steuerverpflichtungen für den gesamten Kulturbetrieb führen würde, bieten sich zwei Möglichkeiten an: Entweder man gliedert den Shop aus dem Kulturbetrieb aus, indem man einen vom gemeinnützigen Teil unabhängigen Wirtschaftsbetrieb einrichtet, der nicht gemeinnützig und damit steuerpflichtig ist (aber eben nur für den wirtschaftlichen Geschäftsbereich), oder man verpachtet den Shop an einen Subunternehmer, der den Verkaufsraum auf eigene Rechnung führt. Das kann - wie im Stadtmuseum Ulm - der Förderverein des Museums, das kann aber auch - wie im Bonner Haus der Geschichte - ein kommerzieller Pächter sein“.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.

<sup>37</sup> Vgl.: Hütter, Dr. Hans Walter: Kulturmerchandising: Kultur und Kommerz - Chance oder Widerspruch. Oktober 1997, F 2.7, S. 10. In: Handbuch Kulturmanagement: Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart: Raabe-Verlags-GmbH, Loseblattsammlung, Grundwerk 1992.

<sup>38</sup> Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.172.

### 3.4 Eigenmittel

Eigenmittel sind „Einnahmen, die aus Strukturen erzielt werden, die zwar außerhalb der unmittelbaren Leistungsproduktion liegen und deshalb keine Umsatzerlöse sind, die aber doch mit der spezifischen Situation des konkreten Kulturbetriebs unmittelbar und untrennbar verbunden sind“.<sup>39</sup>

Dazu gehören beispielsweise:

- ? Erträge aus der Verpachtung eines Café oder eines Lokals in den Räumen einer kulturellen Einrichtung.
- ? Mieteinnahmen aus den vorhandenen Räumlichkeiten, z.B. durch Vermietung eines Veranstaltungsraumes, sowohl für Veranstaltungen innerhalb, als auch für Veranstaltungen außerhalb der eigentlichen Zuständigkeiten der kulturellen Institution.
- ? Kapitalerträge aus Rücklagen in gemeinnützigen Vereinen; aber auch Einnahmen durch Sponsoring und Spendensammlungen können von der kulturellen Institution maximal für den Zeitraum eines Jahres angelegt werden, ohne daß die Einrichtung damit dem „Grundsatz zur zeitnahen Mittelverwendung“ zuwider handelt.
- ? Regelmäßige Beitragseinnahmen aus Träger- bzw. Fördervereinen, wobei bei letzteren noch Spenden hinzukommen können.
- ? Erträge aus betriebsnahen Stiftungen, die mit ihrem Stiftungsvermögen ausschließlich eine bestimmte kulturelle Institution unterstützen.

Bei der Erwirtschaftung von Einnahmen durch Verpachtung und / oder Vermietung von Räumlichkeiten muß man darauf achten, die eigenen Interessen zu wahren. Man sollte nur an Gruppen bzw. Einzelpersonen verpachten bzw. vermieten, deren Aktivitäten nicht den Zielen der kulturellen Einrichtung entgegen gestellt sind.

Da die Kapitalerträge keinen sehr großen Anteil an der Finanzierung von kulturellen Einrichtungen haben, soll hier nicht weiter auf sie eingegangen werden.<sup>40</sup>

Die Aufgaben und Ziele von Fördervereinen und das Stiftungen werden in den beiden folgenden Unterpunkten genauer erläutert.

---

<sup>39</sup> Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S. 174.

<sup>40</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.174f.

### 3.5 Förderverein

„Fördervereine sind privatrechtliche Körperschaften im Sinne des Vereinsrechts des Bürgerlichen Gesetzbuches, die in ihrer Rechtsform, Organisation und Verfassung anderen Vereinen entsprechen“.<sup>41</sup>

Ihre Tätigkeit beschränkt sich aber im Gegensatz zu anderen Vereinen, jedenfalls grundsätzlich, auf die Unterstützung einer bestimmten Kulturinstitution oder eines bestimmten Kulturangebots, ohne selbst Träger oder Veranstalter zu sein. Genau diese Beschränkung wird zunehmend aufgehoben, Fördervereine treten immer häufiger auch als Veranstalter auf.

Neben der rechtlich selbständigen Vereinsform sind auch Strukturen unterhalb des Vereinsrechts, z.B. die Kuratorien, möglich.

Ursprünglich wird unter einem Kuratorium ein kollegiales Gremium verstanden, daß vom Staat dazu angehalten war, gemeinnützige Anstalten und Stiftungen zu beaufsichtigen. Zugleich sollen die Mitglieder des Kuratoriums ihren guten Ruf und ihren Einfluß im öffentlichen Leben zur Förderung der Interessen der jeweiligen Einrichtung verwenden. Die Aufgabe aber, die sie mit den Fördervereinen verbindet, ist das eigene Spenden der Kuratoriumsmitglieder für die unterstützte Kulturinstitution, so wie das Sammeln von weiteren Spenden.

Diese Fördervereine und Kuratorien sorgen ausschließlich für das Wohl einer einzelnen, „ihrer“ Kultureinrichtung. Es gibt aber auch Fördervereine, die sich einer allgemeinen Kulturförderung verschreiben und so unterschiedliche Einrichtungen und Projekte fördern.

Sehr wichtig für die von einem Förderverein unterstützten Kultureinrichtungen ist die vom Förderverein zusätzlich zum eigenen Beitragsaufkommen verfolgte Spendenakquisition bei weiteren Personen.

Dies rückt die Fördervereine in enge Nachbarschaft zum Fund raising, nur daß bei letzterem die Orientierung an Marketingmethoden eine wichtigere Rolle spielt.<sup>42</sup>

Zwei Dinge muß man bei der Unterstützung durch einen Förderverein im Auge behalten: Zum einen, daß sich nicht der Staat durch das private Engagement von seiner Finanzierungsaufgabe entlastet sieht und die finanziellen Mittel für die jeweilige Kultureinrichtung um den Betrag der privaten Unterstützung reduziert. Zum anderen muß man einer den Zielen der Kulturinstitution abträglichen Einflußnahme durch den Förderverein abwehren. Es ist sicher eine Bereicherung für die kulturelle Einrichtung,

---

<sup>41</sup> Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.175.

<sup>42</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.175ff.

wenn der Förderverein eigene Ideen entwickelt, es sollte jedoch nur in Abstimmung mit den Verantwortlichen der Einrichtung über Fördermaßnahmen entschieden werden.<sup>43</sup>

Gänzlich ohne Anspruch auf eine Gegenleistung ist auch die Förderung durch Kuratorien und Fördervereine nicht zu verstehen. So erwarten die Mitglieder einen besonderen Service und eine bevorzugte Behandlung, z.B. durch besondere Berücksichtigung bei der Vergabe von Eintrittskarten für Veranstaltungen von besonders großem Interesse oder auch nur durch die Möglichkeit, hinter die Kulissen der Einrichtung blicken zu können.

Mit Fördervereinen haben inzwischen zahlreiche Städte und Kultureinrichtungen gute Erfahrungen gesammelt. Und zwar nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch was die gesellschaftliche Verankerung von Kultur in einer Stadt betrifft. So stärkt das gemeinnützige und gesellschaftliche Engagement der Bürger den Gemeinschaftssinn, wie das amerikanische Vorbild zeigt.<sup>44</sup>

### 3.6 Stiftung

„Idealtypisch bestehen Stiftungen aus einem Zweck, der in den Gründungsstatuten vom Stifter festgelegt ist, einem Vermögen und einer Organisationsstruktur, die darauf ausgerichtet ist, durch Verwendung des Vermögens den Zweck zu erfüllen“.<sup>45</sup>

Die Zwecke von Stiftungen sind, abgesehen von der Sonderform Familienstiftung, generell gemeinnützig.<sup>46</sup>

Es wird von den Stiftungsarten her unterschieden zwischen selbständigen, als juristische Person rechtsfähigen, und unselbständigen Stiftungen. Bei den selbständigen Stiftungen

---

<sup>43</sup> Vgl.: Raue, Peter: Die Rolle von Fördervereinen in der Kulturförderung. In: Kulturförderung: Mehr als Sponsoring. Hrsg.: Rupert Graf Strachwitz, Stefan Toepler. Wiesbaden: Gabler 1993, S.229ff.

<sup>44</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturförderung, S.179f.

<sup>45</sup> Toepler, Stefan: Das gemeinnützige Stiftungswesen in der modernen Gesellschaft: Ansätze zu einer ökonomischen Betrachtungsweise. München: MAECENATA Verlag 1996, S.28.

<sup>46</sup> Vgl.: Strachwitz, Graf Rupert: Stiftungen - nutzen, führen und errichten: ein Handbuch. Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag 1994, S.41.

wird weiter zwischen *Stiftungen des Privatrechts* und *Stiftungen des öffentlichen Rechts* unterschieden.<sup>47</sup>

Ohne alle Stiftungsarten und Rechtsformen im einzelnen zu nennen, soll aber zwischen den Förderstiftungen und den Projektstiftungen, auch Operativen Stiftungen genannt, unterschieden werden. Erstere „vergeben Mittel an Dritte, die sich im Rahmen der generellen rechtlichen Vorschriften und der entsprechenden Satzungsrestriktionen als berechnigte Destinäre qualifizieren“<sup>48</sup>, letztere „führen in der Regel selbstentworfene Projekte und Programme aus, mitunter in Kooperation mit anderen Institutionen“<sup>49</sup>. Zum Teil werden von Operativen Stiftungen auch eigene Einrichtungen betrieben.<sup>50</sup> Weiter muß man die Förderstiftungen unterteilen in diejenigen, die einen verschiedene gemeinnützige Bereiche einschließenden und eher allgemeinen Stiftungszweck haben und diejenigen, deren Stiftungszweck nur die Interessen einer einzelnen Einrichtung berücksichtigt.

Diese betriebsnahen Stiftungen sind für die Finanzierung von Kultureinrichtungen von besonderem Interesse. Ihnen liegt ein Stiftungsvermögen zugrunde, welches von einem oder mehreren Stiftern zur Verfügung gestellt wurde. Die für die Stiftungszwecke verwendeten Mittel werden durch Erträge, z.B. in Form von Zinsen, Dividenden aus Wertpapieren u.ä., aus dem Stiftungsvermögen gewonnen.

Der Stiftung ist es auch erlaubt, Spenden entgegen zu nehmen und diese zur sofortigen Verwendung den Stiftungsmitteln zuführen. Sie kann größere Spenden aber auch einbehalten und als sogenannte Zustiftung dem Stiftungsvermögen hinzufügen.<sup>51</sup>

Wohin die Spende fließen soll, ob in das Stiftungsvermögen oder für die laufende Tätigkeit zu den Stiftungsmitteln, muß mit dem jeweiligen Spender abgesprochen werden.<sup>52</sup>

Stiftungen, deren Stiftungsvermögen auf diese Art vermehrt wird, werden als „Publikumsstiftung“<sup>53</sup> oder „Gemeinschaftsstiftung“<sup>54</sup> bezeichnet, da die Anzahl der beteiligten Stifter immer weiter wächst.

---

<sup>47</sup> Meyers großes Taschenlexikon: in 24 Bänden. Hrsg.: Meyers Lexikonredaktion. Bd.21 Spas-Tas., 5.Aufl.; Mannheim; Leipzig; Wien; Zürich: BI-Taschenbuchverl. 1995, S.131.

<sup>48</sup> Toepler, Stefan: Das gemeinnützige Stiftungswesen in der modernen Gesellschaft, S.30.

<sup>49</sup> ebda.

<sup>50</sup> Strachwitz, Rupert Graf: „Die Stiftung lebet ewiglich“: Stiftungen als Förderer und Träger kultureller Einrichtungen. Oktober 1995, E 5.1, S. 14. In: Handbuch Kulturmanagement: Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart: Raabe-Verlags-GmbH, Loseblattsammlung, Grundwerk 1992.

<sup>51</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, S.181.

<sup>52</sup> Vgl.: Strachwitz, Rupert Graf: Stiftungen, S.83.

<sup>53</sup> ebda., S.100.

<sup>54</sup> Toepler, Stefan: Das gemeinnützige Stiftungswesen in der modernen demokratischen Gesellschaft, S.156.

In der Bundesrepublik Deutschland ist dieser Stiftungstyp bislang noch nicht sehr bedeutsam. Die Einrichtung von betriebsnahen Stiftungen, die mit Zustiftungen aufgestockt werden, ist für die kulturellen Institutionen in der Bundesrepublik Deutschland aber sehr wünschenswert, da sie die kulturellen Institutionen von öffentlichen Geldern weniger stark abhängig machen können.

Die Förderstiftungen, deren Stiftungszweck die allgemeine Kulturförderung ist, spielen bei der Verbesserung der Finanzierungssituation von Kultureinrichtungen insgesamt keine wesentliche Rolle.

Dies liegt zum einen an den festgeschriebenen Stiftungszwecken, in welche die Kulturförderung bei den größeren privatrechtlichen Förderstiftungen der Bundesrepublik Deutschland nur zum Teil bzw. eingeschränkt mit aufgenommen ist.<sup>55</sup>

Es empfiehlt sich also vor einer Bewerbung um Fördermittel genau zu prüfen, ob das eigene Projekt mit den Stiftungszwecken vereinbar ist.

Zum anderen gilt es, sich durch einen gemäß den Richtlinien der jeweiligen Stiftung bearbeiteten Antrag von den Mitbewerbern um die Fördermittel abzuheben.

Um auch mit einer betriebsfremden Stiftung nach einer erfolgreichen Zusammenarbeit in Verbindung zu bleiben, muß man darauf achten, daß die Partnerschaft von Seiten der kulturellen Einrichtung durch regelmäßige Information und die sorgfältige und termingerechte Bearbeitung von Anträgen und Abrechnungen gepflegt wird. So kann eine emotionale Bindung zwischen der kulturellen Institution und der Stiftung entstehen, die wiederum zum Entstehen einer längerfristigen Partnerschaft führen kann.<sup>56</sup>

Für ausgewählte, mit der Stiftungssatzung zu vereinbarende Projekte ist die Zusammenarbeit mit allgemeinen Förderstiftungen durchaus lohnenswert, wenn auch die größeren Chancen für die Finanzierung von kulturellen Einrichtungen im Bereich des Stiftungswesens bei den betriebsnahen Stiftungen liegen.

---

<sup>55</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturförderung, S.181f.

<sup>56</sup> Vgl.: Strachwitz, Rupert Graf: „Die Stiftung lebet ewiglich“, S.16ff.



## **4. Anwendung der vorgestellten Instrumente in einzelnen Öffentlichen Bibliotheken**

### 4.1 Hinweise zur Vorgehensweise

Als Grundlage für die schriftlichen Anfragen und Gespräche diente die folgende Reihe von Fragen (mit Ausnahme der Stadtbücherei Düren - dort soll vor allem auf das prämierte Sponsoringkonzept eingegangen werden). Diese wurden jedoch nicht wie ein festgelegter Fragebogen gebraucht. Sie bildeten vielmehr die Grundlage der Gespräche und wurden entsprechend der jeweils vorhandenen Aktivitäten flexibel gehandhabt:

- ? Wird in der Bibliothek eine der folgenden Methoden zum Erwerb zusätzlicher Finanzmittel verwendet: Sponsoring, Fund raising?
- ? Wurde(n) die Methode(n) für ein einmaliges Ereignis bzw. immer wieder neu für mehrere einzelne Ereignisse verwendet oder besteht eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit dem(den) einmal durch die Methode gewonnenen Partner(n)?
- ? Welche Erfahrungen haben Sie bei Verwendung der jeweiligen Methode gemacht (Schwierigkeiten etc.)?
- ? Wie würden Sie den finanziellen Erfolg beurteilen?
- ? Sind diese Methoden gut für Öffentliche Bibliotheken geeignet?
- ? Bezieht die Bibliothek Einnahmen aus Umsatzerlösen (z.B. Nutzungsgebühren)?
- ? Gab es Probleme bei Einführung der Gebühren für bestimmte Dienstleistungen?
- ? Wie ist der finanzielle Erfolg dieser Gebühren einzuschätzen?
- ? Halten Sie die Einrichtung von Bibliotheksshops nach dem Vorbild der Museumsshops für eine erfolgversprechende Maßnahme zur Ausdehnung der Einnahmen in Öffentlichen Bibliotheken?
- ? Verfügt die Bibliothek über Eigenmittel (z.B. Einnahmen durch Vermietung von Veranstaltungsräumen, Erträge aus betriebsnahen Stiftungen)?
  
- ? Welche Rolle spielt die Gesamtheit dieser Einnahmen im Budget der Bibliothek?
- ? Ergeben sich durch diese Einnahmen Probleme für die Bibliothek?

? Inwieweit ist das Neue Steuerungsmodell für die Verwendung der verschiedenen Finanzierungsinstrumente von Bedeutung?

## 4.2 Die Stadtbücherei Düren

### Kerndaten: <sup>57</sup>

Einwohnerzahl: 90.000

Medieneinheiten: 95.709

Personalstellen: 15,5

Haushaltsform: Budgetierung, allerdings wurden 1997 sämtliche Positionen der Gebäudeunterhaltung und -bewirtschaftung der Zuständigkeit der einzelnen Ämter entzogen, so daß die Bibliothek nur noch die folgenden Ausgabenstellen verwaltet: Beschaffung neuer Medien, Veranstaltungen, Bibliotheksbedarf, Bürobedarf, Kopierkosten, Druckkosten und Telefongebühren.

Die Stadtbücherei Düren dürfte durch die Berichterstattung über ihren Gewinn des Sponsoringpreises für Öffentliche Bibliotheken im vergangenen Jahr für ihr „Konzept der kleinen Schritte“ vielen bekannt sein.

Dieser Sponsoringpreis für Öffentliche Bibliotheken wurde 1997 erstmals vom Ministerium für Stadtentwicklung, Kultur und Sport in Nordrhein-Westfalen ausgeschrieben.

Das Ministerium wollte dadurch „die Entwicklung und Umsetzung von Sponsoringmaßnahmen für Öffentliche Bibliotheken als eine Form der aktiven Mitgestaltung kommunaler Lebensräume (...)“<sup>58</sup> fördern.

Der Preis war für den 1. Platz mit DM 10.000 für den 2. Platz und 3. Platz jeweils mit DM 5.000 dotiert. Diese Beträge mußten von den Bibliotheken für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden.

Den ersten Preis hat, wie bereits erwähnt, die Stadtbücherei Düren gewonnen, den zweiten erhielt die Stadtbibliothek Mönchengladbach. Da kein dritter Platz vergeben wurde, wurde das Preisgeld von DM 5.000 zwischen der Stadtbücherei Düren und der Stadtbibliothek Mönchengladbach aufgeteilt.

Im folgenden soll nun das prämierte Sponsoringkonzept der Stadtbücherei Düren vorgestellt werden. Die hier verwendeten Informationen wurden dem von der Stadtbücherei Düren eingereichten Wettbewerbspapier „Sponsoring-Netzwerk: Konzept der kleinen Schritte“ entnommen.

Da in der Stadt Düren in den vergangenen Jahren einige Unternehmen ihren Betrieb eingestellt oder ihren Standort verlagert haben und zu dem zahlreiche Mitbewerber um

---

<sup>57</sup> Quelle: Jahresbericht 1997 der Stadtbücherei Düren

<sup>58</sup> Sponsoringpreis der Ministerin für Stadtentwicklung, Kultur und Sport für Öffentliche Bibliotheken 1997 des Landes Nordrhein-Westfalen. In: Sponsoring für Bibliotheken. Hrsg.: Busch, Rolf. Berlin: Dt.

Spenden und Sponsorengelder vorhanden sind, war bei der Erstellung des Sponsoringkonzepts von Anfang an klar, daß nicht mit größeren Sponsoringsummen zu rechnen war. So setzte die Bibliotheksleiterin Frau Neumann-Wiegand in Zusammenarbeit mit der Verwaltung auf ein Konzept, daß nicht nur die finanzielle Förderung der Stadtbücherei, sondern auch deren ideelle Unterstützung zum Ziel hat. Durch ein Netzwerk von Sponsoren sollte eine möglichst große Breitenwirkung erzielt werden. Viele kleine einzelne Bausteine, an denen sich jeweils mehrere Sponsoren beteiligen können, sollten ein großes Paket attraktiver Dienstleistungen der Bibliothek für ihre Nutzer werden.

Großer Wert wurde bei Auswahl der Sponsoringpartner auf die Kontinuität der Förderung und die Verlässlichkeit der Partner gelegt.

Im Konzept wird auch ausdrücklich darauf hingewiesen, daß die durch Sponsoring erhaltenen Gelder für zusätzliche Aufgaben der Bibliothek verwendet werden und nicht dazu dienen, Finanzierungslücken im Haushalt zu stopfen.

Im Laufe der Überlegungen kam es schließlich zu zwei Förderschwerpunkten, nämlich einmal dem Projekt **Leseförderung**, zum anderen dem Projekt **Neue Medien/Spezielle Printmedien**.

Ferner wurden weitere Sponsoringmaßnahmen unter dem Punkt **Sonstige Sponsoren-Maßnahmen** gebündelt.

Innerhalb des Projektes „Leseförderung“ haben mittlerweile folgende Einzelmaßnahmen einen oder mehrere Sponsoringpartner gefunden:

- ? Ein Büchereiausweis in jede Schultasche
- ? Bücherkisten für Schulen
- ? Projekt „Miesheimer Weg“ - „Lesen in der Rappelkiste“
- ? Jugendbuchwoche und Lesenacht
- ? Lesen-Spielen-Gestalten
- ? Kreatives Schreiben
- ? Vierteljährlicher Veranstaltungskalender

Für das Projekt „Neue Medien/Spezielle Printmedien“ wurden für folgende drei Bereiche Sponsoren gefunden:

- ? Videofilme aus dem Bereich Naturwissenschaft
- ? Spezielle Zeitschriften für das Sachgebiet Wirtschaft
- ? Buchtitel des Literarischen Quartetts (ZDF)

Unter den dritten Bereich „Sonstige Sponsoren-Maßnahmen“ fallen folgende Einzelprojekte:

- ? Bücherflohmarkt
- ? Geld statt Geschenke
  - Geburtstag feiern zugunsten der Stadtbücherei
- ? Jahreslesezeichen
- ? Kunsthandwerker arbeiten für die Stadtbücherei
- ? Wer liest, steckt alle in die Tasche

Stellvertretend für alle weiteren Maßnahmen, soll hier die im Rahmen des Projektes Leseförderung entwickelte Maßnahme „Ein Büchereiausweis in jede Schultasche“ beispielhaft vorgestellt werden. Dieses seit dem Schuljahr 1993/94 laufende Projekt ist vor allem für Schulanfänger gedacht, die gleichzeitig mit Schulheften und Stiften auch einen Büchereiausweis in der Schultasche haben sollen.

Nach einer Laufzeit von vier Jahren benötigte das Projekt neuen Antrieb, um die Akzeptanz auf Seiten der Eltern und Lehrer zu vergrößern. Deshalb wurden Sponsoren gesucht, um für die Leseausweise sämtlicher erster Klassen der Dürener Grundschulen die Kosten zu übernehmen.

Durch Zeitungsartikel, die die mangelnden Fähigkeiten von Lehrstellenbewerbern in den Bereichen Lesen, Schreiben und Rechnen zum Thema hatten, entstand die Idee, Handwerksbetriebe nach dem Motto „Handwerk fördert Lesen“ als Sponsoren für die Leseausweise zu gewinnen.

Bis zum Anfang des Schuljahres 1997/98 förderten 26 Handwerksbetriebe „mit Beträgen zwischen DM 100,- und DM 1.000,- Büchereiausweise für 770 SchülerInnen in 32 Klassen an 13 Grundschulen (...)“<sup>59</sup>.

Es wird noch nach weiteren Sponsoren gesucht, um die noch fehlenden sechs Grundschulklassen in das Projekt mit einschließen zu können.

Als Gegenleistung für ihre Fördermaßnahmen werden die Handwerksbetriebe in den örtlichen Printmedien, im örtlichen Rundfunk und im Jahresbericht der Stadtbücherei genannt.

Weiter sind alle teilnehmenden Firmen des Gesamtprojektes Leseförderung auf einer Hinweistafel im Eingangsbereich festgehalten.

Begleitend zu dieser Maßnahme wurden zahlreiche Kinder- und Jugendbuchverlage angeschrieben und um Bücher und Werbegeschenke gebeten. Die Resonanz war

---

<sup>59</sup> Stadtbücherei Düren: Sponsoring-Netzwerk: Konzept der kleinen Schritte, S.5.

überwältigend, es kamen Pakete mit Büchern, Lesezeichen, Postern und vielem mehr an.

Diese Sachspenden werden den Erstklässlern beim Einlösen ihres Gutscheins für einen Benutzerausweis, den sie am Tag der Einschulung von ihrem Klassenlehrer erhalten, überreicht.

Dieses Projekt fand auch große Zustimmung beim Präsidenten des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks, Herrn Dieter Philipp. Er kam deshalb zu einem Besuch in die Stadtbücherei, um das Projekt zu würdigen.

Auch viele der anderen Sponsoringprojekte der Stadtbücherei Düren sind auf die gemeinsame Beteiligung mehrerer Sponsoren an einem Projekt angelegt. Durch dieses „Pooling“ lassen sich kleinere Einzelbeträge effektiver einsetzen und viele Unternehmen und Betriebe werden durch das Beispiel anderer ortsansässiger Betriebe zur Teilnahme angeregt.

Auf alle Sponsoren wird durch umfangreiche Werbemaßnahmen innerhalb und außerhalb der Bücherei aufmerksam gemacht. Auch werden sämtliche Sponsoren, Spender und Förderer regelmäßig durch das Informationsheft „Neues aus der Stadtbücherei“ über die Arbeit und die Pläne der Stadtbücherei informiert. Ferner erhalten sie auch sämtliche Publikationen der Stadtbücherei, wie z.B. Handzettel, Veranstaltungsprogramme, den Jahresbericht, und ihnen wird ermäßigter Eintritt für Veranstaltungen der Stadtbücherei gewährt.

Ein äußerst positiver Nebeneffekt der ausführlichen Dokumentation der Sponsoringaktivitäten der Stadtbücherei ist das Heraufsetzen des Haushaltsansatzes 1997 für Kinder- und Jugendbücher um DM 10.000,- und die Bereitstellung von zusätzlichen DM 5.000,- für Veranstaltungen der Kinder- und Jugendbücherei.

Unterstützt wird die Stadtbücherei auch von dem 1995 auf Initiative von Bibliotheksbesuchern gegründeten „Förderverein für die Stadtbücherei Düren“. 1997 bestand er aus 25 Mitgliedern, die einen Jahresbeitrag von DM 20,- entrichteten. Der Förderverein unterstützte 1997 zahlreiche Projekte der Stadtbücherei, z.B. übernahm er die gesamten Kosten für eine Ausleihkraft für den Samstag, finanzierte zwei Bücherkisten und half durch Mitarbeit beim Bücherflohmarkt personell aus. Außerdem konnte er zahlreiche Spenden für die Stadtbücherei entgegennehmen. Die Mitgliederwerbung für den Förderverein soll in Zukunft intensiviert werden.

„Der Erfolg des „Konzeptes der kleinen Schritte“ zeigt, daß mit geringen Mitteln und vielen Sponsoring-Partnern bestimmte Dienstleistungen in der Stadtbücherei neu aufgenommen und bestehende Maßnahmen längerfristig gesichert werden können“.<sup>60</sup>

Durch die große Anzahl von Sponsoren wird der Bekanntheitsgrad der Stadtbücherei gesteigert, was ihr den Weg für den Aufbau weiterer Sponsoring-Beziehungen ebnet.

Das Sponsoringkonzept wird auch in Zukunft verfolgt und ausgebaut; die Belegschaft der Stadtbücherei hat noch viele Ideen, die durch Sponsoringmaßnahmen verwirklicht werden sollen.

---

<sup>60</sup> Stadtbücherei Düren: Sponsoring-Netzwerk: Konzept der kleinen Schritte, S.22.

### 4.3 Stadtbücherei Hamm

#### Kerndaten: <sup>61</sup>

Einwohnerzahl: 182.213 <sup>62</sup>

Medieneinheiten: 257.552

Personalstellen: 37,92

Haushaltsform: Budgetierung

In der Stadtbücherei Hamm wird die Sponsoren- und Spenderaquisition komplett vom Förderverein der Stadtbücherei übernommen.

Dabei werden regelmäßig schon vertraute Partner, vereinzelt aber auch potentielle Partner angesprochen. Die dabei bislang gesammelten Erfahrungen werden von dem Hammer Bibliotheksleiter Dr. Pirsich durchweg als positiv beurteilt. Die Sponsoren bekamen die Gegenleistung, für die sie bezahlt hatten und waren auch stets zufrieden. Probleme wie z.B. das Einmischen in die inhaltliche Arbeit, die vielerorts befürchtet werden, kamen bislang noch nicht vor.

Der zugegebener Weise hohe Aufwand bei der Aquisition von Sponsoringpartnern wird zum einen durch den Imagegewinn für beide Seiten und für die Stadtbücherei Hamm zusätzlich durch einen guten Erfolg in finanzieller Hinsicht gerechtfertigt. Zudem ist es nach einer geglückten Sponsoringaktion für die Bücherei einfacher, neue Sponsoren zu finden.

Das Sponsoring an sich wird von Herrn Dr. Pirsich als ein für Bibliotheken generell gut geeignetes Modell nicht nur zur Finanzierung von Einzelaktivitäten verstanden. Es bringt zudem einen Imagegewinn für die Bibliotheken mit sich. Voraussetzung, um im Bereich Sponsoring erfolgreich zu arbeiten, ist die Kontaktpflege vor Ort.

Umsatzerlöse erwirtschaftet die Stadtbücherei Hamm im Rahmen der Jahresnutzungsgebühr. Im ersten Jahr kam es zunächst zu dem kaum nennenswerten Benutzerrückgang von einem Prozent, seitdem steigen die Benutzerzahlen kontinuierlich an. Bei den Einnahmen durch die Nutzungsgebühren muß ein für das Haushaltsjahr festgelegter Sollwert erwirtschaftet werden, alle darüber hinaus gehenden Einnahmen stehen der Stadtbücherei frei zur Verfügung.

Einnahmen durch Merchandising-Maßnahmen fallen in der Stadtbücherei Hamm kaum ins Gewicht. Einzig der Erfolg beim Verkauf von alten Büchern und Buchspenden wird

---

<sup>61</sup> Quelle (außer Einwohnerzahl): Jahrbuch der Öffentlichen Bibliotheken . Ausgabe 1996/97. Hrsg.: Verein der Bibliothekare an Öffentlichen Bibliotheken. Bad Honnef: Bock & Herchen 1996, S. 75.

<sup>62</sup> Quelle: Deutsche Bibliotheksstatistik 1997: Teil A - Öffentliche Bibliotheken mit hauptamtlichem Personal. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut 1998, S. 11.



von Herrn Dr. Pirsich als sehr gut bezeichnet. Durch Einzelaktionen wie z.B. dem Verkauf von speziell für die Stadtbücherei gestalteten Kunstkarten wurden bislang nur geringe finanzielle Erfolge erzielt. Die Einrichtung eines Bibliotheksshops für den Verkauf von einer Palette bibliotheksnaher Artikel hält Dr. Pirsich prinzipiell für eine gute Idee, aber seine Erfahrungen mit Einzelverkaufsaktionen in der Stadtbücherei Hamm haben gezeigt, daß es nicht einfach ist, aus Benutzern Kunden zu machen. Auch fehlt in der Stadtbücherei Hamm eine geeignete, zentral gelegene Räumlichkeit für die Einrichtung eines Bibliotheksshops.

In die Rubrik „Eigenmittel“ fallen bei der Stadtbücherei Hamm nur Einnahmen durch die Vermietung des Bibliothekssaals. Diese spielen in der Finanzierung der Stadtbücherei eine untergeordnete Rolle.

Insgesamt belaufen sich die zusätzlich erwirtschafteten Mittel in der Stadtbücherei Hamm auf DM 60.000, bei einem Jahresetat von vier Millionen DM machen sie also 1,5 Prozent der Unterhaltskosten aus.<sup>63</sup>

Dieser Wert zeigt deutlich, daß durch Einnahmen wie Sponsoring und Fund raising zwar einzelne, zusätzliche Projekte finanziert werden können, der Löwenanteil der Unterhaltskosten wird wohl nach wie vor von den öffentlichen Geldgebern getragen werden.

---

<sup>63</sup> Quelle: Gespräch mit Herrn Dr. Pirsich am 21.08.1998

#### 4.4 Stadtbibliothek Herten

##### Kerndaten: <sup>64</sup>

Einwohnerzahl: 69.033 <sup>65</sup>

Medieneinheiten: 103.000

Personalstellen: 17

Haushaltsform: Budgetierung

Die Stadtbücherei Herten befindet sich zusammen mit dem angegliederten Kulturtreff in einem 1994 eröffneten Neubau, dem Glashaus. Dieser Neubau geht zurück auf die Initiative eines Hertener Industriellen, dem schon längere Zeit zuvor die Einrichtung eines „Kultur-Glashauses“ in der Innenstadt vorschwebte.<sup>66</sup> Um diese Idee voranzutreiben, spendete er eine Million DM, ganz in der Tradition seiner Familie, die schon seit jeher die Stadt Herten in finanzieller Hinsicht unterstützt.

Also schon bei der Entstehung ihres neuen Gebäudes kann die Hertener Stadtbücherei auf die finanzielle Beteiligung eines Spenders verweisen. Und sie mußte sich noch nicht einmal selbst um den gespendeten Betrag bemühen - der Industrielle Karl-Ludwig Schweisfurth kam von selbst auf die Stadt Herten zu. Und dieser Spender ist kein Einzelfall. Seit langem bestehen Verbindungen zu den in der „Kaufmannschaft“ organisierten Händlern der Innenstadt. Mit diesen ergeben sich immer wieder Sponsorships, so unterstützte am 13.09. diesen Jahres ein Weinhändler die Fontanellesung in der Stadtbücherei.

Bei der Suche nach Spendern und Sponsoren geht die Bibliothek in Absprache mit den Mitarbeitern des ebenfalls im Glashaus befindlichen Kulturtreffs vor. So gehen die von der Volksbank und Sparkasse zur Verfügung gestellten Gelder an das Glashaus insgesamt, also die Bücherei und den Kulturtreff zusammen. Daher kooperieren die beiden Einrichtungen auch immer wieder im Bereich Veranstaltungsarbeit. So wird z.B. eine Kabarett - und Kleinkunstreihe gemeinsam durchgeführt, die vor allem durch Sponsoringgelder der Volksbank ermöglicht wird. Neben den bereits vorhandenen Sponsoringpartnern neue zu finden ist relativ schwierig, da es vor Ort zahlreiche Mitbewerber gibt. Die Stadtbücherei möchte aber trotzdem versuchen, für die Bibliotheksausweise einen Sponsoringpartner zu finden.

---

<sup>64</sup> Quelle (außer Einwohnerzahl): Jahrbuch der Öffentlichen Bibliotheken. Ausgabe 1996/97. S. 81.

<sup>65</sup> Quelle: Deutsche Bibliotheksstatistik 1997: Teil A, S. 15.

<sup>66</sup> Vgl.: Hundrieser, Dörte: Herten: Die Bibliothek im Glashaus: Stadtbibliothek und Kulturtreff im Mittelpunkt der Stadt. In: BuB 47 (1995), 4, S. 357f.

Die Einnahmen aus Umsatzerlösen stammen zum Großteil aus den Benutzungsgebühren. Seit deren Einführung ist zwar ein Rückgang der aktiven Nutzer um 4,6 Prozent zu verzeichnen, die Ausleihzahlen dagegen stiegen um 6,4 Prozent. Daher liegt die Vermutung nahe, daß ein Benutzerausweis innerhalb einer Familie von mehreren Personen genutzt wird.

Durch Merchandising nimmt die Bibliothek lediglich über den Altbuchverkauf nennenswerte Beträge ein. Diese beiden Einnahmen sind mit einem jährlich festgelegten Betrag in der Haushaltsvereinbarung festgehalten. Die über den vereinbarten Betrag hinausgehenden Mittel stehen zur freien Verfügung der Bibliothek.

Die weiteren Merchandisingmaßnahmen der Bibliothek, z.B. der Verkauf von einem Buch über das Glashaus, Postkarten des Glashauses, dienen eher der Imagepflege, die hierdurch erzielten Einnahmen sind sehr gering.

Die Einrichtung eines Bibliotheksshops hält die Leiterin Fr. Berg im Hinblick auf die positive Auswirkung auf das Image der Bibliothek für begrüßenswert. In Herten ist allerdings weder Personal noch eine geeignete Räumlichkeit vorhanden, um einen solchen Shop einzurichten.

Die Einkünfte durch Eigenmittel belaufen sich auf die durch Vermietung des Veranstaltungsraums eingenommenen Beträge. Diese werden zwischen dem Kulturtreff und der Bibliothek aufgeteilt und für eigene Veranstaltungen verwendet.

Bei der Vermietung des Veranstaltungsraums im Glashaus wurde bislang kein „Kunde“ abgelehnt, so wurde der Raum z.B. auch an die Zeugen Jehovas vermietet. Die Frage, ob es mit den im Glashaus ansässigen Einrichtungen vereinbar ist, an bestimmte Parteien, Vereine und Gruppierungen zu vermieten, wird von Fall zu Fall entschieden.

Generell hält Fr. Berg die durch das neue Steuerungsmodell gegebene Möglichkeit, Defizite im Etat durch selbst erwirtschaftete Mittel wettzumachen, für gut. Vor allem Sponsoring ist ihrer Meinung nach eine gute Möglichkeit, Einnahmen zu erzielen. Abgesehen hätte sie dagegen gern von der Erhebung von Benutzungsgebühren, aber das erlaubt die finanzielle Lage der Stadtbibliothek Herten leider nicht.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Quellen: Gespräche mit Fr. Berg am 05.08., 20.08. und am 03.09.1998.

#### 4.5 Stadtbücherei Würzburg

##### Kerndaten: <sup>68</sup>

Einwohnerzahl: 126.970 <sup>69</sup>

Medieneinheiten: 252.030

Personalstellen: 33,5

Haushaltsform: Budgetierung

In der Stadtbücherei Würzburg liegt der Schwerpunkt bei der Einwerbung von zusätzlichen Finanzierungsmitteln wie bei den anderen vorgestellten Bibliotheken im Bereich Sponsoring. Über ihre bisherigen Sponsoringprojekte hat die Bücherei zahlreiche Partner gefunden, die ihr Engagement immer wieder verlängern. So z.B. beim Zeitschriften-sponsoring: Von der Stadtbücherei wurde verschiedenen ortsansässigen Unternehmen und Betrieben der Vorschlag unterbreitet, die Kosten für das Abonnement einer Zeitschrift, die in thematischem Bezug zu dem jeweiligen Unternehmen steht, für ein Jahr zu übernehmen. So bezahlt z.B. ein Reisebüro den Bezug des Magazins „Globo“, eine Bank übernimmt die Kosten der Zeitschrift „dm“. Auf den Sponsor wird durch eine Hinweis am jeweiligen Zeitschriftenfach und einem Aufkleber auf jedem Einzelheft aufmerksam gemacht. Die einmal gewonnenen Partner haben bisher zum Großteil die Sponsoringabmachung immer wieder um ein weiteres Jahr verlängert.

Im Bereich Bestandsaufbau bestehen außerdem mit zwei Würzburger Verlagshäusern Partnerschaften. Der Stürtz-Verlag räumt der Stadtbücherei beim Kauf von Büchern Sonderkonditionen ein, vom Vogel-Verlag, einem EDV-Fachverlag, erhält die Stadtbücherei von jedem veröffentlichten Titel ein Gratisexemplar, was die Stadtbücherei durch einen Stempel im Buch kenntlich macht.

Ferner stellt der Arena-Verlag der Bücherei die in seinem Programm erscheinende fremdsprachige Kinder- und Jugendliteratur kostenlos zur Verfügung. Auch darauf wird durch einen Hinweis im Buch aufmerksam gemacht.

Im Bereich Veranstaltungs-Sponsoring wird durch die Zusammenstellung von Veranstaltungsreihen Kontinuität geschaffen. Zur Förderung dieser Veranstaltungsreihen hat die Stadtbücherei Würzburg feste Partner: die Sparkasse, die Bertelsmann Stiftung und immer wieder auch den Kulturfonds Bayern.

Als Gegenleistung für ihre Unterstützung werden die Partner mit ihrem Logo auf sämtlichen Publikationen zur Veranstaltung genannt, und auch in den Pressetexten wird

---

<sup>68</sup> Quelle (außer Einwohnerzahl): Jahrbuch der Öffentlichen Bibliotheken. Ausgabe 1996/97. S. 193.

<sup>69</sup> Quelle: Deutsche Bibliotheksstatistik 1997: Teil A, S. 12.

die Unterstützung erwähnt. Dies wird in Würzburg allerdings oft von der Presse herausgestrichen, liegt also nicht allein im Verantwortungsbereich der Stadtbücherei. Außerdem werden z.B. für die Mitarbeiter der Sparkasse für die explizit von ihrem Unternehmen geförderte Veranstaltung „Tango, Tango“ im Rahmen der Reihe „Literarischer Herbst“<sup>70</sup> Freikarten zur Verfügung gestellt.

Neben diesen auf Dauer angelegten Sponsoringmaßnahmen konnte die Stadtbücherei Würzburg aber auch für zahlreiche Einzelaktivitäten Sponsoren gewinnen. So wurde z.B. eine Lesung des Würzburger Kinder- und Jugendbuchautoren Hans-Georg Noack in der Zweigstelle Heuchelhof durch ein Autohaus ermöglicht, welches das „Honorar“ des Schriftstellers übernahm: er erhielt einen Gutschein für eine kostenlose Jahresinspektion seines Wagens in der dem Autohaus angegliederten Werkstatt.

Besonders bemerkenswert ist auch der Sponsorship mit der Deutschen Telekom. An sechs Tagen der Woche kann die Stadtbücherei zum einen für jeweils vier Stunden gebührenfrei telefonieren und hat in diesem Zeitraum auch kostenlosen Zugang zum Internet. Dafür ist auf der Startseite des Internet-PC Werbung für die Deutsche Telekom angebracht und die Stadtbücherei Würzburg benutzt natürlich den von der Deutschen Telekom angebotenen Onlinedienst „t-online“.

Die Aktion für die Sponsoringaktivitäten geht, abgesehen von gelegentlichen Ausnahmen, von Seiten der Bibliothek aus. Der Arena-Verlag unterstützt z.B. im nächsten Jahr die gesamte Kinder- und Jugendbuchwoche, um so auch sein eigenes Jubiläum publikumswirksam zu inszenieren.

Dafür dürfen nur Autoren, die bei Arena unter Vertrag sind, eingeladen werden. Für dieses Sponsoringprojekt ging die Initiative von dem Verlagshaus aus.

Die Kinder- und Jugendbuchwoche wird außerdem noch vom gesamten Würzburger Einzelhandel der Innenstadt unterstützt. Dieser beteiligt sich aktiv durch Dekoration der Schaufenster zur Unterstützung des innerhalb der Woche stattfindenden Preisrätsels und auch durch die Stiftung von Preisen für die Gewinner.

Auch die Stadtbücherei Würzburg hat mit Sponsoringpartnern keine negativen Erfahrungen gemacht, die Sponsorships werden von der Bibliotheksleiterin Fr. Vogt durchweg positiv beurteilt.

Weitere Unterstützung erhält die Bücherei durch einen Förderverein, welcher im Namen der Bücherei einen von einer wohlhabenden Bürgerin gespendeten Betrag von DM 100.000,- verwaltet und die Zinsen an die Bücherei weiterleitet. Daneben hat der Förderverein keine weiteren Funktionen.

---

<sup>70</sup> siehe Anhang

Dafür existiert zusätzlich eine Art Freundeskreis der Bücherei, die Benutzerbeiräte. Diese Benutzerbeiräte unterstützen vor allem die Arbeit in den Zweigstellen der Bibliothek, sowohl personell als auch finanziell. Ohne sie wäre in den Zweigstellen eine Veranstaltungsarbeit nicht möglich und auch der Bestandsaufbau in den Zweigstellen wird durch die Benutzerbeiräte gefördert.

Neben den Erträgen aus Sponsoringmaßnahmen und durch Spenden erwirtschaftet die Bibliothek seit diesem Jahr auch Einnahmen durch Benutzungsgebühren. Für das laufende Jahr wurden DM 280.000 an Einnahmen angesetzt, was die Bibliothek darüber hinaus einnimmt, steht ihr zur freien Verfügung.

Dem Bereich Merchandising steht Fr. Vogt nicht ablehnend gegenüber. Es gab auch schon erste Überlegungen zur Einrichtung eines kleinen Verkaufssortiments, diese wurden aber aus Kostengründen erst einmal nicht verwirklicht. Zudem befindet sich die Stadtbücherei in einem Gebäude mit dem Tourist Office der Stadt Würzburg, welches zahlreiche Artikel mit dem Logo der Stadt Würzburg anbietet und dazu möchte man durch ähnliche Artikel mit Bibliothekslogo nicht in direkte Konkurrenz treten.

Der Veranstaltungsraum der Stadtbücherei, der sich im Altbauteil befindet, soll nach abgeschlossener Umgestaltung der Räumlichkeiten dort auch vermietet werden. Das momentan als Veranstaltungsraum genutzte Lesecafé befindet sich offen mitten in der Bücherei, so daß eine Vermietung nicht möglich ist.

Der Hauptnutzen der privaten Fördermittel liegt für die Bibliotheksleiterin Frau Vogt vor allem in der Imagepflege für die Stadtbücherei Würzburg. So haben die Bemühungen um zusätzliche Gelder z.B. eine gute Aussenwirkung gegenüber Politikern und der Verwaltung. Den finanziellen Beitrag sieht sie als eine schöne Ergänzung zum Etat. Im Vergleich zu den Gesamtkosten machen diese Gelder aber einen verschwindend geringen Anteil aus.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Vogt am 11.09.1998

## **5. Möglichkeiten und Grenzen**

Die Frage nach der Anwendbarkeit der vorgestellten Finanzierungsmodelle in öffentlichen Bibliotheken läßt sich grundsätzlich mit einem „Ja“ beantworten. Doch müssen dieser Zustimmung gewisse Einschränkungen folgen.

So findet bislang hauptsächlich das Sponsoring Anwendung in den befragten Bibliotheken. Die damit gesammelten Erfahrungen sind durchweg positiv und die dadurch erzielten Einkünfte machen Angebote in den Bibliotheken möglich, die sonst nicht mehr zu leisten wären.

Ein Problem ist anfangs oft das Gewinnen von Sponsoren, da sich auch zahlreiche andere gemeinnützige Einrichtungen vor Ort um die selben Sponsoren bemühen. Dies sollte aber nicht wie in der Stadt Ludwigsburg zu einer zentralen Einwerbung der Sponsoring- und auch Spendengelder durch die Verwaltungsspitze führen. Zumal damit ein Verbot für die einzelnen Institutionen, selbst aktiv zu werden, einhergeht.<sup>72</sup>

Vielmehr gilt es, sich von den anderen Mitbewerbern durch attraktive Projekte, angemessene Gegenleistungen und informative, ansprechend aufgemachte Projektbeschreibungen abzuheben. Ein schönes Beispiel für eine gelungene Beschreibung von möglichen Sponsorships ist das Sponsoring-Exposé der Stadtbibliothek Paderborn für die ortsansässige Sparkasse. Durch dieses will die Stadtbibliothek eine engere Zusammenarbeit im Bereich Kultursponsoring initiieren.<sup>73</sup>

Besonders geeignet gerade für Bibliotheken in kleineren Städten ist das auf Beteiligung mehrerer Partner ausgerichtete Sponsoringkonzept der Stadtbücherei Düren. So lassen sich in einem „Pool“ Einzelbeträge, die allein nicht zur Verwirklichung eines Projektes ausreichen würden, sammeln und besser nutzen. Allerdings werden im Sponsoringkonzept z. T. Erträge, die eigentlich unter die Kategorie „Spenden“ fallen, dem Sponsoring zugeordnet. So wird an einer Stelle „ein Sponsor, der nicht genannt werden will“ erwähnt. In diesem Fall handelt es sich dann aber schon unter steuerrechtlichen Aspekten nicht um einen Sponsoren, sondern um einen Spender, denn ein Sponsoring liegt nur dann vor, wenn von Seiten der Bibliothek auch eine Gegenleistung für den Förderer erbracht wird.

Dieses Beispiel zeigt, daß in Bibliotheken zum Teil nicht genau zwischen Sponsoring- und Fund raising-Maßnahmen unterschieden wird, was eine volle Nutzung zumindest einer der Methoden nicht zuläßt. Denn wenn zwischen Spenden und Sponsorengeldern nicht unterschieden wird, liegt auch die Vermutung nahe, daß zumindest für eine von beiden

---

<sup>72</sup> Quelle: Gespräch mit Herrn Stierle am 12.08.1998

<sup>73</sup> siehe Anhang

Methoden kein Konzept vorliegt, und die Möglichkeiten, Einnahmen durch diese zu erwirtschaften nur unzureichend genützt werden.

Dies ist, wie das Beispiel der befragten Bibliotheken zeigt, für das Fund raising der Fall. Einzig der Förderverein der Stadtbücherei Hamm kümmert sich explizit um den Erhalt von Spenden.<sup>74</sup> Die Stadtbücherei Würzburg erhält zwar hin und wieder Spenden aus der Bevölkerung, jedoch aus eigener Initiative der Bürgerinnen und Bürger, ein professionell betriebenes Sammeln von Spenden findet nicht statt.<sup>75</sup>

Dies liegt zum einen an der bereits erwähnten Mentalität in Deutschland, das Spendensammeln gedanklich in die Nähe von Bettelei zu stellen. Zum anderen ist ein Hindernis sicher die zeit- und personalintensive Arbeit, die das professionell gestaltete und möglichst auf persönlicher Ebene stattfindende Fund raising fordert. Kaum eine Bibliothek wird für die regelmäßige Durchführung aufwendiger Sammelaktionen und die anschließende Betreuung der Spender genügend Personal zur Verfügung haben; ohne einen Förderverein, der die Bibliothek unterstützt, ist die Anwendung eines professionell organisierten Fund raising kaum vorstellbar.

Aber auch das individuelle Engagement, die Bereitschaft zur Spende muß vom Staat unter anderem auch durch steuerpolitische Maßnahmen gefördert werden.<sup>76</sup>

Umsatzerlöse werden vor allem durch die Benutzungsgebühren in den Bibliotheken erwirtschaftet. Weitere Einnahmen werden durch die kostenpflichtige Nutzung einzelner Dienstleistungen, wie z.B. der kostenpflichtigen Ausleihe von Videofilmen und CD-Roms in der Stadtbücherei Düren, erzielt. Merchandising wird von den befragten Bibliotheken nur in geringem Ausmaß zum Erwerb zusätzlicher Finanzmittel genutzt, es wird eher als gute Möglichkeit der Imagepflege betrachtet. Generell ist die Haltung gegenüber einer Ausdehnung des Merchandising in Form eines Bibliotheksshops positiv, aber Pläne zur Einrichtung eines solchen werden vor allem aus Mangel an geeigneten Räumlichkeiten in keiner der befragten Bibliotheken verfolgt.

Die Stadtbücherei Heidelberg dagegen ist im Moment auf der Suche nach einem Betreiber für den von ihr geplanten Bibliotheksshop. Diese Suche erweist sich allerdings bis jetzt als relativ schwierig. Über das Shopkonzept wurde nichts ausgesagt, lediglich

---

<sup>74</sup> Quelle: Gespräch mit Herrn Dr. Pirsich am 21.08.1998

<sup>75</sup> Quelle: Gespräch mit Fr. Vogt am 11.09.1998

<sup>76</sup> Vgl.: Bendixen, Peter: Ende des Kulturstaates? Thesen zur Finanzlage der Kultur. In: Krise des Wohlfahrtsstaates - Zukunft der Kulturpolitik. Hrsg.: Bernd Wagner, Anette Zimmer. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e.V.; Essen: Klartext-Verlag 1997, Edition Umbruch; Band 11, S.171f.



daß die endgültige Konzeption in Zusammenarbeit mit dem zukünftigen Pächter entwickelt werden wird.<sup>77</sup>

Die Einnahmen im Bereich der Eigenmittel sind eher gering. Zum einen ist nicht in jedem Bibliotheksgebäude überhaupt ein abgeschlossener Veranstaltungsraum vorhanden, zum anderen gibt es in einer Stadt oft attraktivere Räumlichkeiten, die gemietet werden können. Wenn durch die gegebenen Räumlichkeiten eine Vermietung möglich ist, dann spricht aber generell nichts gegen eine Vermietung, so lange die „Mieter“ mit den Vorschriften und Zielsetzungen der Bibliothek vereinbar sind.

Die positive Rolle, die Fördervereine bei der Unterstützung einer Bibliothek im Bereich Fund raising leisten können, wurde bereits erwähnt. Daneben kommen der Bibliothek auch die Mitgliedsbeiträge zugute. Und auch eine personelle Unterstützung ist durch die Fördervereine möglich.

In einzelnen Fällen betreuen die Mitglieder eines Fördervereins ehrenamtlich auch den einer kulturellen Institution angeschlossenen Shop, so z.B. der Verein der „Freunde des Ulmer Museums e. V.“.<sup>78</sup> Dies wäre auch für Bibliotheken, die einen Bibliotheksshop einrichten wollen, ein interessantes Modell.

Die Gründung eines Fördervereins ist, wenn dessen Mitglieder die Interessen der unterstützten Bibliotheken engagiert vertreten, eine wunderbare Möglichkeit zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen zu erwirtschaften. Und sollte es der Kulturpolitik gelingen, ein spendenfreundlicheres Klima in der Bundesrepublik Deutschland zu schaffen, könnte durch ein von einem Förderverein engagiert betriebenes Fund raising ein großer Teil der Kosten einer Bibliothek bestritten werden. Außerdem stellt der Förderverein eine Lobby für die Bibliothek dar, vertritt ihre Interessen nachdrücklich in der Öffentlichkeit und macht sie und ihre Arbeit einem größeren Publikum bekannt.

Die Erfahrungen der befragten Bibliotheken mit Stiftungen sind nicht allzu groß, einzig die Stadtbücherei Würzburg nennt als regelmäßigen Partner für die Durchführung von Veranstaltungsreihen die Bertelsmann Stiftung. Diese müßte aber allen Bibliotheken ein Begriff sein, da diese Stiftung sich in besonderem Ausmaß um die Belange von Bibliotheken kümmert. Natürlich vor allem um die der Stadtbibliothek Gütersloh, die seit ihrer Neueröffnung 1984 eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist, an der

---

<sup>77</sup> Quelle: Gespräch mit Fr. Wolf-Hauschildt am 14.08.1998

<sup>78</sup> Vgl.: Heinrichs, Werner: Kulturpolitik und Kulturförderung, S.176.

die Stadtverwaltung 51 Prozent, die Stiftung Bertelsmann 49 Prozent der Anteile hält. Die Bibliothek wird weiterhin von der Stadtverwaltung finanziert und geleitet, die Stiftung Bertelsmann finanziert neue Initiativen der Stadtbibliothek. So stehen der Umsetzung neuer Ideen in der Stadtbibliothek Gütersloh zumindest keine finanziellen Hindernisse im Weg.<sup>79</sup>

Natürlich engagieren sich nicht alle Stiftungen in diesem Maß für Bibliotheken, aber auch in den Satzungen anderer betriebsfremder Stiftungen sind häufig für Bibliotheken relevante Stiftungszwecke enthalten, z.B. werden in der Verfassung der 1997 gegründeten „Hoechst Foundation“ unter anderem die Mitwirkung bei Lesungen, Diskussionsveranstaltungen und bei „Pflege und Erhaltung von Kulturwerten, d.h. Gegenständen von künstlerischer und sonstiger kultureller Bedeutung wie z.B. Kunstsammlungen, Bibliotheken, Museen, Archive sowie vergleichbare Einrichtungen“ aufgeführt.<sup>80</sup>

Bei Eignung eines Projekts der Bibliothek für die Zwecke einer Stiftung ist eine Bewerbung um Fördermittel also durchaus empfehlenswert.

Zusammenfassend für alle vorgestellten Finanzierungsmodelle gilt, daß sie immer nur zusätzlich zu der von der öffentlichen Hand auch weiterhin zu leistenden Grundversorgung beitragen können. Die Einnahmen aus den vorgestellten Methoden könnten aber vielerorts durch einen professionelleren und intensiveren Einsatz noch gesteigert werden.

Dafür müssen allerdings auch die Rahmenbedingungen geschaffen werden.

So müssen vom Staat die Möglichkeiten, gemeinnütziges Engagement bei der Steuererklärung geltend machen zu können, ausgeweitet werden. Weiter sollte von seiten der Stadtverwaltung größerer Städte die Möglichkeit, einen Arbeitsplatz für einen professionellen Fundraiser zu schaffen, bedacht werden. Da dieser seine ganze Kreativität und Arbeitszeit für das Einwerben zusätzlicher Gelder einsetzen könnte, würden die Einnahmen dadurch sicher erheblich gesteigert.

Von der Seite der bibliothekarischen Aus- und Weiterbildungsstätten müßte die Information über die Möglichkeiten und Handhabung zusätzlicher Finanzierungsmethoden verstärkt werden.

---

<sup>79</sup> Vgl.: Aalto, Madeleine; Knight, Trevor: Fundraising: Finanzierungsalternativen für Öffentliche Bibliotheken, S.62. In: Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken (Band 5). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung 1997.

<sup>80</sup> Dankert, Birgit: Hoechst Foundation - die neue Kulturstiftung der Hoechst AG fördert auch bibliothekarische Projekte. In: Bibliotheksdienst 31. Jg. (1997), Heft 9, S.1679.

Und auch in der bibliothekarischen Fachliteratur sollte verstärkt auf sämtliche Möglichkeiten zum Erwerb von zusätzlichen finanziellen Mitteln eingegangen werden; bislang findet nur das Sponsoring ausführlichere Beachtung.

Denn es wird in Zukunft kaum noch Bibliotheken geben, die ohne zusätzliche Einnahmen in der Lage sind, neben der bibliothekarischen Grundversorgung ein attraktives Angebot von z.B. Veranstaltungen, Ausstellungen und auch elektronischen und damit kostenintensiven Medien zu bieten.

Und für die potentiellen Spender, Sponsoren und Stifter haben Öffentliche Bibliotheken einiges zu bieten. „Öffentliche Bibliotheken sind die universellsten und am stärksten frequentierten Informations- und Freizeiteinrichtungen in den Kommunen. Verschiedene Umfragen

haben bekanntermaßen gezeigt, daß in Städten mit leistungsfähigen Bibliotheken 90 Prozent der Einwohner die Bibliothek kennen und bis zu 40 Prozent sie nutzen. Und unter den Nutzern Öffentlicher Bibliotheken ab 14 Jahren sind die meisten zwischen 20 und 29 Jahren alt, berufstätig oder in der Ausbildung, also eine interessante Zielgruppe. Und keiner anderen kulturellen Einrichtung einer Kommune gelingt es, auf freiwilliger Basis so viele Kinder zu erreichen: Kinder machen bis zu 40 Prozent der Benutzer aus.“<sup>81</sup>

Mit diesem Wissen im Hintergrund können Öffentliche Bibliotheken selbstbewußt um Partner zur Unterstützung ihrer Arbeit werben.

Und wenn die Nutzung zusätzlicher Finanzierungsmethoden in Öffentlichen Bibliotheken erst einmal etabliert ist, kann das in der Zukunft zu einer immer mehr partnerschaftlich orientierten Finanzierung von Öffentlichen Bibliotheken führen, durch die diese ein Stück Eigenständigkeit gegenüber dem öffentlichen Unterhaltsträger und ein besseres Image in der Öffentlichkeit gewinnen können.

---

<sup>81</sup> Keite, Uta: Literatursponsoring - Realität oder Utopie für Öffentliche Bibliotheken? In: Sponsoring für Öffentliche Bibliotheken. Hrsg.: Busch, Rolf. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut 1997, Dbi-Materialien 164; Beiträge zur bibliothekarischen Weiterbildung Bd.11, S.92.

## **6. Literaturverzeichnis**

### **Nachschlagewerke:**

**Deutsche Bibliotheksstatistik 1997:** Teil A - Öffentliche Bibliotheken mit hauptamtlichem Personal. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut 1998.

**Gabler Wirtschaftslexikon.** Taschenbuch-Kassette mit 8 Bänden. Wiesbaden: Gabler 1993.

**Jahrbuch der Öffentlichen Bibliotheken:** Ausgabe 1996/97. Hrsg.: Verein der Bibliothekare an Öffentlichen Bibliotheken. Bad Honnef: Bock & Herchen 1996.

**Meyers großes Taschenlexikon:** in 24 Bänden. Hrsg.: Meyers Lexikonredaktion. 5. Aufl.; Mannheim; Leipzig; Wien; Zürich: BI-Taschenbuchverl. 1995.

### **Monographien:**

**Braun, Prof. Dr. Günther E.; Gallus, Dr. Thomas; Scheytt, Dr. Oliver:** Kultur-Sponsoring für die kommunale Kulturarbeit: Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen für Kulturmanagement und -verwaltung. Köln: Dt. Gemeinde-Verl.; Köln: Kohlhammer, 1996.

**Bruhn, Manfred:** Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren. 2. Aufl.; Wiesbaden, Frankfurt/Main: Gabler 1991.

**Burens, Peter-Claus:** Die Kunst des Bettelns: Tips für erfolgreiches Fundraising. Orig.-Ausg.; München: Beck 1995.

**Burens, Peter-Claus:** Der Spendenknigge: Erfolgreiches Fundraising für Kultur, Sport, Wissenschaft, Umwelt und Soziales. Orig.-Ausg.; München: Beck 1998.

**Grüßer, Birgit:** Handbuch Kultursponsoring: Ideen und Beispiele aus der Praxis. Hannover: Schlüter 1992.

**Haibach, Marita:** Fundraising: Spenden, Sponsoren, Stiftungen: Ein Wegweiser für Vereine, Initiativen und andere Nonprofit-Organisationen. 2. Aufl.; Frankfurt/ Main, New York: Campus Verlag 1996.

**Heinrichs, Werner:** Kulturpolitik und Kulturfinanzierung: Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung. München: Beck 1997.

**Strachwitz, Graf Rupert:** Stiftungen - nutzen, führen und errichten: ein Handbuch. Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag 1994.

**Toepler, Stefan:** Das gemeinnützige Stiftungswesen in der modernen Gesellschaft: Ansätze zu einer ökonomischen Betrachtungsweise. München: MAECENATA Verlag 1996.

**Beiträge aus Sammelwerken/ Loseblattsammlungen:**

**Aalto, Madeleine; Knight, Trevor:** Fundraising: Finanzierungsalternativen für Öffentliche Bibliotheken. In: Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken ( Band 5). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung 1997.

**Bendixen, Peter:** Ende des Kulturstaates? Thesen zur Finanzlage der Kultur. In: Krise des Wohlfahrtsstaates - Zukunft der Kulturpolitik. Hrsg.: Bernd Wagner, Anette Zimmer. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e.V.; Essen: Klartext-Verlag 1997, Edition Umbruch; Band 11, S.165-178.

**Bruns, Johannes G. F.:** „Neue Steuerung“: Ein modernes Verwaltungshandeln vor dem Hintergrund personeller, haushaltsrechtlicher und organisatorischer Gegebenheiten. In: „Unternehmen Kultur“: Neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung. Reinhart Richter, Norbert Sievers, Hans-Jörg Siewert. Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft; Essen: Klartext Verlag 1995; (Edition Umbruch Bd. 7), S.53-70.

**Heinrichs, Werner:** Nichts wird mehr so sein wie gestern! Die neuen Mühen und Chancen der Kulturfinanzierung. Dezember 1995, E 2.6. In: Handbuch Kulturmanagement: Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart: Raabe-Verlags-GmbH, Loseblattsammlung, Grundwerk 1992.

**Hütter, Dr. Hans Walter:** Kulturmerchandising: Kultur und Kommerz - Chance oder Widerspruch. Oktober 1997, F 2.7. In: Handbuch Kulturmanagement: Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart: Raabe-Verlags-GmbH, Loseblattsammlung, Grundwerk 1992.

**Keite, Uta:** Literatursponsoring - Realität oder Utopie für Öffentliche Bibliotheken? In: Sponsoring für Öffentliche Bibliotheken. Hrsg.: Busch, Rolf. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut 1997, Dbi-Materialien 164; Beiträge zur bibliothekarischen Weiterbildung Bd.11, S.75-97.

**Lissek-Schütz, Prof. Ellen:** Die Kunst des Werbens um Gunst und Geld: Fundraising als Marketingstrategie auch für Kulturinstitutionen, Oktober 1997, E 4.2. In: Handbuch Kulturmanagement: Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart: Raabe-Verlags-GmbH, Loseblattsammlung, Grundwerk 1992.

**Loock, Friedrich:** Kultursponsoring: Ein mißverständener Mythos? In: Kulturmanagement: Kein Privileg der Musen. Hrsg.: Loock, Friedrich. Wiesbaden: Gabler 1991.

**Raue, Peter:** Die Rolle von Fördervereinen in der Kulturförderung. In: Kulturförderung: Mehr als Sponsoring. Hrsg.: Rupert Graf Strachwitz, Stefan Toepler. Wiesbaden: Gabler 1993, S.229-234.

**Richter, Reinhardt:** Das Prinzip der dezentralen Ressourcenverantwortung in der kommunalen Kulturverwaltung. In: „Unternehmen Kultur“: Neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung. Reinhart Richter, Norbert Sievers, Hans-Jörg Siewert. Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft; Essen: Klartext Verlag 1995; (Edition Umbruch Bd. 7), S.71-90.

**Sponsoringpreis der Ministerin für Stadtentwicklung, Kultur und Sport für Öffentliche Bibliotheken 1997 des Landes Nordrhein-Westfalen.** In: Sponsoring für Bibliotheken. Hrsg.: Busch, Rolf. Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut, 1997 (Dbi-Materialien; 164) (Beiträge zur bibliothekarischen Weiterbildung; Bd.11), S.100f.

**Vermeulen, Peter; Zimmermann, Olaf:** Fund-Raising als Konzept zur Kulturförderung: Grundlagen und Strategien zum Spendensammeln. Mai 1993, E 4.1. In: Handbuch Kulturmanagement: Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart: Raabe-Verlags-GmbH, Loseblattsammlung, Grundwerk 1992.

**Vermeulen, Peter; Zimmermann, Olaf:** Leistung und Gegenleistung: Konzeptionelle und rechtliche Voraussetzungen für die Zusammenarbeit mit Sponsoren. Mai 1993, E 2.2. In: Handbuch Kulturmanagement: Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart: Raabe-Verlags-GmbH, Loseblattsammlung, Grundwerk 1992.

**Strachwitz, Rupert Graf:** „Die Stiftung lebet ewiglich“: Stiftungen als Förderer und Träger kultureller Einrichtungen. Oktober 1995, E 5.1. In: Handbuch Kulturmanagement: Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart: Raabe-Verlags-GmbH, Loseblattsammlung, Grundwerk 1992.

### **Zeitschriftenartikel:**

**Banholzer, Iris; Seefeldt, Jürgen:** Von Bibliotheken, Sponsoren und Stiftungen: Neue Wege bei der (Mit-) Finanzierung. In: BuB 47 (1995), 5, S. 446-454.

**Dankert, Birgit:** Hoechst Foundation - die neue Kulturstiftung der Hoechst AG fördert auch bibliothekarische Projekte. In: Bibliotheksdienst 31. Jg. (1997), Heft 9, S.1679.

**Fundraising für Hochschulbibliotheken und Hochschularchive.** In: Bibliotheksdienst, 32. Jg. (1998), Heft 6, S.1127f.

**Hundrieser, Dörte:** Herten: Die Bibliothek im Glashaushaus: Stadtbibliothek und Kulturtreff im Mittelpunkt der Stadt. In: BuB 47 (1995), 4, S. 357-361.

### **Unselbständige Literatur:**

**Stadtbücherei Düren:** Jahresbericht 1997 der Stadtbücherei Düren

**Stadtbücherei Düren:** Sponsoring-Netzwerk: Konzept der kleinen Schritte

### **Gesprächsverzeichnis:**

Gespräche mit Fr. Berg, Leiterin der Stadtbibliothek Herten, am 05.08., 20.08. und 03.09.1998

Gespräch mit Herrn Stierle, Mitarbeiter der Stadtbücherei Ludwigsburg, am 12.08.1998

Gespräch mit Fr. Wolf-Hauschildt, Leiterin der Stadtbücherei Heidelberg, am 14.08.1998

Gespräch mit Herrn Dr. Pirsich, Leiter der Stadtbücherei Hamm, am 21.08.1998

Gespräch mit Fr. Vogt, Leiterin der Stadtbücherei Würzburg, am 11.09.1998



## **7. Abbildungsverzeichnis**

### **Abb. 1: Unterschiede in- und outputorientierte Verwaltung**

Quelle: Richter, Reinhardt: Das Prinzip der dezentralen Ressourcenverantwortung in der kommunalen Kulturverwaltung. In: „Unternehmen Kultur“: Neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung. Reinhart Richter, Norbert Sievers, Hans-Jörg Siewert. Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft; Essen: Klartext Verlag 1995; (Edition Umbruch Bd. 7), S.74.

### **Abb. 2: Checkliste Kritische Selbstbefragung**

Quelle: Arbeitshilfe der Fund Raising School, Center on Philanthropy, Indiana University, Bloomington, Indiana/USA.

Zitiert nach: Lissek-Schütz, Prof. Ellen: Die Kunst des Werbens um Gunst und Geld: Fundraising als Marketingstrategie auch für Kulturinstitutionen, Oktober 1997, E 4.2, S.6. In: Handbuch Kulturmanagement: Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart: Raabe-Verlags-GmbH, Löseblattsammlung, Grundwerk 1992.

### **Abb. 3: Bestandteile eines Projektprofils**

Quelle: Braun, Prof. Dr. Günther E.; Gallus, Dr. Thomas; Scheytt, Dr. Oliver: Kultur-Sponsoring für die kommunale Kulturarbeit: Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen für Kulturmanagement und -verwaltung. Köln: Dt. Gemeinde-Verl.; Köln: Kohlhammer, 1996, S.114.

### **Abb. 4: Sponsoring-Managementablauf in einer öffentlichen Kultureinrichtung**

Quelle: Braun, Prof. Dr. Günther E.; Gallus, Dr. Thomas; Scheytt, Dr. Oliver: Kultur-Sponsoring für die kommunale Kulturarbeit: Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen für Kulturmanagement und -verwaltung. Köln: Dt. Gemeinde-Verl.; Köln: Kohlhammer, 1996, S.56.

## **8. Anhang**

? Veranstaltungsprogramm „Literarischer Herbst“ der Stadtbücherei  
Würzburg

? Sponsoring-Exposé der Stadtbücherei Paderborn