

# **Kommerzielle Aktivitäten in Museen und Theatern**

Bachelorarbeit  
zur Erlangung des akademischen Grades  
Bachelor of Arts in Business

FH Oberösterreich  
Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz  
Studienzweig: Management öffentlicher Dienstleistungen

Verfasserin: Michaela Lenhart  
Gutachter: a.Univ.-Prof. Dr. René Andeßner

Linz, 7. Juni 2010

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die Bachelorarbeit mit dem Titel „Kommerzielle Aktivitäten in Museen und Theatern“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Linz, 7. Juni 2010

Michaela Lenhart

## Kurzfassung

Als traditionelle Kulturnation hat Österreich ein unschätzbares Angebot an Kulturgütern speziell in den Bereichen der Museen und Theatern, die es auch für nachfolgende Generationen zu sichern gilt. Aufgrund der prekären Lage öffentlicher SubventionsgeberInnen, werden mehrdimensionale Finanzierungsformen notwendig sein, um langfristig die Existenz der Kulturinstitutionen zu gewährleisten. Eine Möglichkeit, den strukturellen Finanzdefiziten zu begegnen, ist die Intensivierung gewinnorientierter kommerzieller Aktivitäten außerhalb des unmittelbaren ideellen Kernbereichs. Die vorliegende Arbeit zeigt in diesem Zusammenhang die zentralen Elemente aus organisatorischer, marketingpolitischer und finanzieller Sicht, und befasst sich u. a. mit den Vor- und Nachteilen, die das Durchführen kommerzieller Aktivitäten mit sich bringen können.

Die explorative empirische Untersuchung mit ExpertInnen in österreichischen Kulturinstitutionen zielt darauf ab, die praktische Bedeutung kommerzieller Aktivitäten zu verdeutlichen. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen nicht nur Aufschluss über das bereits bestehende Leistungsangebot und die Umsetzung in diesem Bereich geben, sondern auch Entwicklungstendenzen sichtbar machen.

## **Abstract**

As a traditional cultural nation Austria has an invaluable array of cultural assets especially within museums and theatres, which need to be protected for future generations. On account of the precarious position of public subsidy givers, multidimensional financing forms will be necessary to guarantee the existence of these cultural institutions in the long term. One possibility to meet the structural finance deficits could be the intensification of profit-oriented commercial activities beyond the immediate ideational core competence. In this context, the present paper shows the central elements from an organizational, marketing-strategical and financial point of view, and deals with the advantages and disadvantages that can accompany the implementation of commercial activities.

The explorative empiric survey with experts in Austrian cultural institutions is designed to illustrate the practical meaning of commercial activities. The results of the survey are intended not only to provide information about the present range of services on offer and the implementation of commercial activities, but also to pinpoint opportunities for further development.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1. Ausgangslage und Problemstellung .....	1
1.2. Ziele und Abgrenzung der Arbeit .....	3
1.3. Methodische Vorgehensweise.....	4
1.4. Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2. Grundlegendes zu kulturellen Nonprofit-Organisationen .....</b>	<b>6</b>
2.1. Definition Kulturbetriebe .....	6
2.2. Kulturlandschaft in Österreich.....	7
2.3. Museum.....	10
2.3.1. Begriffsbestimmung und Aufgaben.....	10
2.3.2. Arten von Museen .....	11
2.3.3. Museumslandschaft in Österreich .....	11
2.4. Theater .....	13
2.4.1. Begriffsbestimmung und Arten .....	13
2.4.2. Aufgaben des Theaters .....	13
2.4.3. Theater und Konzerte in Österreich.....	14
<b>3. Finanzierung von Kulturinstitutionen .....</b>	<b>16</b>
3.1. Bedeutung der Finanzierung .....	16
3.2. Finanzziele .....	18
3.3. Mehrdimensionale Finanzierungsformen für Museen und Theater	19
3.3.1. Öffentliche Zuschussfinanzierung.....	20
3.3.2. Private Zuschussfinanzierung .....	23
3.3.3. Selbsterwirtschaftete Einnahmen .....	25
<b>4. Kommerzielle Aktivitäten .....</b>	<b>28</b>
4.1. Definition und Zielsetzungen .....	29
4.2. Organisatorische Formen kommerzieller Aktivitäten aus betriebswirtschaftlicher Sicht .....	30
4.2.1. Integrierte kommerzielle Einheiten .....	32
4.2.2. Formal ausgegliederte Leistungseinheit .....	34
4.2.3. Kooperationen .....	35
4.2.4. Reine Vermietungs- und Verpachtungsaktivitäten.....	36
4.3. Besonderheiten im Marketing .....	36
4.4. Finanzierung kommerzieller Aktivitäten .....	38
4.5. Steuerliche Aspekte.....	38
4.6. Vor- und Nachteile kommerzieller Aktivitäten .....	39
4.6.1. Argumente FÜR kommerzielle Aktivitäten .....	41
4.6.2. Argumente GEGEN kommerzielle Aktivitäten .....	43
4.7. „Leitsequenz“ für die Ausübung kommerzieller Aktivitäten .....	47

<b>5. Zwischenresümee.....</b>	<b>48</b>
<b>6. Explorative empirische Erhebung in österreichischen Museen und Theatern.....</b>	<b>50</b>
6.1. Methode.....	50
6.2. Vorgehensweise bei der empirischen Erhebung .....	51
6.2.1. Auswahl der InterviewpartnerInnen und Kontaktaufnahme ....	51
6.2.2. Beschreibung des Interviewleitfadens .....	52
6.2.3. Vorstellung der befragten ExpertInnen .....	52
6.3. Ergebnisse der empirischen Erhebung.....	53
6.3.1. Die Kulturinstitutionen.....	53
6.3.2. Leistungsangebot .....	54
6.3.3. Bedeutung, Motive und Risiken .....	55
6.3.4. Organisatorische Formen kommerzieller Aktivitäten .....	57
6.3.5. Austauschbeziehungen .....	58
6.3.6. Umsetzung kommerzieller Aktivitäten.....	59
6.3.7. Einfluss auf das Marketing .....	59
<b>7. Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>62</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>65</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>72</b>
Interviewleitfaden MUSEUM.....	72
Kontakt-E-Mail zu InterviewpartnerInnen .....	75

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gebarung der Museen nach Rechtsträgern 2007 .....	12
Abbildung 2: Gebarung der größten österreichischen Theaterinstitutionen .	15
Abbildung 3: Finanzierungsquellen im Überblick .....	27
Abbildung 4: Nebeneinnahmequellen in Kulturbetrieben .....	29
Abbildung 5: Organisatorische Formen kommerzieller Aktivitäten .....	31
Abbildung 6: Vor- und Nachteile kommerzieller Aktivitäten.....	46
Abbildung 7: Analyse der interviewten Museen und Theater .....	61

## Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz
Art	Artikel
BGBI	Bundesgesetzblatt
BAO	Bundesabgabenordnung
bspw.	beispielsweise
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ICOM	International Council of Museums
Hrsg.	Herausgeber
idF	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinn
i.S.d.	im Sinne des
inkl.	inklusive
KöSt.	Körperschaftsteuer
LGBl	Landesgesetzblatt
MAK	Österreichisches Museum für angewandte Kunst/Gegenwartskunst
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
NPO	Nonprofit-Organisationen
Oö. L-VG	Oberösterreichisches Landes-Verfassungsgesetz
ORF	Österreichischer Rundfunk
PO	Profit-Organisationen
PR	Public Relations
sog.	sogenannte
u. a.	unter anderem

u. ä.	und ähnliches
u. dgl.	und dergleichen
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UStG	Umsatzsteuergesetz
u. U.	unter Umständen
Vgl.	Vergleiche
Z	Ziffer
z. B.	zum Beispiel

# 1. Einleitung

## 1.1. Ausgangslage und Problemstellung

Schon seit einigen Jahren erleben kulturelle Nonprofit-Organisationen (NPO) einen großen Umbruch. Zwar dominieren in diesen Organisationen weiterhin die (ideellen) Sachziele über den (gewinnorientierten) Formalzielen, die „goldenen Zeiten“, als das steigende Wirtschaftswachstum die öffentlichen Kassen „auffüllte“, scheinen aber nicht erst seit der jüngsten Weltwirtschaftskrise Ende 2008 passé zu sein. Staatlich voll subventionierte Kulturbetriebe, die sich allein auf die Erfüllung ihres kulturpolitischen Auftrags konzentrieren um qualitativ hochwertige Kulturleistungen zu schaffen, sind Ausnahmeerscheinungen bzw. nicht mehr existent.<sup>1</sup>

Trendanalysen zeigen, dass durch diese Entwicklungen und des daraus resultierenden Veränderungsdrucks, KulturmanagerInnen vor neue Herausforderungen gestellt werden. Geprägt von einer zunehmenden Dynamik erfordern Deregulierung, Privatisierung und finanzielle Restriktionen eine stärkere Marktorientierung und stärkeres unternehmerisches Handeln auch bei jenen NPO, die bisher im geschützten Umfeld der öffentlichen Hand agieren konnten.<sup>2</sup>

Für Kulturbetriebe bedeutet das, dass sich nicht nur die Ansprüche der BesucherInnen und NutzerInnen der Kulturinstitutionen, sondern auch die Bedingungen für die MitarbeiterInnen verändert haben. Ebenso geändert haben sich der Konkurrenzdruck durch zahlreiche andere Kultur- und Freizeiteinrichtungen, sowie die früher selbstverständliche Legitimation für öffentliche Finanzierung von Kunst und Kultur.<sup>3</sup>

Der Rückzug des Staates aus der Betriebsführung (z. B. bei ausgegliederten Institutionen) erfordert neues unternehmerisches und wirtschaftliches Han-

---

<sup>1</sup> Vgl. Klein (2007), 9.

<sup>2</sup> Vgl. Badelt/Meyer/Simsa (2007), 623ff.

<sup>3</sup> Vgl. Klein (2007), 9.

deln von ManagerInnen kultureller NPO. Unternehmerische Bereiche wie Personalwirtschaft, alternative Finanzierungsoptionen und der Einsatz von Instrumenten der Kosten- und Leistungsrechnung werden nun Teil betrieblicher Führungsaufgaben. Die Sicherheit einer Verluste selbstverständlich ausgleichenden öffentlichen Hand wird einem wirtschaftlichen und optimalen Mitteleinsatz weichen müssen, um kulturelle Institutionen ohne Qualitätseinbußen in der Leistungserstellung erfolgreich zu betreiben.<sup>4</sup>

Neben der prekären Lage öffentlicher SubventionsgeberInnen sind u. a. die vermehrte Konkurrenz auf dem Spendenmarkt und selektivere Vorgehensweisen von Sponsoren dafür verantwortlich, dass NPO wieder vermehrt auf selbst erwirtschaftete Mittel angewiesen sind.<sup>5</sup> Nicht unterschätzt werden darf in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung der ehrenamtlichen Mitarbeit. Anhand einer Studie zum Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich von *Rameder/More-Hollerweger* aus dem Jahr 2006, die die Ergebnisse mit einer Hochrechnung aus dem Jahr 2000 vergleicht, lässt sich ein eindeutiger Rückgang des Anteils der freiwilligen Tätigkeit um 14,3 % feststellen, was NPO wiederum vor neue Herausforderungen in der Ressourcenbeschaffung stellt.<sup>6</sup>

Um eine (spürbare) Anhebung der Eintrittspreise im ideellen Kernbereich der Kulturinstitutionen, also für das Kulturangebot i.e.S., wie z. B. Museumseintritte oder Theatereintritte, zu vermeiden und damit eine optimale Missionserfüllung zu gefährden, erscheint es vielmehr sinnvoll, Überlegungen hinsichtlich Intensivierung der Leistungsangebote außerhalb der unmittelbaren ideellen Kernbereiche anzustellen. Kulturelle NPO verstärken z. B. ihre kommerziellen Aktivitäten durch den Verkauf von Merchandising-Produkten, das Betreiben eines Cafés, durch Vermietung der hauseigenen (Prunk-)Räumlichkeiten für Events und Firmenfeiern, etc.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Zilk (2004), 3.

<sup>5</sup> Vgl. Andeßner (2005), 26.

<sup>6</sup> Vgl. Rameder/More-Hollerweger (2010), <https://broschuerenservice.bmask.gv.at/PubAttachments/Freiwilligenbericht.pdf>, 52.

<sup>7</sup> Vgl. Andeßner (2005), 26.

Im Kontext mit der oben genannten Problemstellung soll in der vorliegenden Arbeit die Bedeutung kommerzieller Aktivitäten in österreichischen Museen und Theatern, deren möglichen Formen sowie den damit verbundenen Vor- und Nachteilen aus Sicht des Selbstverständnisses, des finanziellen und organisatorischen Bereichs sowie der Marketingpolitik, beleuchtet werden. Die Kenntnis, dass öffentliche SubventionsgeberInnen unter dem Druck eines allgemeinen Sparkurses auch kulturelle Etats kürzen, verlangt von KulturmanagerInnen durch mögliche neue Geschäftsfelder zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen, um weiterhin eine hohe Qualität ihres Kulturangebots gewährleisten zu können.

## **1.2. Ziele und Abgrenzung der Arbeit**

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Bedeutung kommerzieller Aktivitäten in Museen und Theatern in Österreich zu verdeutlichen sowie einen Überblick über deren Anwendung in der Praxis zu geben. Dabei erfolgt eine Fokussierung auf einzelne ausgewählte Theater und Museen.

Hierbei stellen sich nachfolgende Fragen:

1. Welche Bedeutung haben kommerzielle Aktivitäten in den ausgewählten Museen und Theatern, aktuell und in Zukunft?
2. Welche Formen kommerzieller Aktivitäten sind in größeren Kulturinstitutionen möglich bzw. werden in der Praxis angewendet?
3. Welche Vor- und Nachteile ergeben sich für kulturelle Betriebe bei der Erwirtschaftung von Eigenmitteln bzw. welche Chancen und Risiken können für die Zukunft dadurch entstehen?
4. Welche Voraussetzungen müssen Museen und Theater schaffen, um kommerzielle Aktivitäten erfolgreich durchzuführen? Wie erfolgt die Planung und Kontrolle solcher Aktivitäten?
5. Welche Besonderheiten ergeben sich dadurch in der Kommunikationspolitik und welche Anforderungen entstehen daraus für das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit?

Um das Thema der Arbeit einzugrenzen, wird der Schwerpunkt der empirischen Erhebung auf größere gemeinnützige österreichische Museen und Theater gerichtet, die entweder Teil der öffentlichen Verwaltung sind oder in eine eigene Rechtsform ausgegliedert sind und sich zu 100 % bzw. mehrheitlich im Besitz der öffentlichen Hand befinden.

### **1.3. Methodische Vorgehensweise**

Im literaturgestützten Teil der Arbeit wird eine themenbezogene Aufarbeitung der Literatur vorgenommen. Die aus der Literaturanalyse gewonnenen Erkenntnisse sollen als Unterstützung für die empirische Untersuchung im zweiten Abschnitt dienen. Dazu werden Experteninterviews mithilfe eines Interviewleitfadens mit offener Fragestellung mit VertreterInnen in ausgewählten österreichischen Kulturinstitutionen geführt. Als Auswertungsverfahren wird die qualitative Inhaltsanalyse herangezogen. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen nicht nur Aufschluss über das bereits bestehende Leistungsangebot und die Umsetzung im Bereich der kommerziellen Aktivitäten geben, sondern auch Entwicklungstendenzen in diesem Bereich sichtbar machen.

### **1.4. Aufbau der Arbeit**

Das auf diese Einleitung folgende Kapitel widmet sich der Definition von kulturellen Nonprofit-Organisationen und beschreibt in Grundzügen die österreichische Kulturlandschaft und im Speziellen Museen und Theater. Die Finanzierung von Kulturinstitutionen wird in Kapitel 3 behandelt. Kapitel 4 befasst sich im Detail mit den kommerziellen Aktivitäten. Dabei werden neben der Definition und Zielsetzung, die organisatorischen Formen, die Besonderheiten im Marketing, die Finanzierung und steuerlichen Aspekte, sowie die Vor- und Nachteile näher behandelt. Eine „Leitsequenz“ für die Ausübung kommerzieller Aktivitäten beschließt dieses Kapitel.

Der zweite Abschnitt der Arbeit befasst sich mit der explorativen empirischen Erhebung in österreichischen Museen und Theatern (Kapitel 6). Es werden

die Methode und Vorgehensweise der Experteninterviews beschrieben sowie die Untersuchungsergebnisse präsentiert und interpretiert.

Eine Zusammenfassung und ein Ausblick über weitere Entwicklungstendenzen beschließen die vorliegende Arbeit.

## 2. Grundlegendes zu kulturellen Nonprofit-Organisationen

In diesem Kapitel wird der Untersuchungsbereich der Kulturbetriebe näher erläutert, da kulturelle NPO im wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Leben eine wichtige Rolle spielen. In Anlehnung an die Daten von Statistik Austria wird ein Überblick über die Vielfalt der österreichischen Kulturlandschaft geschaffen. Da im Zentrum des empirischen Teils der Arbeit Theater und Museen stehen, werden diese beiden Kulturinstitutionen im Detail erläutert.

### 2.1. Definition Kulturbetriebe

Gemäß einer Definition von *Steirer/Matt/Moser* sind Kulturbetriebe

„(...) Wirtschaftsunternehmen, die eine künstlerische Dienstleistung erstellen und an den Geld- und Güterströmen des wirtschaftlichen Lebens teilnehmen.“<sup>8</sup>

Ähnlich dazu definiert *Heinrichs* den Kulturbetrieb als eine Einheit von zusammenwirkenden Personen und Produktionsmitteln, die Güter und Dienstleistungen in verschiedenster künstlerischer Form hervorbringen und einem Publikum zur Verfügung stellen.<sup>9</sup>

Demnach sind Kulturbetriebe zwei unterschiedlichen Wertesystemen verpflichtet, dem künstlerischen und dem ökonomischen. Diese Dualität kann mitunter zu Konflikten führen, die eine besondere Bedeutung bei der Aufnahme kommerzieller Aktivitäten erfahren (vgl. Kapitel 4.6.2).<sup>10</sup>

Für die Erstellung kulturell-künstlerischer Leistungen gilt, dass bei einer effizienten Mittelverwendung (Budget, Personal, etc.) ein Höchstmaß an quanti-

---

<sup>8</sup> Steirer/Matt/Moser (2004), 13.

<sup>9</sup> Heinrichs (2006), 9.

<sup>10</sup> Vgl. Steirer/Matt/Moser (2004), 13.

tativen und qualitativen künstlerischen Ergebnissen erzielt werden soll. Anders als bei gewinnorientierten Betrieben, stehen für kulturelle NPO die künstlerische Leistung und Qualität im Vordergrund.

## **2.2. Kulturlandschaft in Österreich**

Österreich zählt traditionell zu den „großen Kulturnationen“. Die Institutionen der Kunst und Kultur umfassen Einrichtungen der darstellenden und bildenden Kunst, der Medien- und Kommunikationswelt, als auch der Volkskultur und das baukulturelle Erbe.<sup>11</sup> Um eine Übersicht über diesen Sektor zu gewinnen, wird nachfolgend kurz auf die einzelnen Leistungsbereiche eingegangen. Einer vertiefenden Darstellung von Museen und Theatern sind anschließend eigene Kapitel gewidmet.

### **Hörfunk und Fernsehen**

Hörfunk und Fernsehen werden in Österreich vom Österreichischen Rundfunk (ORF) dominiert. Der ORF ist eine Stiftung öffentlichen Rechts (§ 1 Abs 1 ORF-Gesetz idF BGBl I 2007/102), dessen Finanzgebarung vom Rechnungshof kontrolliert wird. Die Organe des ORF sind der Stiftungsrat, der Generaldirektor, der Publikumsrat und die Prüfungskommission.

### **Bücher und Presse**

2008 erschienen in Österreich 8.343 Neuauflagen. Neben allgemeiner Belletristik waren darunter auch Fachbücher zu den Themen Sozialwissenschaft, Linguistik, Naturwissenschaft, Technik, Medizin, Künste, Geschichte, Geografie, Religion, Philosophie und Psychologie. Außerdem erschienen 2.220 Hochschulschriften.<sup>12</sup>

Aufgrund der Vielfalt des Pressewesens erschienen im Jahr 2008 in Österreich 16 Tageszeitungen mit 15 Regionalausgaben. Des Weiteren wurden 207 Wochenzeitungen, 60 Illustrierte und Magazine sowie 2.750 Titel aus der

---

<sup>11</sup> Vgl. Heitzmann (2001), 72.

<sup>12</sup> Vgl. Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

Fachpresse und des Corporate Publishing registriert. Im Rahmen der Presseförderung des Bundes wurden 2008 insgesamt 12,8 Mio. Euro ausgegeben.

### **Bibliotheken**

Grundsätzlich ist in Österreich zwischen wissenschaftlichen und Spezialbibliotheken, sowie öffentlichen Büchereien zu unterscheiden. 2007 zählten zur ersten Gruppe insgesamt 83 Bibliotheken, die über 36,1 Mio. Bücher und Sammelwerke verfügten. Den größten Anteil hatten dabei die Universitätsbibliotheken mit 22,3 Mio. Büchern und Sammelwerken.<sup>13</sup>

Im Unterschied dazu sind öffentliche Bibliotheken nicht nur Bildungs-, Kultur- und Informationszentren sondern nehmen auch sozial-integrative Aufgaben in Form von Begegnungs- und Kommunikationsstätten wahr. Im Jahr 2007 gab es insgesamt 2.254 Bibliotheken und Zweigstellen (inkl. 747 Schulbibliotheken), die über einen Medienbestand von 13,1 Mio. Einheiten (Printmedien, audio-visuelle Medien und Spiele) verfügten.

Ein wesentlicher Aspekt bei den Bibliotheken ist die ehrenamtliche Mitarbeit. Im Jahr 2007 waren fast fünfmal so viele MitarbeiterInnen (ca. 6.700) ehrenamtlich tätig als im Vergleich zu den hauptberuflich oder nebenberuflich Beschäftigten zusammen (1.417).

### **Festspiele und Festivals**

Die Festspiel- und Festivalaktivitäten in Österreich sind mit 2.397 Vorstellungen im Jahr 2008 (zum Vergleich: 2007 waren es noch 2.228 Vorstellungen) bemerkenswert vielfältig. Insgesamt 1,6 Mio. BesucherInnen wurden dabei zahlenmäßig erfasst.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

<sup>14</sup> Vgl. Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

### **Volkskultur, Heimat- und Brauchtumpflege**

Die Mitglieder, der sich in der Volkskultur und Brauchtumpflege engagierenden Bevölkerung, sind vor allem in gemeinnützigen Vereinen organisiert, die wiederum Länder- und Bundesverbänden unterstehen. Zu den größten Gruppierungen zählen der Österreichische Blasmusikverband mit 2.149 Vereinen, der Bund Österreichischer Trachten- und Heimatverbände mit 1.859 Vereinen und 431 Jugendgruppen, der Chorverband Österreich mit 2.695 Chören sowie der Österreichische Bundesverband für außerberufliches Theater mit 1.683 Theatergruppen.<sup>15</sup>

### **Baukulturelles Erbe**

Von insgesamt ca. 60.000 schützenswürdigen Denkmälern, waren mit Ende 2008 in Österreich 16.989 Objekte mit rechtskräftigem Bescheid unter Denkmalschutz gestellt, Dazu zählen vor allem Gebäude des Profanbereichs (Burgen, Schlösser, Bürgerhäuser, u. ä.), als auch archäologische Stätten (Siedlungsgebiete, Gräberfelder, etc.). Der Bund förderte 2008 die Restaurierung, Instandhaltung und Instandsetzung der Denkmäler mit 14,7 Mio. Euro.<sup>16</sup>

### **Kinos und Filme**

2007 konsumierten 15,7 Mio. BesucherInnen das Filmangebot der 163 heimischen Kinos. Davon entfielen 60,7 % der gesamten Kapazität von 61.200 Sitzplätzen auf sog. „Großkinos“ mit sechs oder mehr Kinosälen. Für förderungswürdige Filme wurden 2007 fast 40 Mio. Euro aus öffentlichen Mitteln aufgebracht.<sup>17</sup>

Abschließend sei noch erwähnt, dass im Jahr 2008 durchschnittlich 58.900 Erwerbstätige im Kulturbereich beschäftigt waren. Das entspricht einem Anteil von 1,4 % an allen Erwerbstätigen in Österreich.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

<sup>16</sup> Vgl. Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

<sup>17</sup> Vgl. Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

<sup>18</sup> Vgl. Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

Im Jahr 2007 betragen die öffentlichen Kulturausgaben der Gebietskörperschaften 1,60 Mrd. Euro. Davon wurden 512,38 Mio. Euro vom Bund bereitgestellt, 592,44 Mio. Euro durch die Bundesländer (inkl. Wien) und 490,34 Mio. Euro von den Gemeinden (ohne Wien). In Summe entspricht das **pro Kopf Ausgaben von 191 Euro** pro ÖsterreicherIn.<sup>19</sup>

## 2.3. Museum

### 2.3.1. Begriffsbestimmung und Aufgaben

Etymologisch leitet sich der **Begriff** Museum vom griechischen Wort „mou-seion“, das „Heiligtum der Musen“ bedeutet, ab. Nach Angabe des Online-Lexikons wissen.de wird ein Museum als „(...) öffentliche Sammlung von Zeugnissen der menschlichen Kulturentwicklung und das Gebäude, das eine derartige Sammlung enthält“ bezeichnet.<sup>20</sup> Einer sehr weit gefassten Museumsdefinition, die auch Botanische Gärten und Zoologische Einrichtungen beinhaltet, bedient sich die International Council of Museums (ICOM). In ihren Statuten, Artikel 3, Sektion 1 ist folgende Definition zu finden:<sup>21</sup>

„A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment.“

Da die Erklärung der ICOM mit der Klassifizierung der UNESCO einhergeht, wird letztere auch international weitgehend anerkannt.

Anhand dieser internationalen Museumsdefinition sind die **Aufgaben** klar charakterisiert: Sammeln, Bewahren, Forschen, Vermitteln und Ausstellen.

---

<sup>19</sup> Eigene Berechnungen basierend auf den öffentlichen Ausgaben exkl. intergovernmentale Transferzahlungen, ohne Berücksichtigung der ressortbezogenen Ausgaben für Bildung, Ausbildung und Erwachsenenbildung. Vgl. Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

<sup>20</sup> wissenmedia GmbH (2010), [www.wissen.de](http://www.wissen.de).

<sup>21</sup> ICOM (2010), <http://icom.museum/statutes.html>.

Diese Tätigkeiten sind allerdings nicht unabhängig von einander, sondern stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander.<sup>22</sup>

### 2.3.2. Arten von Museen

Aufgrund der unterschiedlichsten Erscheinungsformen gestaltet sich eine Systematisierung der Museen eher schwierig. Die gebräuchlichste stellt die Klassifikation der UNESCO bzw. ICOM nach Sammlungsschwerpunkt dar, an die sich auch der Museumsbund Österreich orientiert.<sup>23</sup> Diese Arten können sein: regionale und lokale Museen, Kunstmuseen, Historische Museen, Ethnografische Museen, Naturwissenschaftliche Museen, Technische Museen und Thematische Museen.<sup>24</sup>

### 2.3.3. Museumslandschaft in Österreich

In den insgesamt 826 musealen Einrichtungen - dazu zählen in Anlehnung an die UNESCO Definition des Museumsbegriffes, Museen (414), museumsverwandte Einrichtungen und Ausstellungen (412) - konnten 2007 in Österreich 25,0 Mio. Besuche ermittelt werden. Davon entfielen 11,8 Mio. Besuche auf Museen, 11,6 Mio. Besuche auf museumsverwandte Einrichtungen und 4,2 Mio. auf Einrichtungen, die lebende Spezien beherbergen (z. B. zoologische Einrichtungen).<sup>25</sup>

Von den insgesamt 414 **Museen** gaben mehr als die Hälfte (51 %) an, einen öffentlichen Eigentümer bzw. Erhalter (213) zu haben; die privaten Museen lassen sich auf 201 Institutionen beziffern. Im Hinblick auf die Rechtsform waren jedoch nur 40 % der Museen im öffentlichen Eigentum. Hier kommen ausgegliederte Einrichtungen, z. B. in Form einer GmbH, zu tragen, die zwar nach privatwirtschaftlichen Aspekten geführt werden, aber weiterhin substantielle Unterstützung durch die öffentliche Hand erhalten.

---

<sup>22</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 46, Konrad (2008), 32.

<sup>23</sup> Vgl. Museumsbund Österreich (2010), [www.museumsbund.at](http://www.museumsbund.at).

<sup>24</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 38f.

<sup>25</sup> Vgl. Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

Bei den verbleibenden **museumsverwandten Einrichtungen** (inkl. Ausstellungshäuser), waren nur 46 % im öffentlichen Eigentum (191), die restlichen 221 sind privat geführt.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Gebarung der Museen in Österreich (siehe Abbildung 1). Nach Angabe von Statistik Austria haben von 268 Auskunft gebenden Museen einen Ausgabenanteil von insgesamt 200,9 Mio. Euro. Der Anteil der Eintrittserlöse an den Ausgaben beträgt insgesamt 13,4 %. Subventioniert werden diese Einrichtungen mit 139,7 Mio. Euro. Das entspricht einem Anteil an den Gesamtausgaben von 69,5 %, also einem fünffachen der aus Eintrittserlösen erwirtschafteten Einnahmen.<sup>26</sup>

107 dieser Einrichtungen stehen im Eigentum einer Gebietskörperschaft (Bund, Länder oder Gemeinden) oder sind einem anderen öffentlichen Träger (Anstalt öffentlichen Rechts, Kirchliche Einrichtungen) zugehörig. Der Anteil der Eintrittserlöse liegt hier bei 10,1 %, also unter dem Gesamtdurchschnitt. Während in den verbleibenden 161 privat geführten Institutionen (durch Vereine, Privatpersonen, Firmen, private Stiftungen, u. ä.) der Anteil der Eintrittserlöse an den Ausgaben hochgerechnet 21,3 % beträgt, und damit doppelt so hoch ist wie bei den öffentlich geführten Betrieben.<sup>27</sup>

Rechtsträger	Antwortende Museen	Einnahmen			Ausgaben insgesamt (n = 233)	Anteil der Eintrittserlöse an Ausgaben insgesamt (n = 181)	Zahlender Besuch (vollzahlend und ermäßigt) (n = 197)	Eintrittserlöse pro zahlendem Besuch (n = 197)
		insgesamt (n = 248)	darunter					
			Eintrittserlöse (n = 257)	Subventionen (n = 258)				
1.000 EUR								
%								
1.000								
EUR								
<b>Zusammen</b>	<b>268</b>	<b>212.442,6</b>	<b>27.754,6</b>	<b>139.713,5</b>	<b>200.872,2</b>	<b>13,4</b>	<b>5.355,0</b>	<b>5,1</b>
<b>Rechtsträger</b>								
Bund	2	546,5	282,6	-	6.126,2	4,6	118,0	2,4
Land	5	3.232,2	922,5	1.794,4	10.093,0	6,0	196,6	4,7
Gemeinde	78	11.628,3	1.057,3	9.025,7	13.511,4	7,7	245,5	4,0
Anstalt öffentlichen Rechts	11	112.592,6	16.721,0	75.578,3	95.470,2	16,5	2.568,4	6,1
Anderer öffentlicher Träger	3	368,7	-	273,8	563,4	-	-	-
Kirchliche Einrichtung	8	909,0	472,0	65,0	2.863,9	15,8	39,0	3,1
Verein	124	10.320,6	1.885,2	5.505,8	10.187,5	20,0	550,6	3,2
Privatperson	11	140,5	27,2	7,9	512,2	5,8	5,2	4,9
Firma, Gesellschaft	20	65.846,7	5.039,2	44.689,8	53.967,0	7,9	1.325,6	3,8
Private Stiftung, Fonds	4	6.849,2	2.343,4	2.769,4	7.567,3	31,0	304,0	7,7
Anderer privater Träger	2	8,3	4,3	3,4	10,3	41,6	2,2	2,0

Abbildung 1: Gebarung der Museen nach Rechtsträgern 2007<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Vgl. Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

<sup>27</sup> Eigene Berechnungen: Vgl. Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

<sup>28</sup> Abb. verändert entnommen aus: Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

## 2.4. Theater

### 2.4.1. Begriffsbestimmung und Arten

Abgeleitet vom griechischen Wort „theatron“, das „Schauplatz“ bedeutet, werden Theater als „(...) die Gesamtheit der aufführenden Künste (Schauspiel, Oper, Operette, Ballett) sowie das Gebäude, in dem die Aufführungen statt finden“ bezeichnet.<sup>29</sup>

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, können Theater in unterschiedlichste **Arten** eingeteilt werden, u. a.

- nach inhaltlich gebundene Kategorien: z. B. Bauerntheater, Kinder- und Jugendtheater, Episches Theater, usw.;
- nach Darstellungsweise: z. B. Improvisationstheater, Pantomimentheater, Marionettentheater, usw.;
- nach Arten des Eigentümers: z. B. Bundestheater, Landestheater oder Stadttheater, usw.

### 2.4.2. Aufgaben des Theaters

Da eine international anerkannte Definition der Aufgaben des Theaters nicht vorliegt, kann hier lediglich der Versuch einer Begriffsbestimmung aus Sicht einiger Kulturschaffenden bzw. -verantwortlichen unternommen werden:

*Scheytt* sieht die Aufgaben nicht nur in der Pflege der Tradition, sondern auch im Zugang zum Neuen, Kritischen und Anderen.<sup>30</sup>

*Peymann* versteht das Theater als eine gesellschaftspolitische Auseinandersetzung.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Bertelsmann LEXIKOTHEK Verlag GmbH (1986b), 334.

<sup>30</sup> Oliver Scheytt ist Geschäftsbereichsvorstand für Kultur der Stadt Essen und Geschäftsführer der RUHR.2010 GmbH Kulturhauptstadt Europas.  
Vgl. Scheytt (2010), <http://www.theatermanagement-aktuell.de/artikel20.html>.

<sup>31</sup> Claus Peymann war von 1986 – 1999 Theaterregisseur und Intendant des Wiener Burgtheaters.

Oder wie einst der Dichter *Friedrich Schiller* festhielt:<sup>32</sup>

„(...) die Bühne, die dem nach Thätigkeit dürstenden Geist einen unendlichen Kreis eröffnet, jeder Seelenkraft Nahrung gibt, ohne eine einzige zu überspannen, und die Bildung des Verstandes und des Herzens mit der edelsten Unterhaltung vereinigt.“

### **2.4.3. Theater und Konzerte in Österreich**

Österreich weist mit seiner langen Tradition im Theaterwesen eine Vielzahl an professionellen und Lientheatergruppen auf. Allein im Österreichischen Bundesverband für außerberufliches Theater sind 1.683 Theatergruppen gemeldet.<sup>33</sup>

Bei den 13.400 Vorstellungen der erfassten Theater- und Konzertveranstalter wurden in der Spielsaison 2007/2008 insgesamt 4,958 Mio. Besuche gezählt. Den größten Anteil am gesamtösterreichischen Theaterbesuch hielten die Bundestheater (Wiener Staats- und Volksoper, Burg- und Akademietheater, inkl. Nebenbühnen) mit 1,304 Mio. Besuche (26,3 %), gefolgt von den großen Wiener Privattheatern (Theater in der Josefstadt mit den zugehörigen Kammerspielen, Volkstheater und Theater der Jugend) und den Vereinigten Bühnen Wien (Raimundtheater, Theater an der Wien und Ronacher) mit 1,183 Mio. Besuche (23,9%). Die Länderbühnen und Stadttheater konnten 2007/2008 1,093 Mio. Besuche (22,0 %) verzeichnen, während an weiteren Theater- und Konzertbühnen 1,378 Mio. Besuche (27,8%) erfasst wurden.

Bei einer Analyse der großen Theaterinstitutionen hinsichtlich ihrer Trägererschaft konnte festgestellt werden, dass der Großteil der Betriebe als Kapitalgesellschaften geführt werden, deren Hauptgesellschafter öffentliche Gebietskörperschaften (Bund, Länder oder Gemeinden) sind. Die beliebteste Form ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).

---

Vgl. Peymann (2010), <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/0,1518,26390,00.html>.

<sup>32</sup> Schiller (2010), [http://vdeutsch.eduhi.at/literatur2/sturm\\_buehne\\_vtfg.htm](http://vdeutsch.eduhi.at/literatur2/sturm_buehne_vtfg.htm).

<sup>33</sup> Vgl. Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich, beträgt der Ausgabenanteil der größten österreichischen Theaterinstitutionen 453,4 Mio. Euro. Dem gegenüber stehen 121,0 Mio. Euro Betriebseinnahmen (ohne öffentliche Subventionen), d. h. der Deckungsgrad der Ausgaben mit eigenen Einnahmen beträgt 26,7 %. Die restlichen 332,4 Mio. Euro werden durch die öffentliche Hand bezuschusst.

Theater	Betriebs-	Ausgaben	Saldo	Öffentliche	Einspiel-
	einnahmen <sup>1)</sup>	insgesamt	(Abgang)	Zuwendungen <sup>2)</sup>	
	1.000 EUR				
<b>Zusammen</b>	<b>121.024</b>	<b>453.378</b>	<b>-332.354</b>	<b>333.550</b>	<b>26,7</b>
Staatsoper	44.923	97.583	-52.660	52.212	46,0
Volksoper	13.391	48.024	-34.633	35.626	27,9
Burgtheater und Akademietheater	11.710	57.672	-45.962	45.898	20,3
Theater in der Josefstadt	8.209	21.123	-12.914	12.450	38,9
Volkstheater	3.085	14.213	-11.128	11.781	21,7
Vereinigte Bühnen Wien (2008)	10.313	66.194	-55.881	54.455	15,6
Theater der Jugend (2008)	4.045	9.782	-5.737	5.786	41,4
Stadtheater Klagenfurt	3.169	17.891	-14.722	14.860	17,7
Stadtheater Baden (2008)	3.166	7.482	-4.315	4.315	42,3
Landestheater Niederösterreich (2007)	543	3.601	-3.058	3.055	15,1
Landestheater Linz	5.043	35.194	-30.151	30.537	14,3
Salzburger Landestheater	2.986	12.501	-9.515	10.838	23,9
Opernhaus Graz	4.617	24.946	-20.329	20.329	18,5
Schauspielhaus Graz	1.089	9.299	-8.210	8.210	11,7
Next Liberty	661	2.398	-1.737	1.737	27,6
Tiroler Landestheater	3.682	22.580	-18.898	19.099	16,3
Vorarlberger Landestheater (2007)	391	2.895	-2.504	2.362	13,5

Abbildung 2: Gebarung der größten österreichischen Theaterinstitutionen<sup>34</sup>

Dieses Kapitel verdeutlicht, wie vielfältig und abwechslungsreich die österreichische Theater- und Museumslandschaft ist. Um diese Reichhaltigkeit an Kulturinstitutionen, die unverwechselbar mit der österreichischen Identität verwoben ist, auch langfristig zu gewährleisten, ist eine gesicherte Finanzierung unabdingbar. Im nachfolgenden Kapitel wird daher auf diesen Aspekt näher eingegangen.

<sup>34</sup> Abb. entnommen aus: Statistik Austria (2010), [www.statistik.at](http://www.statistik.at).

### 3. Finanzierung von Kulturinstitutionen

Wie eingangs bereits erwähnt ist die finanzielle Leistungsfähigkeit staatlicher Haushalte mehr als angespannt. Zur Sicherstellung der Qualität und Quantität des kommunalen, regionalen und nationalen Kulturangebots ist es notwendig, neben den **öffentliche Zuwendungen** neue Formen der Kulturförderung und ihrer Finanzierung zu entwickeln.<sup>35</sup>

Zukünftig werden **Geldquellen** im verstärkten Ausmaß **im privatwirtschaftlichen und privaten Bereich** zu suchen sein. Hinzu kommen Budget entlastende ehrenamtliche Tätigkeiten sowie Kooperationen in Bereichen der gemeinschaftlichen Nutzung von Betriebsmitteln (z. B. Werkstätten) oder der Programmkoordination. Eine systematische Zusammenarbeit auf der Ebene des Marketings sowie mit anderen Leistungsbereichen wie dem Tourismus bietet sich oftmals an.

Als dritte große Einkommensart von kulturellen NPO werden **selbsterwirtschaftete Einnahmen** erachtet. Zu dieser Kategorie zählen nicht nur die Einnahmen aus Eintritten, sondern auch der Verkauf marktfähiger Güter und Dienstleistungen, wie z. B. Museumsshop, Merchandising, etc.<sup>36</sup>

Auf die diversen Finanzierungsarten wird im Kapitel 3.3. noch näher eingegangen. Vorerst soll aber auf den Bedeutung der Finanzierung sowie auf die Finanzziele Bezug genommen werden.

#### 3.1. Bedeutung der Finanzierung

Während in gewinnorientierten Unternehmen der Funktionalbereich der betrieblichen Finanzierung - dazu zählen nicht nur die Aufgaben der Kapitalbeschaffung, sondern auch der Kapitalverwendung (z. B. in Form von Investiti-

---

<sup>35</sup> Vgl. Bendixen/Heinze (2004), 17f.

<sup>36</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 109f.

onstätigkeit) - sich als umfassende Managementaufgabe mit zentraler Bedeutung präsentiert, sind in NPO wesentliche Unterschiede feststellbar:<sup>37</sup>

- Finanzierungsaufgaben werden oftmals vernachlässigt, obwohl kulturelle NPO häufig nicht die Möglichkeit haben, ihre Güter und Dienstleistungen „über den Markt“ zu finanzieren und so von externen Kapitalgebern abhängig sind.<sup>38</sup> Zur wirtschaftlichen Existenzsicherung ist allerdings die Pflege bestehender und zukünftiger Finanzierungsquellen essentiell.
- Aufgrund der Diskontinuität von Einnahmen (z. B. bei Spenden) wird eine betrags- und zeitpunktgenaue Finanzplanung erschwert, die z. B. als Informationsquelle für GeldgeberInnen dient.
- Durch die einseitige Abhängigkeit der institutionellen Kultureinrichtungen von öffentlichen SubventionsgeberInnen haben Sparmaßnahmen in diesem Bereich eine unmittelbare Auswirkung auf den Erfüllungsgrad der kulturellen Leistungen.
- Aufgrund der hohen Identifikation mit ihren gemeinnützigen Aufgaben und der gegenseitigen Abhängigkeit der Kulturinstitutionen zu ihren öffentlichen Eigentümern haben Rentabilitätsüberlegungen einen geringeren Stellenwert. Gleichmaßen sind Kontroll- und Steuerungssysteme nur ansatzweise vorhanden und das externe Berichtswesen hat meistens keine hohe Priorität. Eine Professionalisierung in diesen Bereichen kann allerdings zum längerfristigen Fortbestand beitragen.
- Kulturinstitutionen, die nach wie vor eine nachgeordnete Dienststelle einer öffentlichen Verwaltung (z. B. Eigenbetriebe) sind, stoßen durch die bürokratische Organisationsform immer mehr an ihre Grenzen.<sup>39</sup> Durch eine inputorientierte Verwaltung und eine fehlende Outcome-Steuerung übernehmen FinanzreferentInnen lediglich „verwaltende“

---

<sup>37</sup> Vgl. Littich (2007), 322ff.

<sup>38</sup> Als Beispiel sei hier die seit 1.1.2010 geltende kulturpolitische Entscheidung des Landes Oberösterreich angeführt, kostenlosen Eintritt in ausgewählten Museen für SeniorInnen ab dem 60. Lebensjahr sowie für SchülerInnen im Klassenverband im Rahmen ihres Unterrichts zu gewähren. Vgl. Pühringer (2010), 5.

<sup>39</sup> Vgl. Klein (2007), 140.

Aufgaben. In ausgegliederten Kulturinstitutionen übernehmen die kaufmännischen GeschäftsführerInnen neben den laufenden Geschäften auch die finanziellen Angelegenheiten, da organisatorisch keine eigene Position vorgesehen ist. Finanzierungsaufgaben haben offenbar einen untergeordneten Stellenwert und werden folglich ihrer existenziellen Notwendigkeit oft nicht gerecht.<sup>40</sup>

### 3.2. Finanzziele

In der traditionellen Finanzierungstheorie wird als oberstes Finanzziel eines Unternehmens die Rentabilität und als wichtigste Nebenbedingung die Einhaltung der Liquidität definiert. Die Rentabilität hat zum Ziel, eine möglichst hohe Rückführung, sprich Verzinsung, des eingesetzten Kapitals, zu erreichen und damit den Wert eines Unternehmens auf lange Sicht zu erhöhen. Dies wird auch als Wertschaffung bzw. Value Management bezeichnet. Im Gegensatz dazu beschreibt die Liquidität die termin- und betragsgenaue Erfüllung von Zahlungsverpflichtungen. Die Finanzierungsliteratur fasst beide Ausdrücke unter dem Begriff des finanziellen Gleichgewichts zusammen und definiert als oberstes Finanzziel die Forderung nach Gewinnmaximierung bei gleichzeitiger Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit.<sup>41</sup>

Da kulturelle NPO vielfach ideelle Ziele verfolgen und keine ausschüttbaren Gewinne erwirtschaften (dürfen), ist das o. g. Rentabilitätsziel obsolet. Als oberstes Formalziel - unabhängig von materiellen Zielsetzungen - kann die **langfristige Sicherung der Existenz** angesehen werden. Dieses kann in drei weitere - teilweise voneinander abhängigen - Subzielen eingeteilt werden: das Streben nach Wirtschaftlichkeit, Erfolg und Liquidität.<sup>42</sup>

Unter Beachtung des **Wirtschaftlichkeitsprinzips** kann durch den Einsatz verfügbarer Ressourcen ein möglichst gutes Ergebnis (und in weiterer Folge dementsprechende Wirkungen) erzielt werden, bzw. ein beabsichtigtes Er-

---

<sup>40</sup> Vgl. Littich (2007), 324.

<sup>41</sup> Vgl. Littich (2007), 324; Pernsteiner/Andeßner (2007), 21ff.

<sup>42</sup> Vgl. Dieter Hahn zit. nach: Andeßner (2004), 15.

gebnis bei optimalen Mitteleinsatz realisiert werden.<sup>43</sup> Der **Erfolg** einer Organisation unterliegt der Beurteilung hinsichtlich der konkret definierten Zielsetzungen, der je nach Organisationsart unterschiedlich ausfällt.<sup>44</sup> Das **Liquiditätsziel** ist hingegen auch von NPO unbedingt zu befolgen, da bereits kurzfristige Liquiditätsengpässe zu einer existenziellen Bedrohung führen können.<sup>45</sup>

### 3.3. Mehrdimensionale Finanzierungsformen für Museen und Theater

Aufgrund ihrer fehlenden Gewinnorientierung und dem gemeinwirtschaftlichen Kulturauftrag haben Museen und Theater nur eingeschränkt die Möglichkeit, klassische Instrumente der Außenfinanzierung, wie z. B. Beteiligungs- oder Kreditfinanzierung, in Anspruch zu nehmen.<sup>46</sup> Um die Existenz öffentlicher Kulturbetriebe langfristig zu gewährleisten und sie unabhängiger von SubventionsgeberInnen zu machen, wird es notwendig sein, multidimensionale Finanzierungsquellen zu erschließen und diese konsequent weiter zu verfolgen.<sup>47</sup>

Wie am Beginn des Kapitels 3 kurz erwähnt, können drei große Finanzierungsarten unterschieden werden:<sup>48</sup>

- **Öffentliche Zuschussfinanzierung:** neben direkten öffentlichen Subventionen zählen hierzu auch indirekte Steuerbegünstigungen.
- **Private Zuschüsse** aus Geld, Sach- und Zeitspenden von Einzelpersonen, Unternehmen und anderen Organisationen.
- **Selbsterwirtschaftete Einnahmen** aus Eintrittten sowie Verkauf marktfähiger Güter und Dienstleistungen.

---

<sup>43</sup> Vgl. Peter Schwarz zit. nach: Andeßner (2004), 16.

<sup>44</sup> Vgl. Silvia Langthaler zit. nach: Andeßner (2004), 15.

<sup>45</sup> Vgl. Jochen Drukarczyk zit. nach Andeßner (2004), 15.

<sup>46</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 109.

<sup>47</sup> Vgl. Klein (2007), 210.

<sup>48</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 109.

Nachfolgend werden die wesentlichsten Finanzierungsarten im Detail beschrieben.

### **3.3.1. Öffentliche Zuschussfinanzierung**

Weltweit betrachtet, gelingt es nur den wenigsten Kulturinstitutionen ihr Angebot allein „über den Markt“ zu finanzieren. Im Normalfall sind diese auf öffentliche und private Zuschussfinanzierung angewiesen. Die staatliche Kulturförderung kann mit verschiedenen Argumenten begründet werden:<sup>49</sup>

#### **Gesellschaftspolitische Begründungen**

Bei den Dienstleistungen im Kultursektor handelt es sich hauptsächlich um **meritorische Güter**. Diese Güter sind zwar durchaus marktgängig und Nicht-Zahler können vom Konsum ausgeschlossen werden (Ausschlussprinzip), sie verdienen aber nach Auffassung der dafür politischen Verantwortlichen eine besondere Förderung durch staatliche Gebietskörperschaften, die Marktkräfte alleine nicht erfüllen können.<sup>50</sup> Es wird dabei von allokativem Marktversagen gesprochen, d. h. der Markt ist unter bestimmten Bedingungen nicht in der Lage, eine effiziente Marktlösung herbeizuführen, wodurch der Staat zum Eingreifen veranlasst wird.<sup>51</sup> Folglich soll auch einkommensschwächeren Bevölkerungsgruppen der Zugang zum Kunstkonsum ermöglicht werden.<sup>52</sup>

#### **Rechtliche Begründung**

Öffentliche Gebietskörperschaften haben nicht nur ein Steuerungsinteresse zur Schaffung von Identität nach innen (Bewusstsein der Einwohner, Förderung der Bildung, etc.) und von Attraktivität nach außen (Kultur als Standortfaktor, Anziehungskraft für den Tourismus)<sup>53</sup>, sondern solche kulturpoliti-

---

<sup>49</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 115.

<sup>50</sup> Vgl. Brede (2005), 14f; Beccarelli (2005), 119; Landwehr (1998), 53; Klein (2007), 215f; Fischer (2004), 37.

<sup>51</sup> Vgl. Dieter Brümmerhof zit. nach: Landwehr (1998), 48; Fischer (2001), 34.

<sup>52</sup> Vgl. Fischer (2004), 37.

<sup>53</sup> Vgl. Bendixen/Heinze (2004), 18.

schen Maßnahmen sind auch gesetzlich verankert und erreichen dadurch in einem demokratischen System ihre Legitimation.<sup>54</sup>

### **Ökonomische Begründung**

Im Zusammenhang mit Kulturökonomie wird immer wieder auf die Studie von *Baumol/Bowen* aus dem Jahr 1966 verwiesen - auch bekannt unter dem Namen „Baumol’s cost disease“. Das ökonomische Dilemma besteht demzufolge in der grundsätzlichen Unfinanzierbarkeit der Performing Arts, verursacht durch unvermeidliche Kostensteigerung. Denn während im industriellen Sektor die Produktivität stetig steigt, z. B. durch technologischen Fortschritt, besseres Management, verbesserte Ausbildung der MitarbeiterInnen, etc. und analog dazu die Löhne steigen, leiden die darstellenden Künste unter einem Rückstand in der Produktivität (productivity lag). Die Einkommenslücke, die sich hier aus den parallel zur Wirtschaft wachsenden Personalkosten ergibt, können weder durch unbegrenzte Einnahmenerhöhung noch durch Rationalisierung der Produktion kompensiert werden. Mit anderen Worten: Die Aufführung eines „Hamlet“ dauert heute genau so lange wie zu Shakespeares Zeiten und benötigt annähernd so viel künstlerisches Personal wie damals. Um diese Einnahmenverluste auszugleichen, können sie nur durch öffentliche Zuschüsse kompensiert werden.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. dazu u. a. verschiedene österreichische Rechtsquellen: Bundessache sind die Gesetzgebung und Vollziehung in (...); Angelegenheiten der künstlerischen und wissenschaftlichen Sammlungen und Einrichtungen des Bundes; Angelegenheiten der Bundestheater (...). Art 10 Abs 1 Z 13 B-VG idF BGBl I 2009/127.

Das Land Oberösterreich hat die Aufgabe, (...) für eine geordnete Gesamtentwicklung des Landes zu sorgen, die den wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Bedürfnissen der Bevölkerung insbesondere auch in Wahrung der Verantwortung für künftige Generationen Rechnung trägt. Art 9 Abs 1 Z 2 Oö. L-VG idF LGBl 2009/90.

Im Sinne des § 1 sind insbesondere zu fördern: 1. das künstlerische Schaffen der Literatur, der darstellenden Kunst, der Musik, der bildenden Künste, der Fotografie, des Films und der Videokunst sowie neuer experimenteller oder die Grenzen der genannten Kunstsparten überschreitende Kunstformen; (...). § 2 Abs 1 Z 1-4 Kunstförderungsgesetz idF BGBl I 2000/132.

<sup>55</sup> Vgl. William J. Baumol/William G. Bowen zit. nach: Heilbrun (2003), 91; Klein (2007), 28f; Fischer (2004) 38f; Landwehr (1998) 47; Vakianis (2005), 92.

### **Positive externe Effekte**

Ein weiterer Beweggrund staatlicher Förderung liegt in der Abgeltung von beobachtbaren positiven externen Effekten, die im Zusammenhang mit dem Kulturangebot anfallen. Exemplarisch sind hier folgende erwähnt:<sup>56</sup>

- **Wirtschaftliche Bedeutung** für den Standort durch Absatz fördernde Auswirkungen auf Hotellerie und Tourismus. In diesem Zusammenhang wird auch von Umwegrentabilität gesprochen.
- **Optionswert**: Die bloße Möglichkeit Kulturangebote konsumieren zu können, stiftet beim Einzelnen bereits einen Nutzen, auch wenn sie u. U. nicht in Anspruch genommen werden.
- **Existenzwert**: Allein durch die Tatsache, dass ein Kulturangebot existiert, wird für den Einzelnen Nutzen generiert.
- **Prestigewert**: Das Kulturangebot begründet ein gewisses Prestige und stärkt die nationale und internationale Identität.
- **Vermächtniswert**: Nachfolgenden Generationen kommt die Bewahrung kulturellen Gutes ebenfalls zugute.
- **Erziehungs- und Bildungswert**: Dieser äußert sich in der Persönlichkeits-, Sensibilitäts- und Kreativitätsentwicklung der BesucherInnen sowie infolge von Kommunikation (z. B. durch Medienberichterstattung) auch in der Entwicklung von Nicht-BesucherInnen.

### **A. Direkte öffentliche Zuschüsse**

Festzustellen ist, dass im Bereich der direkten öffentlichen Subventionen (z. B. durch Geldleistungen) immer mehr auf Leistungsverträge zurückgegriffen wird, die die künstlerischen Leistungen der Kulturinstitutionen einerseits und die finanziellen Gegenleistungen der öffentlichen Hand andererseits festschreiben.<sup>57</sup> Inhalt dieser Leistungsvereinbarungen müssen allerdings klar definierte, operationalisierte Ziele (inhaltliche als auch finanzielle), Produkt-

---

<sup>56</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 116ff; Andeßner (2004), 106; Landwehr (1998), 49ff.

<sup>57</sup> Vgl. Fischer (2004), 40.

beschreibungen und eine effiziente Wirkungskontrolle sein. Nur so ist langfristig eine ergebnisorientierte Steuerung möglich.<sup>58</sup>

### **B. Indirekte öffentliche Zuschüsse**

Neben den direkten öffentlichen Subventionen spielen auch die indirekten öffentlichen Zuwendungsmechanismen eine Rolle. Die steuerliche Absetzbarkeit von Sach- und Geldspenden einer Privatperson oder eines Unternehmens ist somit unter dem Gesichtspunkt der indirekten öffentlichen Zuschussfinanzierung zu sehen.<sup>59</sup>

### **3.3.2. Private Zuschussfinanzierung**

Als Träger privater Zuwendungen kommen neben Privatpersonen und Wirtschaftsunternehmen auch NPO, wie Stiftungen, Vereine und Genossenschaften, in Betracht. Diese Art von Zuschussfinanzierung findet in einem philanthropischen System statt. Den Leistungen der RessourcengeberInnen steht dabei keine marktadäquate Vergütung gegenüber. Dies wird auch als nicht-schlüssige oder asymmetrische Austauschbeziehungen bezeichnet, da die Zuwendungen begünstigten Dritten zu Gute kommen. Die SpenderInnen weisen dabei unterschiedliche Motive auf, z. B. Altruismus, soziale Motive oder mittelbar materielle Motive. Private Zuschüsse können wie folgt auftreten.<sup>60</sup>

### **A. Geldspenden**

Im Gegensatz zu sozialen und karitativen Organisationen, die sich intensiv um Geldspenden bemühen, trat dieses Finanzierungsinstrument im Kulturbereich bisher in den Hintergrund. Bislang wird vor allem im Zusammenhang mit kulturellen Großprojekten, wie Neubau, Ankauf bestimmter Kunstobjekte, etc. geworben. Eine mögliche Erklärung findet sich im hohen Anteil an öffentlichen Subventionen vieler vorwiegend öffentlich betriebener Museen und Theater.<sup>61</sup> So engagieren sich nach Angabe der Spendenstudie 2008 des

---

<sup>58</sup> Vgl. Klein (2007), 67ff.

<sup>59</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 124.

<sup>60</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 158ff; Andeßner (2004), 103; Klein (2007), 230.

<sup>61</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 163.

NPO Instituts an der Wirtschaftsuniversität Wien lediglich 2,2 % der SpenderInnen für Kunst und Museen.<sup>62</sup> Aufgrund der derzeitigen Wirtschaftskrise und den damit verbundenen knapper werdenden privaten Haushaltseinkommen, ist zudem ein Sinken in der Spendenbeteiligung feststellbar.<sup>63</sup>

## B. Sachspenden

Als Sachspenden kommen Wirtschaftsgüter aller Art in Frage. Erforderlich ist dabei, dass die SpenderInnen dem Begünstigten das Eigentum an der Sache verschaffen und die Sache dem gemeinnützigen Zweck dient.<sup>64</sup> Vor allem im Museumsbereich haben Sachspenden eine hohe finanzielle Bedeutung. Da gesichertes Datenmaterial über das österreichische Sachspendenvolumen im Kultursektor fehlt, sollen hier als Beispiel die USA genannt werden.<sup>65</sup> So geht *Malaro* davon aus, dass in amerikanischen Museen mehr als 90 % der Objekte aus privaten Zuwendungen stammen.<sup>66</sup>

## C. Zeitspenden

Eine weitere Art nicht monetärer Spenden stellen Zeitspenden dar, die in Form ehrenamtlicher Arbeit für Organisationen geleistet werden. Auch hier liegt der Anteil an ehrenamtlich Beschäftigten im Bereich von Kunst und Museen mit 3,6 % der Befragten im untersten Skalenbereich.<sup>67</sup> Da Zeitspenden seitens der öffentlichen Hand benachteiligt werden, indem sie nicht steuerlich absetzbar sind, gilt es aus Sicht der Kulturbetriebe ein stabiles Anreiz-Beitrags-System aufzubauen. Dabei stehen immaterielle Anreize im Vordergrund, wie z. B. ein Angebot an Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Nur durch eine konsequente Beziehungspflege zu den ehrenamtlichen Mitar-

---

<sup>62</sup> Vgl. Neumayr/Schober (2010), [http://www.npo.or.at/downloads/texte/freiestudien/NPO\\_Institut\\_Spendenstudie\\_2008\\_Endbericht.pdf](http://www.npo.or.at/downloads/texte/freiestudien/NPO_Institut_Spendenstudie_2008_Endbericht.pdf), 22f.

<sup>63</sup> Vgl. Neumayr/Schober (2010), [http://www.npo.or.at/downloads/texte/freiestudien/NPO\\_Institut\\_Spendenstudie\\_2008\\_Endbericht.pdf](http://www.npo.or.at/downloads/texte/freiestudien/NPO_Institut_Spendenstudie_2008_Endbericht.pdf), 33ff.

<sup>64</sup> Vgl. Klein (2007), 243.

<sup>65</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 164.

<sup>66</sup> Vgl. Marie C. Malaro zit. nach: Beccarelli (2005), 164.

<sup>67</sup> Vgl. Neumayr/Schober (2010), [http://www.npo.or.at/downloads/texte/freiestudien/NPO\\_Institut\\_Spendenstudie\\_2008\\_Endbericht.pdf](http://www.npo.or.at/downloads/texte/freiestudien/NPO_Institut_Spendenstudie_2008_Endbericht.pdf), 27.

beiterInnen kann eine Vertrauensbeziehung aufgebaut werden, die letztendlich zu einer stärkeren Bindung an die Organisation führt.<sup>68</sup>

#### **D. Mitglieder- und Förderbeiträge**

Zu den privaten Zuwendungen gehören überdies die Mitgliedsbeiträge aus Fördervereinen. Diese sind zwar nicht unmittelbar selbst kulturell tätig, fördern aber indirekt das kulturelle Handeln einer anderen Institution, z. B. eines Museums oder Theaters. Die Vorzüge einer Fördervereinigung werden v. a. in deren finanziellen Beiträgen, einer erhöhten Legitimation in Verhandlungen mit öffentlichen Gebietskörperschaften sowie in der Nutzung eines lokalen Netzwerkes gesehen. Außerdem dient der Förderverein hauptsächlich als Instrument zur Beziehungspflege. Die Kulturinstitutionen stellen den FörderInnen im Gegenzug für die Mitgliedschaft gewisse materielle und immaterielle Anreize bereit, wie freie Eintritte, Vergünstigungen im Museumsshop oder Einladungen zu Sondervorstellungen im Theater.<sup>69</sup>

#### **3.3.3. Selbsterwirtschaftete Einnahmen**

Zur dritten großen Finanzierungsquelle zählen neben den Erlösen aus Eintrittten und Vermittlungsaktivitäten auch das Sponsoring sowie Einnahmen aus Vermögensveranlagung. In diesen Bereich gehören ferner alle Aktivitäten zur Erzielung von Nebeneinnahmen für Kulturbetriebe. Eine detaillierte Aufarbeitung dieses Gebietes folgt im Kapitel 4 sowie im empirischen Teil der Arbeit.

#### **A. Erlöse aus Eintritten und Vermittlungsaktivitäten**

Mit der Frage nach den Entgelten ist unmittelbar die Preis- und Programmpolitik der jeweiligen Kultureinrichtung angesprochen. Wie in den Kapiteln 2.3.3. und 2.4.3. aufgezeigt, befinden sich in Österreich die Mehrheit der Museen und Theater in öffentlicher Hand (entweder als Teil der öffentlichen Verwaltung oder als ausgegliederte Kapitalgesellschaft mit öffentlichen Eigentümern). Dadurch kommt es seitens der KulturanbieterInnen oftmals zu fal-

<sup>68</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 166f.

<sup>69</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 169ff; Klein (2007), 223ff.

schen Vorstellungen, was ein Kulturangebot den Nachfrager kosten „darf“<sup>70</sup> verbunden mit der politischen Forderung nach völlig kostenfreiem Eintritt.<sup>71</sup>

Die Vernachlässigung einer realistischen Preisbildung wird zudem vom kameralistischen Rechnungslegungssystem in öffentlichen Kulturbetrieben unterstützt. Da eine Kosten-Leistungs-Rechnung häufig noch nicht angewendet wird, ist i.d.R. nicht bekannt, was das jeweilige Produkt/Leistung tatsächlich kostet. Um auf lange Sicht die Existenz zu sichern, ist es daher essentiell, zumindest ansatzweise eine Preispolitik nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu betreiben: z. B. durch strategische Überlegungen welche Angebote tatsächlich kostenfrei abgegeben werden, Einführung einer Kosten-Leistungs-Rechnung zum Aufbau eines besseren Preisbewusstseins oder durch Kombination von Primärleistungen mit Sekundärleistungen (Value-Added-Services), z. B. durch Verbindung einer Theaterkarte mit einem ermäßigten Parktarif in der nahegelegenen Tiefgarage.<sup>72</sup>

## **B. Kultursponsoring**

Im Gegensatz zur selbstlosen Spende handelt es sich beim Sponsoring um ein Geschäft auf Gegenseitigkeit. Der Leistung des Sponsors, z. B. in Form von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-How, steht eine marktadäquate Gegenleistung der Kulturinstitution gegenüber, um damit Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen. Dadurch soll für die SponsorInnen eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades oder eine Imagewirkung erzielt werden.<sup>73</sup> Der derzeitige konjunkturelle Einbruch macht sich allerdings auch bei den Sponsoring-Tätigkeiten bemerkbar. Da manche Wirtschaftsbranchen einen Produktionsrückgang von bis zu 25 % hinnehmen mussten, werden

---

<sup>70</sup> Vgl. Klein (2007), 212f.

<sup>71</sup> Vgl. dazu die Entscheidungen des BMUKK sowie des Landes OÖ und der Stadt Linz, die seit 1.1.2010 kostenlosen Zugang zu Bundesmuseen, ausgewählten Landesmuseen in OÖ und Museen der Stadt Linz für SchülerInnen im Rahmen ihres Unterrichts und für SeniorInnen über 60 gewähren. Vgl. BMUKK (2010), <http://www.bmukk.gv.at/kultur/freiereintritt.xml>; Pühringer (2010), 5.

Die ersten negativen Auswirkungen in diesem Zusammenhang sind diesbezüglich schon bemerkbar. Wie aus einem Artikel der OÖ Nachrichten hervorgeht, beklagen bereits andere, größtenteils selbst finanzierte Museen, Besuchereinbußen bei den Schulklassen um 50 %. Vgl. OÖ Nachrichten (2010), <http://www.nachrichten.at/oberoesterreich/muehviertel/art69,350674>.

<sup>72</sup> Vgl. Klein (2007), 213ff.

<sup>73</sup> Vgl. Klein (2007), 232ff.

durch reduzierte Marketingbudgets in diesen Unternehmen die Sponsoringausgaben überproportional unter Druck gesetzt.<sup>74</sup>

### C. Einnahmen aus Vermögensveranlagung.

Eine weitere Einnahmequelle stellen Erträge aus Kapitalanlagen dar. Gelder, die nicht unmittelbar für kulturelle Projekte bzw. den laufenden Betrieb benötigt werden, generieren Erträge durch gezielte Veranlagungspolitik. Dazu zählen auch Zins- bzw. Skontovorteile durch Inanspruchnahme von Zahlungsmodalitäten.<sup>75</sup>

Bevor im Anschluss auf die Finanzierung durch kommerzielle Aktivitäten näher eingegangen wird, soll Abbildung 3 einen abschließenden Überblick über die wesentlichen, bisher behandelten Finanzierungsquellen verschaffen.

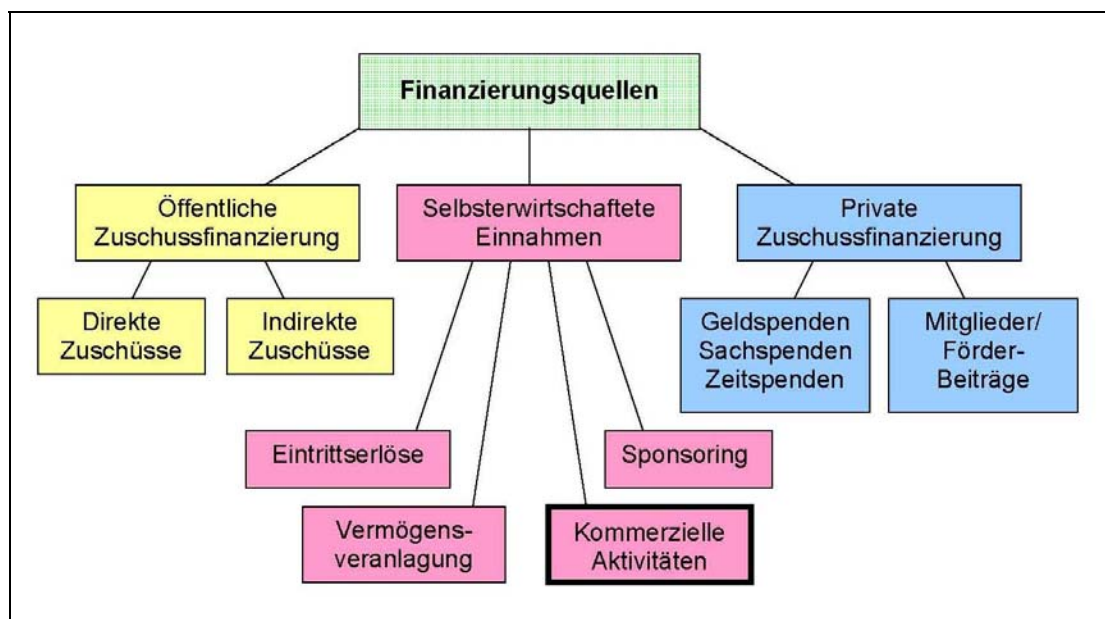


Abbildung 3: Finanzierungsquellen im Überblick<sup>76</sup>

Aus der Gesamtheit der Finanzierungsquellen wird nun die Finanzierung aus kommerziellen Aktivitäten herausgegriffen.

<sup>74</sup> Vgl. Lausberg/Notz (2010), [http://www.actori.de/downloads/100126\\_Studie\\_Krise\\_Kultur.pdf](http://www.actori.de/downloads/100126_Studie_Krise_Kultur.pdf), 4.

<sup>75</sup> Vgl. Steirer/Matt/Moser (2004), 101.

<sup>76</sup> Eigene Abbildung.

## 4. Kommerzielle Aktivitäten

Obwohl viele Museen und Theater für ihre Kernleistungen Entgelte erwirtschaften (z. B. durch Verkauf von Eintrittskarten), wird aufgrund des meritorischen Charakters der Leistungen (vgl. Kapitel 3) auf kostendeckende Produktion weitgehend verzichtet. Zusätzlich führen Etatkürzungen der öffentlichen Träger sowie restriktives Spenden- bzw. Sponsoringverhalten mittel- bis langfristig zu strukturellen Finanzdefiziten im Leistungsbereich, die durch Einnahmen ausgeglichen werden müssen, welche **keinen unmittelbaren Zusammenhang mit der ideellen Kernleistung** aufweisen.<sup>77</sup> Eine fehlende Gewinnerzielungsabsicht schließt allerdings nicht aus, in ausgewählten Nebenbereichen gewinnorientierte (kommerzielle) Aktivitäten zu entwickeln. Voraussetzung dabei ist, dass sich der kommerzielle Geschäftsbetrieb der Erfüllung der Mission unterordnet und nicht dem alleinigen Selbstzweck dient, und die erzielten Überschüsse explizit für die Realisierung der ideellen Absichten verwendet werden.<sup>78</sup>

*Blazek* stellt in diesem Zusammenhang fest: „Mission-oriented goals and financial goals may also be viewed as concurrent objectives that advance each other. The two sets of goals should interact in a complementary fashion. Each should facilitate the other.”<sup>79</sup> [Based on long-term considerations, d. Verf.], “financial success, though, can enhance an organization’s ability to provide services.”<sup>80</sup>

In den folgenden Kapiteln sollen nach einer allgemeinen Begriffsdefinition, die Zielsetzungen sowie die organisatorischen Ausgestaltungsformen dargestellt werden. Nach den Ausführungen zu den Besonderheiten im Marketing wird auf die Finanzierung, die steuerlichen Aspekte sowie auf mögliche Vor- und Nachteile kommerzieller Aktivitäten näher eingegangen.

---

<sup>77</sup> Vgl. Andeßner (2000), 87.

<sup>78</sup> Vgl. Siegfried Lachmair zit. nach: Andeßner (2005), 27.

<sup>79</sup> Blazek (2008), 58.

<sup>80</sup> Blazek (2008), 57.

## 4.1. Definition und Zielsetzungen

Kommerzielle Aktivitäten sind dadurch charakterisiert, dass in bestimmten Bereichen der Kulturinstitution preisfinanzierte Güter erstellt werden, d. h. mit einer ausdrücklichen Gewinnerzielungsabsicht an Konsumenten abgegeben werden. Gekennzeichnet sind diese Bereiche durch einen organisatorisch einigermaßen abgrenzbaren Aufgabenkreis, der allerdings nicht notwendigerweise in einer rechtlich ausgegliederten Rechtsform münden muss (vgl. dazu Kapitel 4.2.).<sup>81</sup>

Welche kulturspezifische Nebenerlösmöglichkeiten tatsächlich ausgeübt werden können, wird in Abbildung 4 systematisch dargestellt.

Aktivitäten	Beispiele
Aktivitäten, die auf der Frequenz und den Ausgaben der Besucher basieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastronomie-Angebote (Theatercafe)</li> <li>• Handels- und Warenangebote (Museumsshop)</li> </ul>
Aktivitäten, die auf dem Kern- bzw. erweiterten Angebot des jeweiligen Kulturbetriebs beruhen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationsaktivitäten / Koproduktionen</li> <li>• Verkauf von Rechten (Übertragungs-, Wiedergabe-, Reproduktions- und sonstige Rechte)</li> <li>• Veröffentlichungen</li> <li>• Verleihaktivitäten</li> <li>• Merchandising</li> <li>• E-Commerce</li> </ul>
Aktivitäten, die auf dem Wissen und Know-How der Mitarbeiter basieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungs- und Consulting-Dienstleistungen</li> <li>• Trainings-, Ausbildungs- und Seminarangebote</li> <li>• Workshops</li> <li>• Gastspiele</li> <li>• Wanderausstellungen</li> </ul>
Aktivitäten, die auf dem Standort und dem Raumangebot basieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raumvermietungen für Tagungen, Seminare, Workshops, Feste, Veranstaltungen</li> <li>• Vermietungen von Flächen für Werbezwecke</li> <li>• Nutzung von Flächen für Gastronomieangebote</li> </ul>
Aktivitäten, die auf den Werbeträgern und Medien des Kulturbetriebes basieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzeigenverkauf in eigenen Printmedien</li> <li>• Akquisition von Internet-Werbepartnern</li> </ul>

Abbildung 4: Nebeneinnahmequellen in Kulturbetrieben<sup>82</sup>

<sup>81</sup> Vgl. Andeßner (2000), 89.

<sup>82</sup> Abb. entnommen aus: Klein (2007), 218.

Aus Sicht der Kulturinstitution erfüllen neue Einnahmequellen mehrere **Zielsetzungen**:<sup>83</sup>

- Primäres Motiv ist die **Erwirtschaftung von finanziellen Überschüssen**, die zur internen Subventionierung bzw. Ausgleich defizitärer ideeller Leistungsbereiche dienen (Finanzierungsaspekt).
- Für Museen und Theater bedeutet dies folglich eine **Erweiterung des finanziellen Handlungsspielraums** und eine Verminderung der Abhängigkeit von externen ZuschussgeberInnen (öffentlichen wie privaten) und deren finanzielle Situation (Risikoaspekt).
- Darüber hinaus wird durch die kommerzielle Nutzung der Infrastruktur die Besucherattraktivität gesteigert.<sup>84</sup> Gerade in kulturellen Institutionen erwarten sich BesucherInnen nicht nur die Bereitstellung des Kulturgutes, sondern fragen ein ganzes **Leistungsbündel** nach (Dienstleistungs- bzw. Marketingaspekt). Diese kommerziellen Leistungen (z. B. Theatercafé) ergänzen dann die kulturelle Kernleistung (z. B. Aufführung eines Musicals). Dadurch steht das Erwerbsstreben auch in einem unmittelbaren Naheverhältnis zur Mission der Kulturinstitution. Hierbei kann zwischen solchen Leistungen unterschieden werden, die im engen Zusammenhang zum ideellen Zweck stehen und solchen, bei denen dieser fehlt und ausschließlich der Finanzierungsaspekt im Vordergrund steht.<sup>85</sup>

#### **4.2. Organisatorische Formen kommerzieller Aktivitäten aus betriebswirtschaftlicher Sicht**

Betriebswirtschaftlich betrachtet, werden die mit den kommerziellen Aktivitäten verbundenen Managementaufgaben gesehen. Im Rahmen einer dementsprechenden Systematisierung lassen sie sich trotz der Artenvielfalt, vom

---

<sup>83</sup> Vgl. Andeßner (2005), 27.

<sup>84</sup> Vgl. Beccarelli (2005), 144.

<sup>85</sup> Vgl. Andeßner (2000), 90; Andeßner (2005), 27.

Erscheinungsbild her einzelnen **grundlegenden Formen** zuordnen (vgl. Abbildung 5):<sup>86</sup>

- Rechtlich und wirtschaftlich integriert in das organisatorische Umfeld des Kulturbetriebes.
- Formal ausgegliedert in ein selbständiges Unternehmen, welches im Alleineigentum des Kulturbetriebes steht. Rechtlich gesehen handelt es sich zwar um zwei eigenständige Unternehmen, die aber zum selben wirtschaftlichen Komplex gehören.
- Strategische Kooperation mit einem gewinnorientierten Unternehmen.

Die Wahl der organisatorischen Form kommerzieller Aktivitäten korreliert in vielen Fällen mit der Größe der NPO. So integrieren kleinere bis mittlere NPO i.d.R. ihre (überschaubaren) kommerziellen Aktivitäten. Größere NPO hingegen wählen oftmals die Form der Ausgliederung. Strategische Kooperationen sind unterdessen bei allen NPO feststellbar.

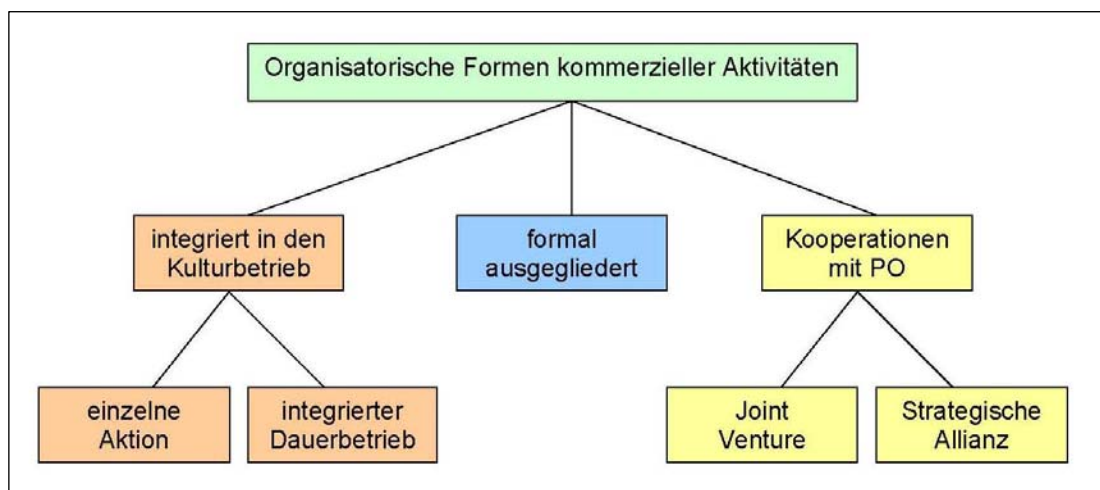


Abbildung 5: Organisatorische Formen kommerzieller Aktivitäten<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Vgl. Andeßner (2004), 226ff.

<sup>87</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: Andeßner (2004), 227.

### 4.2.1. Integrierte kommerzielle Einheiten

Der Charakter von Tätigkeiten in integrierten kommerziellen Einheiten zeichnet sich dadurch aus, dass sie **in die Rechtsform des Kulturbetriebes integriert** sind. Sie weisen zwar einen gewissen Grad an organisatorischer Eigenständigkeit auf, sind jedoch hinsichtlich ihrer Human- und Sachressourcenzugehörigkeit eng an den ideellen Kernbereich gekoppelt. Diese Tätigkeiten können als einzelne Aktionen oder ab einer gewissen Häufigkeit und Umfang als Dauerbetrieb auftreten.<sup>88</sup>

#### A. Einzelne Aktionen

Die kommerziellen Aktivitäten von Museen und Theatern konzentrieren sich auf einen oder einige Tage im Jahr und wenden sich hauptsächlich an die allgemeine gesellschaftliche Öffentlichkeit. Derartig abgeschlossene Tätigkeiten weisen einen **Projektcharakter** auf. Als Beispiel für solch einen einmaligen Anlass wäre ein Museumsball zu sehen, der nur einmal im Jahr für einen Abend statt findet.<sup>89</sup>

Um diese unabhängigen Projekte erfolgreich abzuwickeln, ist es notwendig, ein effizientes Projektmanagement sicher zu stellen, welches die Organisation folgender Merkmale inkludiert:<sup>90</sup>

- ein klar definiertes Ziel,
- die Beteiligung mehrerer Stellen mit einer eigenständigen Struktur (Projektleitung, Festlegung von Teams etc.),
- den Projektablauf inkl. Planungs- und Controllingverfahren, Phasen, Zwischenziele,
- sachliche und zeitliche Strukturierung von Projekten,
- sowie Kostenplanung und Berichtswesen.

<sup>88</sup> Vgl. Andeßner (2004), 228f.

<sup>89</sup> Vgl. Andeßner (2005), 28.

<sup>90</sup> Vgl. Mayerhofer/Meyer (2007), 401ff.

## **B. Integrierter Dauerbetrieb**

Ab einer gewissen Häufigkeit und Umfang der Aktivitäten bildet ein Dauerbetrieb eine kommerzielle Einheit innerhalb der Kulturinstitution. Diese besitzt zwar keine eigene Rechtsform, aber ein gewisses Maß an organisatorischer Autonomie (z. B. eigener Rechnungskreis, eigene Leitung). So ein kommerzielles Gefüge kann daher als **Profit-Center** aufgefasst werden. In Abstimmung mit dem Kulturbetrieb werden dabei auf die personellen und infrastrukturellen Kapazitäten des ideellen Kernbetriebs zurückgegriffen. Ein Beispiel dafür wäre der Getränkeausschank in einem Theater ausschließlich zu Vorstellungszeiten.<sup>91</sup>

## **C. Exkurs: Integration von Ehrenamtlichen bzw. Freiwilligen**

Im Zusammenhang mit projekt- oder profit-center-orientierten kommerziellen Aktivitäten stellt sich auch die Frage der Integrierbarkeit von **ehrenamtlichen MitarbeiterInnen**. In erster Linie konzentrieren sich freiwillige Engagements auf den ideellen Kernbereich. Allerdings hat die Praxis gezeigt, dass freiwillige MitarbeiterInnen oftmals substanziell an der Erstellung kommerzieller Aktivitäten beteiligt sind. Hat der Einsatz solcher spezifischer Ressourcen Erfolg, so vergrößert sich der erzielbare Überschuss aufgrund der ersparten Personalausgaben.<sup>92</sup>

Dabei ist speziell an die vielschichtige Motivation freiwilliger MitarbeiterInnen zu denken, wie altruistische und solidarische Beweggründe, Identifikation mit der Kulturinstitution oder einem bestimmten kulturellen Anliegen, Entfaltung von Talenten, Spaß an der Tätigkeit an sich, Wertschätzung, soziale Integration u. dgl. Um die dahingehende Erwartungshaltung zu erfüllen, bedarf es folgender **Voraussetzungen**:

- konkrete inhaltliche und zeitliche Festlegung der Tätigkeit,
- erforderliche Identifikation mit den ideellen Zielen der Kulturinstitution,

---

<sup>91</sup> Vgl. Andeßner (2005), 28.

<sup>92</sup> Vgl. Andeßner (2005), 31f.

- Sicherstellung, dass sich die Nettoüberschüsse für die interne Subventionierung der ideellen Kernbereiche tatsächlich vergrößern und Information, für welche ideellen Vorhaben sie verwendet werden,
- Ausdruck von Dank und Anerkennung für die geleistete Arbeit, z. B. in Form von mitarbeiterbezogenen Aktivitäten wie der Einladung zu einem geselligen Event.

Bei der tatsächlichen Einsatzplanung ist zudem zu berücksichtigen, dass bei Nichterfüllung der Aufgaben durch ehrenamtliche HelferInnen keine wirklichen Sanktionsmaßnahmen zum Tragen kommen.

#### 4.2.2. Formal ausgegliederte Leistungseinheit

Übersteigen die kommerziellen Aktivitäten ein bestimmtes Volumen, so fordern rechtliche als auch managementbezogene Aspekte eine formale Ausgliederung der Aktivitäten in ein **rechtlich selbständiges Tochterunternehmen**, welches wirtschaftlich weiterhin dem „Konzern“ der Kulturinstitution zuzuordnen ist.<sup>93</sup> Als konkretes Beispiel ist hier die ART FOR ART, Theaterservice GmbH zu nennen, einer 100 % Tochter der Theaterservice GmbH, deren Mehrheitseigentümerin (51,1 %) die Bundestheater-Holding GmbH der Republik Österreich ist.<sup>94</sup> Dieses Unternehmen ist nicht nur Ausstatter der österreichischen Bundestheater (Burg- und Akademietheater, Wiener Staatsoper und Volksoper) sondern betreut konzeptionell und operativ international bedeutende Bühnen und Festivals sowie große Events (z. B. die Eröffnung der Fußballweltmeisterschaft).<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Andeßner (2004), 231.

<sup>94</sup> Vgl. Bundestheater-Holding (2010), <http://www.bundestheaterholding.at/Content.Node2/holding/55.php>.

<sup>95</sup> Dieses Unternehmen stellt Kostüme und Dekorationen her, sorgt für deren fachgerechte Lagerung, betreut Bauvorhaben, kümmert sich um technische Anlagen und verkauft Theaterkarten. Vgl. ART FOR ART, Theaterservice GmbH (2010), <http://www.artforart.at/Content.Node/content/geschaeftsleitung/geschaeftsleitung.de.php>.

Infolgedessen wird aus dem Profit-Center-Management ein Beteiligungsmanagement, da ein Einfluss nur mehr mittelbar über die Organe der gewinnorientierten Tochtergesellschaft möglich ist.<sup>96</sup>

Bei der Zusammenarbeit zwischen der ideellen Kulturinstitution und ihrem ausgegliederten Tochterunternehmen gilt es geeignete Steuerungs- und Überwachungsstrukturen aufzubauen. Im Sinne eines **Corporate Governance** sollen einerseits der ausgegliederten Tochter die notwendigen geschäftspolitischen Freiräume eingerichtet werden, andererseits dürfen die übergeordneten Interessen der Kulturinstitution nicht außer Acht gelassen werden.

### 4.2.3. Kooperationen

Kommerzielle Leistungen können auch in Kooperation mit einem selbständigen, gewinnorientierten Unternehmen erstellt werden. Charakteristisch für diese Form der Zusammenarbeit ist die Bündelung der Human-, Sach- und immateriellen Ressourcen beider Partner, um einen gemeinsamen Kooperationserfolg zu erzielen. Als mögliche Ausgestaltung solcher Kooperationen dienen Joint Ventures und strategische Allianzen.<sup>97</sup>

#### A. Joint Venture

Zu einem Joint Venture kommt es, wenn eine Tochtergesellschaft gegründet wird, an der sich zumindest eine andere erwerbswirtschaftliche Organisation beteiligt. Dadurch sollen die Defizite an Kompetenzen und Ressourcen der Kulturinstitution ausgeglichen werden.<sup>98</sup>

#### B. Strategische Allianz

Im Falle einer **strategischen Allianz** bzw. **materiellen Ausgliederung** überlässt die Kulturinstitution die Erstellung der kommerziellen Leistungen zur Gänze einem wirtschaftlich unabhängigen, gewinnorientierten Dritten (Outsourcing). Diese Kooperationsform wird vor allem dann in Betracht gezogen,

---

<sup>96</sup> Vgl. Andeßner (2004), 231.

<sup>97</sup> Vgl. Andeßner (2004), 233.

<sup>98</sup> Vgl. Andeßner (2005), 28.

wenn keine ausreichenden Kernkompetenzen im Kulturbetrieb vorhanden sind bzw. wenn bei Eigenerstellung die Auslastung der Kapazitäten nicht gewährleistet werden kann. Das Museum oder Theater beschränkt sich in der Folge auf die Bereitstellung der Infrastruktur, was zu dementsprechenden Miet- und Pachteinnahmen führt. Ein solches Beispiel liegt vor, wenn das Museumsrestaurant an ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen verpachtet ist.<sup>99</sup>

#### **4.2.4. Reine Vermietungs- und Verpachtungsaktivitäten**

Als gesonderte Form kommerzieller Aktivitäten sind reine Vermietungs- und Verpachtungsaktivitäten zu sehen. Die Kulturinstitution stellt dazu einem Dritten die reine Infrastruktur für dessen eigene Zwecke zu Zeiten zur Verfügung, in denen die Räumlichkeit im ideellen Bereich nicht benötigt wird. Dabei können zwei Fälle unterschieden werden:<sup>100</sup>

- Liegenschaften oder Gebäude, die längerfristig nicht für den ideellen Bereich genutzt werden und so zur Mittelbeschaffung längerfristig vermietet oder verpachtet werden, oder
- die hauseigenen Räumlichkeiten werden zwar für den ideellen Bereich genutzt, z. B. als Ausstellungsraum im Museum, können aber auch zu gewissen Zeiten (abends, an Schließtagen) für externe Veranstaltungen gemietet werden.

### **4.3. Besonderheiten im Marketing**

Öffentlich getragene bzw. geförderte Kulturbetriebe orientieren ihr Angebot nicht primär an der Nachfrage. Ihre Legitimation lässt sich nicht aus dem Prinzip der Gewinnmaximierung ableiten, sondern ist begründet in der möglichst optimalen Realisierung der jeweiligen künstlerischen, kulturellen, ästhetischen, bildungspolitischen, etc. Zielsetzung.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. Andeßner (2005), 29.

<sup>100</sup> Vgl. Andeßner (2004), 235f.

<sup>101</sup> Vgl. Klein (2008), 22.

Anders gestaltet sich die Zielkonzeption bei der Vermarktung kommerzieller Aktivitäten. Hier bestimmt die Nachfrage das Angebot. Unter der primären Perspektive der Kundenorientierung steht, z. B. beim Betreiben eines Theatercafés oder eines Museumsshops, die Erzielung von Gewinnen im Vordergrund. Allerdings muss dabei der Erfüllung des gemeinnützigen Oberziels des Theaters oder Museums Rechnung getragen werden. Daraus ergeben sich spezifische Konstellationen von Marketingaufgaben gegenüber Interessentengruppen auf der Ressourcenbeschaffungsseite oder der Leistungsseite.<sup>102</sup>

Aufgrund der Heterogenität der Stakeholder eines Kulturbetriebes ergibt sich daher die Notwendigkeit einer Segmentierung der Zielgruppen, die durch Marktforschungsaktivitäten unterstützt werden kann. Parallel dazu verläuft die Strategieentwicklung der neuen Geschäftsfelder, die sich aus einer Portfolioanalyse ableiten lässt und hinsichtlich der Kriterien ‚Notwendigkeit und Attraktivität der Leistungserstellung‘ sowie ‚Nachfrage und Bedarf‘ bewertet werden muss.<sup>103</sup>

In Folge dessen werden die weiteren operativen Marketingentscheidungen getroffen. Durch kreative Anpassung allgemeiner Gestaltungsvarianten der absatzpolitischen Instrumente können kontextspezifische Maßnahmenvorschläge entwickelt werden. So werden bspw. für kommerzielle Aktivitäten zielgruppenspezifische Werbemittel produziert, die über alternative Distributionskanäle vertrieben werden (z. B. bewirbt ein Museum seine Veranstaltungsräumlichkeiten über eine Angebotsgruppe für Tagungs- und Kongressveranstalter).<sup>104</sup>

Begleitend zu der operativen Marketingplanung wird Öffentlichkeitsarbeit (PR) als Kommunikationsinstrument eingesetzt. Als Teil der Corporate Communication werden dabei nicht nur die Kernthemen der Kulturinstitution, sondern auch die kommerziellen Aktivitäten kommuniziert. So können z. B.

---

<sup>102</sup> Vgl. Scheuch (2007), 258ff.

<sup>103</sup> Vgl. Horak/Matul/Scheuch (2007), 193ff.

<sup>104</sup> Vgl. Scheuch (2007), 269f.

die PR-Aktivitäten eines Museums einerseits die Kontaktaufnahme zu Wirtschaftsunternehmen zur Akquisition von potentiellen SponsoringpartnerInnen umfassen, andererseits die Bewerbung eines einmaligen Events.<sup>105</sup>

#### 4.4. Finanzierung kommerzieller Aktivitäten

Kommerzielle Aktivitäten dienen zwar langfristig der Erwirtschaftung finanzieller Überschüsse, sie erfordern allerdings auch eine gewisse Grundausstattung an finanziellen Mitteln, um entsprechende Investitionen tätigen zu können. Dabei ist ein Mindestmaß an **Eigenkapital** aus Risikogesichtspunkten essentiell, damit Anlaufschwierigkeiten als auch konjunkturell bedingte, wirtschaftlich schlechte Zeiten überwunden werden können.<sup>106</sup>

Zum Aufbau entsprechender Leistungspotentiale ist grundsätzlich auch **Kreditfinanzierung** möglich. Aufgrund der eingeschränkten Möglichkeiten der Bonitätsprüfung und der geringeren Besicherung von Krediten mangels faktischer Liquidierbarkeit von Gegenständen des Anlagevermögens, handeln Banken bei der Vergabe von Krediten im NPO-Bereich eher vorsichtig. Für kommerzielle Einheiten haben diese Restriktionen weniger große Auswirkungen, da die Bonitätsprüfung<sup>107</sup> oftmals einfacher ist als im ideellen Leistungsbereich.<sup>108</sup>

#### 4.5. Steuerliche Aspekte

Der Gesetzgeber hat für Kulturbetriebe, die den Gemeinnützigkeitsstatus erfüllen (vgl. §§ 34 bis 43 Bundesabgabenordnung - BAO), steuerliche Sonderbestimmungen geschaffen, die die Besonderheiten dieser Branche berücksichtigen und in Anbetracht der gesellschaftlichen Bedeutung auch Steuerbefreiungen und Erleichterungen einbeziehen.<sup>109</sup>

---

<sup>105</sup> Vgl. Purtschert (2005), 407f.

<sup>106</sup> Vgl. Andeßner (2004), 225.

<sup>107</sup> Aufgrund neuer Kapitalrichtlinien für Banken (Basel II) entwickeln Kreditinstitute verstärkt interne Ratingsysteme für Kreditkunden aus dem NPO-Bereich. Vgl. Littich (2007), 333; Doll (2007), 241ff.

<sup>108</sup> Vgl. Andeßner (2005), 33f.

<sup>109</sup> Vgl. Steirer/Matt/Moser (2004), 146.

Sobald aber gewinnorientiert oder außerhalb eines Zusammenhangs mit einem gemeinnützigen Zweck am Wirtschaftsleben teil genommen wird (in Form von Gewinnbetrieben oder begünstigungsschädlichen Betrieben i.S.d. § 45 Abs 3 BAO), werden NPO **ertragssteuerrechtlich** gewinnorientierten Körperschaften gleichgestellt. Im unmittelbaren Zusammenhang der wirtschaftlichen Aktivität mit dem ideellen Zweck sieht der Gesetzgeber allerdings spezielle Bestimmungen vor, die nicht zum Verlust der steuerlichen Privilegien für die NPO führen.<sup>110</sup>

In weiten Bereichen divergieren auch die **umsatzsteuerlichen** Vorschriften. Abweichungen finden sich bei der Unternehmereigenschaft, der Abgrenzung des Unternehmensbereiches vom Nichtunternehmensbereich, aber auch bei der Anwendung ermäßigter Steuersätze und unechter Steuerbefreiungen, die nicht zuletzt auf der unterschiedlichen Behandlung von Körperschaften öffentlichen Rechts und privaten NPO beruhen (vgl. § 2 Abs 3 Umsatzsteuergesetz 1994 – UStG 1994).<sup>111</sup> Normalerweise führen kommerzielle Aktivitäten zu einem Leistungsaustausch, der im Rahmen eines Unternehmens im Sinne des UStG umsatzsteuerpflichtig ist.<sup>112</sup>

Das gesetzliche Regelsystem für die einzelnen steuerlichen Bereiche zeichnet sich durch besondere Komplexität und Spezifität aus, weshalb es im Rahmen dieser Arbeit nur tangiert werden kann. Eine ausführliche Behandlung ist daher der einschlägigen Literatur zu entnehmen.

#### **4.6. Vor- und Nachteile kommerzieller Aktivitäten**

Bevor in die Detailplanung zur Ausübung kommerzieller Aktivitäten gegangen wird, muss klar sein, dass die Kulturinstitution damit in spezielle Märkte eintritt, die bestimmten Mechanismen und Gesetzmäßigkeiten folgen, denen sie vorab „vielleicht gar nicht gewachsen ist“ und die Auswirkungen auf den

---

<sup>110</sup> Vgl. Kofler (2004), 114.

<sup>111</sup> Achatz (2004), 185.

<sup>112</sup> Vgl. Andeßner (2004), 238.

ideellen Kernbereich haben können. Es sind daher zuvor folgenden **Überlegungen** anzustellen, hinsichtlich:<sup>113</sup>

- der Marktfähigkeit und des Marktpotentials bestimmter Leistungen,
- der langfristigen Ziele, die durch die neuen Geschäftsfelder erreicht werden sollen,
- der unternehmerischen Einstellung und vorhandener kommerzieller Managementkompetenz,
- des Aufbringens notwendiger Human- und Sachressourcen,
- der Kooperationsbereitschaft zu anderen (erwerbswirtschaftlichen) Organisationen,
- möglicher (negativer) Effekte in der Beziehung zu anderen Finanzierungsquellen (öffentliche SubventionsgeberInnen, private SpenderInnen, etc.).

Erst wenn diese Fragen analysiert und berücksichtigt sind, ist es sinnvoll sich der weiteren Planung zu widmen.

Ein weiterer entscheidender Aspekt ist die **Rolle des Initiators** kommerzieller Aktivitäten. Viele Projekte, die „von oben“ entstehen, kommen nicht zur Umsetzung, weil sich innerhalb der Organisation kein Zugehörigkeitsgefühl einstellt und somit die Umsetzung scheitert. Nichts desto trotz müssen alle Argumente, die für und gegen die Aufnahme kommerzieller Aktivitäten sprechen, gut erwogen werden, um realistische Ziele für das Unterfangen zu bestimmen. Dabei sind zwei grundsätzliche **Fehleinschätzungen** auszuschließen:<sup>114</sup>

### **1) Kommerzielle Aktivitäten bringen schnelles Geld**

Diese Annahme hat nur bedingt Gültigkeit, da sie wohl nur auf integrierte kommerzielle Aktivitäten, z. B. in Form von Projekten, zutrifft (z. B. bei Festen

---

<sup>113</sup> Vgl. Andeßner (2004), 224ff.

<sup>114</sup> Vgl. Knoth (2004), 16.

und geselligen Veranstaltungen wie etwa ein Museumsball). Bei regulären Geschäftsbetrieben (z. B. bei Tochtergesellschaften) ist mit einer Anlaufzeit von drei bis vier Jahren zu rechnen, bis finanzielle Überschüsse erwirtschaftet werden. Es ist daher keine geeignete Strategie, um den Träger aus akuten finanziellen Nöten herauszuholen.

## 2) Kommerzielle Aktivitäten machen unabhängig

Tatsache ist, dass mehrere Standbeine die Abhängigkeit von einzelnen FörderInnen (öffentliche wie private) verringern. Allerdings darf das nicht mit Unabhängigkeit verwechselt werden. Der Handlungsdruck, der bei diesen Aktivitäten vom freien Markt ausgeht, verlagert höchstens die Abhängigkeit der Fremdbestimmung. Kulturinstitutionen sind demzufolge bei der Umsetzung der Organisationsziele nicht weniger, sondern vor allem anders beeinträchtigt.

### 4.6.1. Argumente FÜR kommerzielle Aktivitäten

Trotz der genannten Einschränkungen sprechen einige Argumente für die Ausübung kommerzieller Aktivitäten. Im Wesentlichen lassen sich positive Konsequenzen auf die finanzielle Stärkung der Träger, die ideelle Arbeit und die Verbesserung ihres Zielgruppenbezugs ableiten.<sup>115</sup>

#### A. Finanzielle Stärkung der Kulturinstitution

Durch den Aufbau kommerzieller Aktivitäten sollen finanzielle Vorteile generiert werden. Ein Hauptargument ist hier die **mittelfristige Erzielung von Gewinnen** zur internen Subventionierung des ideellen Bereichs, z. B. durch Gewinnausschüttung von ausgegliederten Gesellschaften oder auch durch integrierte Aktivitäten. Als attraktiv wird dabei die meist ungebundene Verwendung der Einnahmen gesehen.<sup>116</sup>

Zusätzlich können durch die Umlage von Overhead-Kosten und die Vermietung oder Verpachtung von Räumlichkeiten der Kulturinstitution an den (aus-

---

<sup>115</sup> Vgl. Knoth (2004), 17.

<sup>116</sup> Vgl. Knoth (2004), 18.

gelagerten) Geschäftsbetrieb **indirekte finanzielle Vorteile** entstehen. Auf der anderen Seite kann auch der Geschäftsbetrieb die Mitnutzung von Betriebsmitteln einräumen.

Drittens kann die Erwirtschaftung von Eigenmitteln auch den **Zugang zu externem Kapital** verbessern (vgl. Kapitel 4.4.). Dabei bestehen nicht nur bessere Möglichkeiten, Darlehen und Kredite auszuschöpfen, sondern auch Anreize für SubventionsgeberInnen, mehrdimensionale Kulturinstitutionen mit nachhaltigen Konzepten zu fördern.

### **B. Positive Wirkung auf die ideelle Arbeit**

Unbestreitbare Vorteile für die Initiierung kommerzieller Aktivitäten bestehen bei **inhaltlicher Überschneidungen** der ideellen Arbeit mit dem neuen Geschäftsfeld (z. B. Verkauf von Museumskatalogen zu laufenden Ausstellungen).<sup>117</sup>

Weitere positive Wirkungen auf die ideelle Arbeit ergeben sich aus dem **Zuwachs an Kompetenzen**, insbesondere in den Bereichen strategische Planung, Marketing, Risiko-Management und Controlling. Überdies gibt der Aufbau kommerzieller Aktivitäten Anlass zur Reorganisation von Funktionalbereichen des Trägers. Dies kann für MitarbeiterInnen hinsichtlich ihrer Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zur Steigerung der Motivation führen und so für die ganze Organisation eine Chance bieten.

Die Erhöhung des Eigenmittelanteils bedeutet für den Träger oftmals eine **verbesserte Verhandlungsposition gegenüber den ZuschussgeberInnen**. Durch die Ressourcenverbreiterung kann sich die Kulturinstitution vermehrt auf eigene Prioritäten und die Interessen seiner BesucherInnen konzentrieren, anstatt die Aktivitäten ausschließlich nach den Möglichkeiten des Fördermarktes auszurichten.

---

<sup>117</sup> Vgl. Knoth (2004), 17f.

### C. Verbessertes Zielgruppenbezug

In der Regel führt die Aufnahme kommerzieller Aktivitäten zu einer **erhöhten Wahrnehmung** der Kulturinstitution in der Öffentlichkeit (vgl. Kapitel 4.3.). Begründet wird dies durch die Marketingaktivitäten, mit denen nicht nur die Angebote des neuen Geschäftsbetriebes, sondern meist gleichzeitig die Leistungen des Trägers mitbeworben werden.<sup>118</sup>

Bei übereinstimmenden Zielgruppen aus dem ideellen und kommerziellen Bereich, führen neue Geschäftsfelder zu einer **Intensivierung der Kundenbeziehungen**. Die Erkenntnisse, die bereits in der Planungsphase von kommerziellen Aktivitäten gewonnen werden (z. B. durch Analysen des Marktes, der Konkurrenz, der Kundenbedürfnisse,...), können auch das Programmangebot im ideellen Bereich positiv beeinflussen.

Bei Ansprache neuer Zielgruppen ergibt sich für die Kulturinstitution der Vorteil eines **erweiterten Kontaktvorhofes**, der für die Mobilisierung von Ressourcen (z. B. Spenden, Sponsoring, etc.) des Trägers wichtig ist. Zufriedene KundInnen im kommerziellen Bereich können so zu potentiellen UnterstützerInnen im ideellen Bereich werden.<sup>119</sup>

#### 4.6.2. Argumente GEGEN kommerzielle Aktivitäten

Kommerzielle Aktivitäten bieten nicht nur Chancen, sondern beinhalten auch viele Gründe, Projekten zur Eigenmittel-Erwirtschaftung kritisch gegenüber zu stehen. Diese Gründe müssen allerdings auf ihre Stichhaltigkeit überprüft und mit den Argumenten für den Aufbau kommerzieller Aktivitäten in Abgleich gebracht werden. Überdies können begleitende Steuerungsmaßnahmen eingesetzt werden, um befürchteten negativen Effekten entgegen zu wirken. Risiken können v. a. im Hinblick auf die Finanzierung, das Selbstverständnis und den organisatorischen Bereich auftreten.<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Knoth (2004), 19.

<sup>119</sup> So können Wirtschaftsunternehmen, die den Veranstaltungssaal eines Museums für eine Konferenz mieten, in Zukunft auch wichtige Sponsoringpartner werden.

<sup>120</sup> Vgl. Knoth (2004), 20; Andeßner (2004), 255.

## A. Finanzielle Risiken

Aufgrund des hohen Fixkostenanteils kommerzieller Aktivitäten und des Erfolgsrisikos, können durch **falsche Bedarfseinschätzungen** relativ rasch **finanzielle Defizite** entstehen. Ein verlustbringendes Engagement vernichtet somit Kapital, das nicht mehr für die Missionserfüllung zur Verfügung steht. Darüber hinaus wird es notwendig, diese Einbußen aus den allgemeinen finanziellen Mitteln (Subventionen, Spenden, etc.) zu decken. Um einen möglichen Imageschaden vom ideellen Kern abzuwenden, ist daher sicher zu stellen, dass keine zweckgewidmeten Spendenmittel für die Verlustabdeckung herangezogen werden.<sup>121</sup>

## B. Konflikte mit dem Selbstverständnis

Zu einer weitgehenden Ablehnung von kommerziellen Aktivitäten kommt es, wenn diese nicht mit dem Selbstverständnis der Kulturinstitution abgestimmt sind, und zu einer Vernachlässigung des ideellen Kernbereichs führt. Es besteht somit die Gefahr einer **schleichenden Kommerzialisierung** und eines weitreichenden Imageverlustes.<sup>122</sup> Dem gegenüber kann argumentiert werden, dass gewinnorientiertes Handeln gerade zur Erfüllung des ideellen Zwecks dient.<sup>123</sup> Allerdings müssen dabei normative Bestimmungen das Ausmaß kommerzieller Aktivitäten vorgeben.<sup>124</sup>

In diesem Zusammenhang können **Crowding-Out-Effekte** auftreten, wenn durch die gewinnorientierten Tätigkeiten die ideellen Kernleistungen vermindert wahrnehmbar sind. Infolgedessen können öffentliche und private FörderInnen ihre finanzielle und sonstige Unterstützung verringern. Um dem entgegen zu wirken, bedarf es einer aktiven Informationspolitik, die auf die finanzielle Bedeutung der neuen Geschäftsfelder für den ideellen Bereich hinweist. Zusätzlich ist eine verstärkte organisatorische Trennung der beiden Bereiche sinnvoll, um das externe Engagement auf den ideellen Bereich konzentrieren zu können.<sup>125</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. Andeßner (2004), 224; Andeßner (2005), 35.

<sup>122</sup> Vgl. Littich (2007), 331.

<sup>123</sup> Vgl. Knoth (2004), 20.

<sup>124</sup> Vgl. Andeßner (2004), 258.

<sup>125</sup> Vgl. Andeßner (2004), 255ff.

**Konflikte** können außerdem auftreten, wenn kommerzielle Tätigkeiten in **unmittelbarer Konkurrenz** zu erwerbswirtschaftlichen Anbietern stehen. Diesen Tendenzen kann durch Formen der kooperativen Leistungserstellung begegnet werden (z. B. Joint Ventures).

### **C. Organisatorische Gründe**

Als Rechtfertigung für die Unterlassung kommerzieller Aktivitäten wird oftmals der **Mangel an Kapazitäten und Know-how** angeführt. Diesem Argument kann einerseits entgegnet werden, dass Geschäftsfelder, die keine großen Überschüsse erwirtschaften, mittelfristig durch Overhead-Beteiligung zur Entlastung des Trägers beitragen. Andererseits bewirkt der Aufbau betriebswirtschaftlicher Kompetenzen auch für den ideellen Bereich eine Qualitätssteigerung.<sup>126</sup>

Speziell im Bereich der **ausgegliederten kommerziellen Aktivitäten** kommt es durch Informationsasymmetrien (Principal-Agent-Theorie) zu **strukturellen Spannungsfeldern**. In der Regel werden die Handlungen der kommerziellen Tochtergesellschaft imagemäßig der Mutter-Organisation zugeordnet. Die Tochtergesellschaft arbeitet zwar grundsätzlich gewinnorientiert, muss sich aber den normativen Beschränkungen der Muttergesellschaft unterwerfen. Dabei kann es zu gegensätzlichen Intentionen zwischen den ideellen Zielen der Mutter und den ökonomischen Zielen der kommerziellen Tochter kommen. Zudem können unterschiedliche Interessen hinsichtlich der Verwendung des Gewinns entstehen. Diese Spannungsfelder erfordern daher ein proaktives Beteiligungsmanagement und den Aufbau geeigneter Steuerungs- und Überwachungsstrukturen.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl. Knoth (2004), 21f.

<sup>127</sup> Vgl. Andeßner (2004), 231f.

Zusammenfassend zeigt Abbildung 6 eine übersichtliche Darstellung der behandelten Vor- und Nachteile kommerzieller Aktivitäten.

<b>VORTEILE</b>	<b>NACHTEILE</b>
<b>Finanzielle Stärkung</b>	<b>Finanzielle Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelfristige Erzielung von Gewinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Defizite bei falscher Bedarfseinschätzung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indirekte finanzielle Vorteile</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugang zu externem Kapital</li> </ul>	
<b>Positive Wirkung auf ideelle Arbeit</b>	<b>Konflikte des Selbstverständnisses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorteile bei inhaltlichen Überschneidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schleichende Kommerzialisierung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuwachs an Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crowding-Out-Effekte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte Verhandlungsposition gegenüber ZuschussgeberInnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte durch unmittelbare Konkurrenz</li> </ul>
<b>Verbesserter Zielgruppenbezug</b>	<b>Organisatorische Gründe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhte Wahrnehmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangel an Kapazitäten und Know-how</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensivierung der Kundenbeziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturelle Spannungsfelder bei ausgliederten Aktivitäten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung des Kontaktvorhofes</li> </ul>	

Abbildung 6: Vor- und Nachteile kommerzieller Aktivitäten<sup>128</sup>

<sup>128</sup> Eigene Abbildung.

#### 4.7. „Leitsequenz“ für die Ausübung kommerzieller Aktivitäten

Zum Abschluss der bisherigen Ausführungen soll der Aufbauprozess für die Ausübung kommerzieller Aktivitäten dargestellt werden:<sup>129</sup>

1. Abgeleitet aus einer Ideensammlung steht am Beginn die **klare Formulierung der Geschäftsidee**. Bereits in dieser Phase ist eine Abstimmung mit dem Selbstverständnis der Kulturinstitution vorzunehmen.
2. Da kommerzielle Aktivitäten den Gesetzen des Marktes unterworfen sind, ist eine umfassende **Marktanalyse** hinsichtlich der Nachfragestruktur und der MitanbieterInnen notwendig.
3. Im Anschluss werden **konzeptionelle Entscheidungen** zum Leistungsangebot getroffen. Die strategische Gesamtpositionierung berücksichtigt dabei die Wechselwirkungen zum ideellen Leistungsangebot ebenso, wie die Zielgruppendefinition, den Bedarf an finanziellen und personellen Ressourcen sowie die erforderlichen Kompetenzen.
4. Parallel dazu sind die Risiken **möglicher Verdrängungseffekte** zu anderen RessourcengeberInnen und die **steuerlichen Konsequenzen** abzuschätzen.
5. In einem nächsten Schritt ist die **Gestaltung der organisatorischen Strukturen** notwendig, die in einem engen Bezug zur gewählten organisatorischen Form stehen.
6. Anschließend werden die konzeptionellen Überlegungen in eine **operative Planung** überführt, die in einem Businessplan ihren Ausdruck findet.
7. Zu guter Letzt erfolgt die **operative Umsetzung** der kommerziellen Aktivitäten in der Realität. Die **operative Kontrolle** in Form eines Soll-Ist-Vergleiches verdeutlicht, ob die erwünschten Ziele erreicht wurden.

---

<sup>129</sup> Vgl. Andeßner (2005), 36f.

## 5. Zwischenresümee

Österreich ist eine traditionelle Kulturnation mit einem reichhaltigen Angebot an teilweise unschätzbaren Kulturgütern speziell in den Bereichen der Museen und Theatern. Um diese Vielfalt auch für nachfolgende Generationen zu sichern, bedarf es eines hohen Kapitaleinsatzes seitens der öffentlichen Träger bzw. Eigentümer in Form von Subventionen. Aufgrund der angespannten Situation in den öffentlichen Haushalten werden allerdings nicht nur ein effizientes Arbeiten einerseits, sondern mehrdimensionale Finanzierungsformen andererseits notwendig sein, um langfristig die Existenz der Kulturinstitutionen zu sichern.

Eine Möglichkeit, den strukturellen Finanzdefiziten im Leistungsbereich zu begegnen, ist, gewinnorientierte kommerzielle Aktivitäten in ausgewählten Nebenbereichen zu entwickeln. Die Ziele, die damit verfolgt werden sollen, sind neben der Erwirtschaftung von finanziellen Überschüssen auch die Erweiterung des Handlungsspielraums sowie die Steigerung der Besucherattraktivität durch Angebot eines ganzen Leistungsbündels.

Bei Betrachtung der organisatorischen Form sind integrierte, ausgegliederte und auch kooperative Ausprägungen zu finden. Welche Form de facto gewählt wird, ist oftmals von der Größe der Kulturinstitution abhängig. Personelle Unterstützung kann dabei der Einsatz von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen bieten.

Besonderheiten ergeben sich zudem in den Bereichen der Kommunikationspolitik und der Öffentlichkeitsarbeit. Während sich im ideellen Kernbereich einer Kulturinstitution das Angebot nicht allein an den Publikumsbedürfnissen orientiert, bestimmt bei den kommerziellen Aktivitäten die Nachfrage das Angebot. Der Einsatz von zielgruppenorientierten Marketinginstrumenten und begleitende PR-Arbeit sind daher ausschlaggebend für den Erfolg der neuen Geschäftsfelder.

Neben den Vorteilen und Chancen, wie der finanziellen Stärkung der Kulturinstitution, der positiven Wirkung auf die ideelle Arbeit sowie der verbesserte Zielgruppenbezug, gilt es auch die Risiken zu beachten. Dazu zählen finanzielle Defizite aufgrund falscher Bedarfseinschätzung sowie Konflikte mit dem Selbstverständnis und organisatorische Gründe. Eine zielorientierte Planung hilft in weiterer Folge bei der erfolgreichen Ausübung kommerzieller Aktivitäten.

Die nachfolgende explorative empirische Untersuchung soll nun erste Erkenntnisse zum Einsatz und der Umsetzung kommerzieller Aktivitäten in ausgewählten österreichischen Museen und Theatern liefern, um mögliche Entwicklungstendenzen ableiten zu können.

## 6. Explorative empirische Erhebung in österreichischen Museen und Theatern

Um mehrere Sichtweisen zum Einsatz kommerzieller Aktivitäten in Museen und Theatern zu bekommen und darüber hinaus Erkenntnisse über die zukünftigen Entwicklungen in diesem Bereich zu erhalten, wurden ExpertInnen unterschiedlichster Kulturinstitutionen in Wien, Ober- und Niederösterreich befragt. Die Organisationen bieten neben den Kulturleistungen auch Leistungen in einem Nebenbereich zur Erwirtschaftung von Eigenmitteln an. Dabei handelt es sich nicht nur um Leistungen, die in einer engen Beziehung zum ideellen Zweck stehen, sondern auch jenen, bei denen ausschließlich der Finanzierungsaspekt sowie der Marketingaspekt im Vordergrund stehen.

Im Folgenden werden die Methode und die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung sowie die InterviewpartnerInnen kurz vorgestellt. Anschließend wird auf die Ergebnisse der Interviews näher eingegangen.

### 6.1. Methode

Als Erhebungsmethode wurde das Experteninterview gewählt. Darunter wird die Befragung von Personen verstanden, die über besonderes Wissen in ihrem Bereich verfügen, das sie auf Anfrage weitergeben oder für die Lösung besonderer Probleme einsetzen. ExpertInnen haben daher ein spezifisches Wissen, das für die Untersuchung relevant ist.<sup>130</sup> Um dieses Wissen zu erschließen, erschienen für die vorliegende Arbeit Einzelinterviews, die face-to-face abgehalten wurden, als zweckmäßig.

Für die Form des Interviews erwies sich das **Leitfadeninterview** als zielführend. Dabei wird mit vorgegebenen Themen und einer Frageliste (dem Leitfaden) gearbeitet. Der Interviewleitfaden enthält jene Fragen, die während des Interviews von den GesprächspartnerInnen beantwortet werden müssen. Die Frageformulierungen und die Reihenfolge der Fragen sind dabei nicht

---

<sup>130</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2009), 11.

verbindlich, um das Interview so weit wie möglich an einen natürlichen Gesprächsverlauf anzunähern. Zudem können sich während des Interviews ad hoc Fragen ergeben, die zur vollständigen Beantwortung einer Frage beitragen können, jedoch nicht in den Interviewleitfaden aufgenommen werden. Er ist daher vielmehr eine Richtlinie, die die unbedingt zu stellenden Fragen enthält.<sup>131</sup> Als Aufbereitungsverfahren wurde die Technik des **zusammenfassenden Protokolls** gewählt, um die Materialfülle schon während der Aufbereitung zu reduzieren. Dieses Prozedere erschien in sofern sinnvoll, da vor allem die inhaltlich-thematische Seite des Materials von Interesse war und der zeitliche Aufwand überschaubar bleiben sollte.<sup>132</sup>

Für die Auswertung des Materials wurde das Verfahren der **qualitativen Inhaltsanalyse** gewählt. Der Grundgedanke dabei ist, den Text systematisch zu analysieren, indem das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet wird. Dadurch sollen diejenigen Aspekte festgelegt werden, die aus dem Material herausgefiltert werden sollen.<sup>133</sup>

## 6.2. Vorgehensweise bei der empirischen Erhebung

### 6.2.1. Auswahl der InterviewpartnerInnen und Kontaktaufnahme

Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde darauf geachtet, dass diese Personen größere gemeinnützige österreichische Museen und Theater repräsentieren und innerhalb der Organisation eine leitende Funktion einnehmen. Dazu wurden jeweils drei Theater und Museen ausgesucht, die nach Ansicht der Verfasserin ein anerkanntes Renommee in der österreichischen Kulturbranche genießen. Vor dem eigentlichen Interview wurden die ausgewählten Personen per E-Mail (s. Anhang) über den Zweck und das Ziel des Interviews informiert und um eine telefonische Terminvereinbarung gebeten.

---

<sup>131</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2009), 42f.

<sup>132</sup> Vgl. Mayring (2002), 94ff.

<sup>133</sup> Vgl. Mayring (2002), 114.

### **6.2.2. Beschreibung des Interviewleitfadens**

Um allgemeine Informationen über die Organisation in Erfahrung zu bringen, wurden zu Beginn des Interviewleitfadens (s. Anhang) Daten zum Gründungsjahr, die Anzahl der MitarbeiterInnen und BesucherInnen, sowie die Eigentümerverhältnisse abgefragt. Dadurch sollten die Dimensionen der Kulturinstitutionen ersichtlich werden.

Im Bereich des Leistungsangebotes wurde neben den Kernleistungen speziell auf die kommerziellen Aktivitäten der jeweiligen Kulturinstitution eingegangen. Von Interesse waren hierbei die Bedeutung und die Arten kommerzieller Aktivitäten sowie die Austauschbeziehungen zu unterschiedlichsten Stakeholdern (LieferantInnen, KundInnen, Förderverein, etc.).

Der dritte Teil beschäftigte sich mit der Umsetzung kommerzieller Aktivitäten. Es galt zu erfahren welche Planungen, organisatorische Maßnahmen, Zielvorgaben und Controllingaktivitäten in diesem Bereich durchgeführt werden. Aufschlüsse sollte zudem die Frage nach den möglichen Risiken geben. Ziel war es, Erkenntnisse über jene Handlungen zu gewinnen, die Museen und Theater in den Organisationsstrukturen und innerhalb einzelner Funktionalbereiche setzen, um diese Tätigkeiten erfolgreich abzuwickeln.

Abschließend wurde nach den Auswirkungen dieser Aktivitäten auf den Bereich des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit gefragt, um mögliche Besonderheiten im Kommunikationsbereich zu erfahren.

### **6.2.3. Vorstellung der befragten ExpertInnen**

Insgesamt wurden sechs Interviews im Zeitraum von 20. April bis 14. Mai 2010 durchgeführt, die zwischen 30 und 60 Minuten dauerten. Die Interviews wurden mit folgenden Kulturinstitutionen und AnsprechpartnerInnen abgehalten:

## **Museen**

- MAK – Österreichisches Museum für angewandte Kunst/Gegenwartskunst, Mag. Eva Estermann, Leitung Abteilung Marketing.
- OÖ Landesmuseen/Schlossmuseum Linz, MMag. Sigrid Lehner, Leitung Abteilung Marketing/Presse/Öffentlichkeitsarbeit.
- Lentos Kunstmuseum Linz, Dr. Gernot Barounig, Kaufmännischer Leiter.

## **Theater**

- Theater in der Josefstadt, Mag. Alexander Götz, Kaufmännischer Leiter.
- Landestheater Niederösterreich, MMag. Robert Beutler, Kaufmännischer Leiter.
- Leiter Abteilung Verkauf eines weiteren Theaters.<sup>134</sup>

## **6.3. Ergebnisse der empirischen Erhebung**

In diesem Kapitel sollen nun die Ergebnisse der Interviews dargestellt werden. Im Sinne der gewählten Forschungsmethode ergaben sich im Zuge der Analyse des Textmaterials verschiedene Kategorien, anhand derer die ermittelten Resultate präsentiert und interpretiert werden.

### **6.3.1. Die Kulturinstitutionen**

Die Institutionen, in denen die befragten Personen tätig sind, blicken zum größten Teil auf eine lange Museums- und Theatertradition zurück, da sie bereits im 18. bzw. 19. Jahrhundert gegründet wurden. Zu den Eigentümerverhältnissen ist zu sagen, dass es sich bei den Museen hauptsächlich um Eigenbetriebe der jeweiligen Landes- bzw. Kommunalverwaltung handelt, während die Theaterinstitutionen zum größten Teil in eigene Rechtsformen ausgegliedert sind, die allerdings in landesnahen Eigentümerverhältnissen stehen.

---

<sup>134</sup> Name wurde aus Gründen der Anonymität geändert, alle anderen haben einer namentlichen Nennung zugestimmt.

Die Dimensionen der einzelnen Institutionen werden sichtbar durch die unterschiedliche Anzahl an MitarbeiterInnen. Sie reichen von 40 bis 150 MitarbeiterInnen in den Museen sowie 100 bis 500 Beschäftigten in den Theatern. Auch bei der Anzahl der BesucherInnen sind vielfältige Ausmaße erkennbar. Sie beginnen bei 60.000 und enden bei 183.000 BesucherInnen in den Museen sowie 35.000 bis 330.000 BesucherInnen in den Theatern.

### **6.3.2. Leistungsangebot**

Die Kernleistungen der befragten Kulturinstitutionen richten sich v. a. nach deren ureigennützigem Aufgabenspektrum: Theater bieten im ideellen Bereich Theatervorstellungen an und Museen orientieren sich bei der Aufgabenerstellung an die international anerkannte Definition des Sammelns, Bewahrens, Forschens, Vermittelns und Ausstellens, wobei nach außen hin die Vermittlungs- und Ausstellungstätigkeiten im Vordergrund stehen.

Im Rahmen der kommerziellen Aktivitäten nennen die befragten Personen folgende Aktivitäten (vgl. dazu auch Kapitel 4.1.):

- die auf der Frequenz und den Ausgaben der BesucherInnen basieren, wie Gastronomie und Shops,
- die im Zusammenhang mit dem Kern- bzw. erweiterten Angebot der Kulturinstitutionen stehen, wie Publikationen, Verleihaktivitäten, Verkauf von Rechten, etc.,
- die Wissens- und Know-how-Transfer beinhalten, wie Workshops, Gastspiele, etc.,
- die sich auf den Standort und das Raumangebot beziehen, wie Raumvermietungen für Tagungen, Feste, Veranstaltungen sowie die Nutzung von Flächen für Gastronomieangebote,
- und die auf der Nutzung der Werbeträger von Kulturinstitutionen und Medien basieren, wie Anzeigenverkauf und Einschaltungen im Internet.

Die Anwendungen dieser Tätigkeiten sind allerdings in Museen und Theatern unterschiedlich intensiv. Am Beispiel der Raumvermietungen ist dies am deutlichsten wahrnehmbar. Während nach Ansicht der MuseumsexpertInnen die Raumvermietungen einen Schwerpunkt bei den kommerziellen Aktivitäten bilden, sind sich die TheaterexpertInnen einig, dass diese Tätigkeiten nur eine untergeordnete Rolle spielen. Auch weisen die meisten befragten Theater nicht die räumlichen Möglichkeiten auf, solche Raumvermietungen während der laufenden Theatersaison durchzuführen.

Auch beim Betreiben eines Shops verhalten sich die befragten Theater wesentlich restriktiver. Die einhellige Meinung zu diesem Angebot in den Museen ist allerdings klar: Ein Museum ohne Shop ist nicht vorstellbar, da die BesucherInnen diese Dienstleistung erwarten. Einig hingegen sind sich alle ExpertInnen hinsichtlich des gastronomischen Angebots, das in jeder befragten Institution zu finden ist.

Diese Ergebnisse lassen die Schlussfolgerung zu, dass Museen und Theater bei der Wahl der kommerziellen Aktivitäten unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Im Bereich der Raumvermietungen mag dies sicher daran liegen, dass der Betrieb eines Theaters wesentlich sensibler auf Unterbrechungen von außen reagiert. Museen können hierbei offenbar flexibler agieren, was sich in der Forcierung dieses Bereichs äußert. Die Bereitstellung von zusätzlichen Dienstleistungen (z. B. Shop und Gastronomieangebot) hingegen, wird annähernd von allen Kulturinstitutionen als wichtig empfunden und können daher als Maßnahmen der Kundenorientierung gesehen werden.

### **6.3.3. Bedeutung, Motive und Risiken**

Speziell in den Museen vertreten die ExpertInnen einstimmig die Ansicht, dass den kommerziellen Aktivitäten eine hohe Bedeutung zukommt. Diese Tätigkeiten haben sich u. a. mittlerweile zu Standardleistungen entwickelt, die als wesentlicher Marketingaspekt gesehen werden können. Erst durch kommerzielle Aktivitäten können Sonderprojekte, die über den „täglichen Bedarf“ eines Museums hinausgehen, finanziert werden, ist eine Expertin über-

zeugt. Nach Meinung einer Befragten soll ein Museum kein „Elfenbeinturm“ sein, sondern ein Teil der Gesellschaft und soll sich dahingehend auch öffnen. Vor allem für die Museen werden diese Aktivitäten als wichtige Finanzierungsquelle betrachtet.

Obwohl bei der überwiegenden Mehrheit der Theater kommerzielle Aktivitäten teilweise einen untergeordneten Stellenwert haben, wird eine steigende Bedeutung in diesem Bereich, aufgrund des erhöhten Sparkurses seitens der öffentlichen Hand, erwartet. Bei diesen Tätigkeiten geht es hauptsächlich um den Marketing- und Dienstleistungsaspekt. Sie fördern v. a. die Imagewerbung der Theater und bieten zusätzliche Serviceleistungen für die BesucherInnen.

Bezogen auf die Raumvermietungsaktivitäten wird die Beeinträchtigung des laufenden Museumsbetriebes als Risiko gesehen. Dies kann sich allerdings auch als Chance erweisen und positive Impulse zur Erweiterung der Museumspositionierung setzen, ist sich eine Expertin sicher. Dessen ungeachtet, gilt für die meisten der Befragten, die Qualitätsansprüche sowie das Selbstverständnis der Museen zu bewahren und die definierten Richtlinien einzuhalten.

In den Theatern werden die Risiken v. a. bei jenen Aktivitäten gesehen, die im engen Zusammenhang mit der Kernleistung stehen, wie dies bei Ausfall von Gastspielen der Fall ist. Nach Ansicht der TheaterexpertInnen sind diese Unsicherheiten schwer abzuschätzen und spielen ggf. bei der Kalkulation des Budgets eine Rolle. Hinzu kommt die Gefahr, dass bei Ausfall des Buffetpächters kein rascher Ersatz gefunden wird, was das „Gesamterlebnis Theaterbesuch“ negativ beeinflussen kann. Hier wird vorrangig das Risiko der Unzufriedenheit bei den BesucherInnen gesehen, als das des Pachtausfalls.

Aus den Angaben der MuseumsexpertInnen lässt sich zugrunde legen, dass kommerzielle Aktivitäten bereits jetzt eine essentielle Finanzierungsquelle in den Museen darstellen. Sie tragen offensichtlich nicht nur bedeutend zum

Erhalt der Institution bei, sondern führen in weiterer Folge dazu, dass Museen in der Gesellschaft als mehrdimensionale Kulturinstitutionen wahrgenommen werden, das durchaus erwünscht ist.

Obwohl in den meisten Theatern die kommerziellen Aktivitäten noch nicht den Stellenwert erreicht haben, wie dies in den Museen der Fall ist, ist anhand der Aussagen der TheaterexpertInnen ableitbar, dass sie, aufgrund der anhaltend angespannten Situation bei den öffentlichen Subventionsgebern, eine steigende Bedeutung in naher Zukunft erfahren werden. Das lässt vermuten, dass auch hier der Finanzierungsaspekt eine zunehmende Rolle spielen wird, der in der Vergangenheit zu wenig Beachtung erfahren hat.

Bei Museen und Theater ist allerdings gleichermaßen erkennbar, dass die qualitativen und ideellen Ansprüche nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

#### **6.3.4. Organisatorische Formen kommerzieller Aktivitäten**

Kommerzielle Aktivitäten bilden in den Museen ein wichtiges Geschäftsfeld, das auch dementsprechende organisatorische Strukturen zur erfolgreichen Abwicklung benötigt. Demzufolge werden diese Tätigkeiten in Form von Profitcentern bzw. durch eigene Abteilungen betreut und durchgeführt. Aber auch Projektgruppen kommen bei einmaligen Eigenveranstaltungen zum Einsatz. Im Gegensatz dazu, erfolgt die Abwicklung in den Theatern durch Aufgabenteilung in den Marketing- und Verkaufsabteilungen sowie in der kaufmännischen Geschäftsführung.

Der Einsatz freiwilliger MitarbeiterInnen in diesen Bereichen ist für keinen der befragten Personen ein Thema, denn die Akquisition und Pflege Ehrenamtlicher steht nach deren Ansicht in keiner Relation zum erwarteten Nutzen.

Aus den erweiterten Organisationsstrukturen in den Museen lässt sich annehmen, dass die Intensivierung dieser Geschäftsfelder einen Mehraufwand an personellen Ressourcen herbeiführt, während in Theatern die Aufgaben mit bestehenden Strukturen „miterledigt“ werden.

### **6.3.5. Austauschbeziehungen**

Im Hinblick auf die Beziehungen zu anderen Stakeholdern (z. B. GeschäftspartnerInnen, SponsorInnen, etc.) sind die befragten Personen überwiegend der Meinung, dass im Rahmen der kommerziellen Aktivitäten neue Kooperationen zustande kommen. Durch diese erweiterten Austauschbeziehungen ergeben sich neue Kontakte zu potentiellen BesucherInnen für Theater und Museen gleichermaßen. So kann dazu ein Befragter über Folgebeziehungen zu SponsorInnen im Bereich der Raumvermietungen berichten, die ihre KundInnen regelmäßig zu Empfängen in die Kulturinstitution einladen.

Eine Beeinträchtigung der Beziehungen zu traditionellen Anspruchsgruppen, wie Förderverein und SponsoringpartnerInnen, ist durch die Tätigkeiten im kommerziellen Bereich für keinen der befragten Personen nachvollziehbar. Nach Aussage einer Expertin sieht sich der Förderverein sogar als eine Art „Botschafter“, um auch diese Aktivitäten innerhalb seines Netzwerkes bekannter zu machen und so im weitesten Sinn für die Sache der Kulturinstitution tätig zu werden.

Dass Beziehungen zu den unterschiedlichsten Austauschgruppen notwendig und wichtig sind, um kommerzielle Aktivitäten bekannt zu machen und in weiterer Folge auch für den ideellen Kernbereich positive Auswirkungen zu haben, lässt sich aus den oben genannten Aussagen folgern. Das im literaturgestützten Teil beschriebene Risiko, dass durch neue Geschäftsfelder Crowding-Out-Effekte auftreten und sich FörderInnen und SponsorInnen zunehmend aus dem wohltätigen Engagement zurückziehen, konnte in den Interviews nicht festgestellt werden. Dies führt zur Annahme, dass in den befragten Institutionen, die Tätigkeiten in einem überschaubaren Rahmen stattfinden, bzw. dass sich diese Austauschgruppen der finanziellen und Imageverbessernden Bedeutung für den ideellen Bereich durchaus bewusst sind.

### **6.3.6. Umsetzung kommerzieller Aktivitäten**

Nach Aussage der Befragten werden für die Planung kommerzieller Aktivitäten Vorschläge und Konzepte erarbeitet, die als Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsleitung der jeweiligen Institution dienen. Unterstützt werden diese Entscheidungen durch regelmäßige Besucherbefragungen in allen Institutionen, um so weit wie möglich den Bedürfnissen der Zielgruppen gerecht zu werden. Dabei spielen auch Zielvorgaben und steuernde Maßnahmen mithilfe des betrieblichen Controllings eine Rolle. Ein Experte führt dazu aus, dass Vorschläge für Aktivitäten von der Marketingabteilung der Geschäftsführung zur Entscheidung vorgelegt werden. Zusätzlich werden Besucherumfragen durchgeführt, um so Erkenntnisse über die Qualität des Gesamtangebots zu erhalten. Überdies werden optimierende Maßnahmen zur Verbesserung der Auslastung im Bereich der Vermietungen durchgeführt.

Eine strukturierte Planung lässt somit das erfolgreiche Durchführen kommerzieller Aktivitäten erwarten. Durch Einsatz von Marktforschungsinstrumenten bei der relevanten Zielgruppe, wird sich die Kulturinstitution über ihre Performance klarer und kann somit zielgerichtete Entscheidungen treffen.

### **6.3.7. Einfluss auf das Marketing**

Nach Ansicht aller ExpertInnen haben die bereits erwähnten Kooperationen auch Einfluss auf das Marketing. Ziel und Zweck ist es demnach Besucherschichten zu erreichen, die ansonsten nicht angesprochen werden. Eine wesentliche Rolle dabei spielen die kommunikationspolitischen Maßnahmen, wie der Einsatz differenzierter Werbemittel als auch die Nutzung unterschiedlichster Werbeträger, wie eigene Publikationen und Webseiten. Dies betrifft auch die begleitende PR-Arbeit, die neben den kulturellen Kernleistungen auch die relevanten Nebenaktivitäten mitkommuniziert. Größtenteils erfordern diese Maßnahmen eine Quantifizierung im Marketingbudget.

Daraus lässt sich schließen, dass durch die neuen Geschäftsfelder einerseits die Aufgabengebiete im Marketing und in der Öffentlichkeitsarbeit erweitert

werden, andererseits budgetäre Mittel zur Verfügung gestellt werden müssen. Durch die verstärkten Marketingmaßnahmen kann sich allerdings eine erhöhte Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit entfalten, die folglich für den ideellen Bereich des Kulturbetriebs dienlich ist.

Um einen Gesamtüberblick der vorangegangenen Aspekte zu erhalten, zeigt Abbildung 7 eine schematische Darstellung der gesammelten Aussagen in den interviewten Kulturinstitutionen.

MUSEEN / THEATER	Museum A	Museum B	Museum C		Theater A	Theater B	Theater C
<b>Dimension</b>							
MitarbeiterInnen	Ca. 150	40	43		ca. 350	ca. 100	ca. 500
BesucherInnen	183.500	60.000-70.000	60.000-90.000		330.000	35.000 – 36.000	238.000
<b>Kernleistungen</b>	Ausstellungen	Ausstellungen	Ausstellungen		Theateraufführungen	Theateraufführungen	Theateraufführungen
<b>Bedeutung</b>	Hoch	Hoch	Hoch		Hoch	Untergeordnet	Untergeordnet
<b>Motiv kommerzieller Aktivitäten</b>	Finanzierungsaspekt	Finanzierungsaspekt	Finanzierungsaspekt		Marketingaspekt	Marketingaspekt	Marketingaspekt
<b>Kommerzielle Aktivitäten</b>							
Shop	Ja	Ja	Ja		Ja, im kleinen Ausmaß	Nein	Ja, im kleinen Ausmaß
Restaurant/Buf fet	Ja	Ja	Ja		Ja	Ja	Ja
Raumvermietung	Ja	Ja	Ja		Ja, im kleinen Ausmaß	Ja, im kleinen Ausmaß	Ja, im kleinen Ausmaß
Eigenveranstaltungen	Ja	Ja	Ja		Nein	Nein	Nein
Publikationen	Ja	Ja	Ja		Ja	Nein	Ja
Kunstexpertise, Restaurierung, Kunstdrucke, etc.	Ja	Nein	Nein		-	-	-
Gastspiele	-	-	-		Ja	Ja	Ja
sonstige	-	-	-		Ja	Nein	Ja
<b>Organisatorische Formen</b>							
Profitcenter	Profitcenter	Eigene Abteilungen	Eigene Abt., Projektgr.		Aufgabenteilung	Aufgabenteilung	Aufgabenteilung
Einsatz Ehrenamtlicher	Nein	Nein	Nein		Nein	Nein	Nein
<b>Restaurant</b>	Verpachtet	Verpachtet	Verpachtet		Verpachtet	Verpachtet	verpachtet
<b>Beziehungen Stakeholder</b>							
Neue Kooperationen	Ja	Ja	Ja		Ja	Nein	Ja
Änderungen zu traditionellen	Nein	Nein	Nein		Nein	Nein	Nein
<b>Umsetzung</b>							
Planung, Befragung, MAFO	Ja	Ja	Ja		Ja	Ja	Ja
Zielvorgaben, Controlling	Ja	Ja	Ja		Ja	Ja	Ja
Zusätzliche Maßnahmen	Ja	Ja	Ja		Ja	Ja	-
<b>Risiken</b>							
Eingeschränkter Betrieb	Eingeschränkter Betrieb	komm. Akt. untergraben Qualitätsansprüche u. Selbstverständnis	Eingeschränkter Betrieb, komm. Akt. untergraben Selbstverständnis		Ausfall Buffetpächter, Ausfall Anzeigenverkäufe	Ausfall Buffetpächter, Ausfall Gastspiele	Ausfall Gastspiele
Gegenmaßnahmen		Restriktionen	Richtlinien			mitkalkulieren	mitkalkulieren
<b>Einfluss Marketing und PR</b>	Kooperationen, Kommunikation	Kooperationen, Kommunikation, Budget	Kooperationen, Kommunikation, Budget		Kooperationen, Kommunikation, Budget	Kooperationen, Kommunikation, Budget	Kooperationen, Kommunikation, Budget

 Abbildung 7: Analyse der interviewten Museen und Theater<sup>135</sup>
<sup>135</sup> Eigene Abbildung.

## 7. Zusammenfassung und Ausblick

In wirtschaftlich angespannten Zeiten, die öffentliche SubventionsgeberInnen zu umfassenden Sparmaßnahmen, u. a. in kulturellen Bereichen, zwingen, werden ManagerInnen von größeren gemeinnützigen Museen und Theatern vor neue Herausforderungen in der Bewältigung der strukturellen Finanzdefizite gestellt. Stärkere Marktorientierung und unternehmerisches Handeln gewinnen in Zukunft immer mehr an Bedeutung, um kulturelle Institutionen ohne Qualitätseinbußen in der Leistungserstellung erfolgreich zu betreiben.

Eine Möglichkeit, den Anteil an selbst erwirtschafteten Mittel zu erhöhen, bietet die Entwicklung gewinnorientierter, kommerzieller Aktivitäten in ausgewählten Nebenbereichen. Diese können für Museen und Theater das Betreiben eines Shops, Publikationstätigkeiten, Vermietung von Räumlichkeiten, Veranstaltung von Festen, etc. sein. Wie die Ergebnisse der empirischen Erhebung gezeigt haben, sind teilweise je nach Art der Institution unterschiedliche Arten anzutreffen, bzw. werden unterschiedlich intensiv durchgeführt. So wird bspw. in Museen dieser Bereich umfassender als in Theatern betrieben, das zu einem erhöhtem personellen Ressourceneinsatz führt, der sich durch erweiterte organisatorische Strukturen (z. B. in Form eines Profit Centers) ausdrückt.

Vorteile ergeben sich für die Kulturinstitutionen in der Erwirtschaftung von finanziellen Überschüssen, der erhöhten Wahrnehmung nach außen sowie der Intensivierung von Austauschbeziehungen. Daraus können sich in der Folge neue Kontakte zu potentiellen BesucherInnen für Museen und Theatern ergeben. Risiken werden u. a. bei Konflikten mit dem Selbstverständnis gesehen, die es gilt mit definierten Richtlinien zu begegnen. Finanziellen Gefahren, wie z. B. beim Ausfall von Gastspielen, können nur durch budgetäre Maßnahmen Rechnung getragen werden. Das in der Literatur beschriebene Risiko, dass kommerzielle Aktivitäten Verdrängungseffekte bei den FörderInnen und SponsorInnen auslösen können, konnte empirisch nicht verifiziert werden. Dies ist vermutlich auf das überschaubare Ausmaß an Tätigkeiten in

den befragten Institutionen zurückzuführen, bzw. dass auch für diese Austauschgruppen erkennbar ist, dass mehrdimensionale Finanzierungsquellen sinnvoll und notwendig sein werden, um die Qualität der Kulturinstitutionen auf lange Sicht zu sichern.

Um kommerzielle Aktivitäten erfolgreich durchzuführen, bedarf es einer strukturierten Planung, damit mögliche Nachteile bzw. Risiken von vorne herein ausgeschlossen werden können, bzw. ihnen ggf. nicht unvorbereitet begegnet werden muss. Unterstützend können hier Marktforschungsinstrumente eingesetzt werden, die relevante Zielgruppen einbeziehen und so den Entscheidungsprozess positiv beeinflussen. Erfolgsversprechend sind dabei Zielvorgaben und steuernde Maßnahmen mithilfe des betrieblichen Controllings.

Besonderheiten für das Marketing ergeben sich v. a. in der Kommunikationspolitik. Durch das Ansprechen neuer Zielgruppen kommt es teilweise zum Einsatz differenzierter Werbemittel wie auch zur Nutzung unterschiedlicher Werbeträger. So werden bspw. Werbemittel nicht nur für den ideellen Bereich aufbereitet, sondern kreativ für die Vermarktung bei anderen Zielgruppen angepasst. Als begleitendes Kommunikationsinstrument versteht sich dabei die Öffentlichkeitsarbeit, die neben den kulturellen Kernleistungen auch die relevanten Nebenaktivitäten mitkommuniziert. Dadurch erhöht sich die Aufmerksamkeit für die Museen und Theater in ihrer Gesamtheit. Kommerzielle Aktivitäten führen somit zu einer Erweiterung der Aufgabengebiete im Marketing und im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit.

Die Bedeutung von kommerziellen Aktivitäten in österreichischen Museen und Theatern wird in absehbarer Zeit sicherlich noch steigen. Einerseits werden, wie eingangs bereits erwähnt, die öffentlichen Mittel für Kulturleistungen auch weiterhin abnehmen, andererseits spüren Kulturinstitutionen immer mehr den Konkurrenzdruck durch zahlreiche andere Kultur- und Freizeiteinrichtungen. Anlässlich der derzeitigen „Event- und Spaßgesellschaft“ wird es zudem immer mehr notwendig, innovative Ideen in diesem Bereich zu entwickeln, um sich vom Mitbewerber zu unterscheiden und attraktive Dienstleis-

tungen für bereits bestehende, als auch potentielle BesucherInnen anzubieten.

Nach Ansicht der Verfasserin ist die differenzierte Bearbeitung der Zielgruppen ein wesentliches Element für den Erfolg. Dies setzt allerdings voraus, dass die Struktur der BesucherInnen (aktuelle wie zukünftige) bekannt ist. Da bei allen interviewten Institutionen Besucherbefragungen bereits durchgeführt werden, könnte dieses Instrument noch spezifischer eingesetzt werden, um Streuverluste zu vermeiden und noch effektivere Maßnahmen im Bereich des Marketings zu setzen. Dies wirft die Frage auf: Wen möchte ich mit meinem Angebot noch ansprechen? Die Definition der Zielgruppe ist daher unerlässlich um kommerzielle Aktivitäten (weiter) zu entwickeln. In diesem Zusammenhang lässt sich auch die Wahl der Absatz- bzw. Vertriebswege nennen. Kooperationen oder eine Ausweitung an alternativen Vertriebswegen können dabei ein erhebliches Potential für die Vermarktung bieten.

Im Rahmen der Austauschbeziehungen stellt sich für die Verfasserin - trotz gegenteiliger Meinung der befragten Personen - die Frage, ob sich der Einsatz von Freiwilligen nicht dennoch lohnen würde. Denn die Kosten, die kurzfristiges Personal (z. B. Honorarkräfte) verursachen, können auch in den Aufbau eines Freiwilligenpools investiert werden. Allerdings müssen die (nicht monetären) Anreize so gestaltet sein, dass sie einen tatsächlichen (ideellen) Benefit für die jeweilige Person bieten. Zweifelsohne wird der Aufwand für das Freiwilligenmanagement (zumindest anfangs) erheblich sein. Allerdings sieht die Verfasserin dadurch eine Möglichkeit, zusätzliche MeinungsbildnerInnen an die Institution zu binden, die in weiterer Folge bei ihren Netzwerken, Interesse für die Kulturinstitutionen wecken können.

## Literaturverzeichnis

### Bücher und Fachbeiträge

Achatz, Markus: Das System der Umsatzbesteuerung von Non-Profit-Organisationen, in: Achatz, Markus (Hrsg.): Die Besteuerung der Non-Profit-Organisationen. KöSt und USt bei gemeinnützigen Vereinen und Körperschaften öffentlichen Rechts, 2. Auflage, Wien 2004, 157-186

Andeßner, René Clemens: Kommerzielle Aktivitäten von sozio-kulturellen Nonprofit-Organisationen. Eine betriebswirtschaftliche Perspektive, in: Schauer, Reinbert u.a. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel: Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven, Linz 2000, 87-100

Andeßner, René Clemens: Integriertes Potenzialmanagement in Nonprofit-Organisationen, Linz 2004

Andeßner, René Clemens: Kommerzielle Aktivitäten von Nonprofit-Organisationen, in: Budäus, Dietrich/Reichard, Christoph/Schauer, Reinbert (Hrsg.): Public und Nonprofit Management. Aktuelle Forschungsergebnisse aus Deutschland und Österreich, Linz 2005, 25-40

Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth: Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors, in: Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4. Auflage, Stuttgart 2007, 620-642

Beccarelli, Claudio: Finanzierung von Museen. Theorie und Anwendung am Beispiel der Schweizer Museumslandschaft, Bern 2005

Bendixen, Peter/Heinze, Thomas: Kulturförderung und Kulturfinanzierung, in: Heinze, Thomas (Hrsg.): Neue Ansätze im Kulturmanagement. Theorie und Praxis, Wiesbaden 2004, 15-42

Bertelsmann LEXIKOTHEK Verlag GmbH (Hrsg.): Grosses Modernes Lexikon, Band 11, Spalte 1, Gütersloh 1986

Blazek, Jody: Nonprofit financial planning made easy, Hoboken 2008

Brede, Helmut: Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, München 2005

Doll, Reiner-Peter: Finanzierung von Nonprofit-Organisationen nach Basel II, in: Helmig, Bernd u.a. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und Märkte, 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz, Wiesbaden 2007, 241-255

Fischer, Walter Boris: Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte, Bern 2001

Fischer; Walter Boris: Kunst vor Management. Führung und Förderung von Kulturinstitutionen, Chur 2004

Gläser, Jochen/Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 3. Auflage, Wiesbaden 2009

Heilbrun, James: Baumol's cost disease, in: Towse, Ruth (Editor): A Handbook of Cultural Economics, Cheltenham 2003, 91-101

Heinrichs, Werner: Der Kulturbetrieb. Bildende Kunst – Musik – Literatur – Theater – Film, Bielefeld 2006

Heitzmann, Karin: Dimensionen, Strukturen und Bedeutung des Nonprofit Sektors. Eine theoretisch-konzeptionelle und empirische Analyse für Österreich, Wien 2001

Horak, Christian/Matul, Christian/Scheuch, Fritz: Ziele und Strategien von NPOs, in: Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4. Auflage, Stuttgart 2007, 178-201

Klein, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden 2007

Klein, Armin: Besucherbindung im Kulturbetrieb. Ein Handbuch, 2. Auflage, Wiesbaden 2008

Knoth, Andreas: Eigenmittel erwirtschaften. Eine Navigationshilfe für gemeinnützige Träger, Bonn 2004

Kofler, Georg: Wirtschaftliche Aktivitäten von Non-Profit-Organisationen, in: Achatz, Markus (Hrsg.): Die Besteuerung der Non-Profit-Organisationen. KöSt und USt bei gemeinnützigen Vereinen und Körperschaften öffentlichen Rechts, 2. Auflage, Wien 2004, 85-114

Konrad, Heimo: Museumsmanagement und Kulturpolitik am Beispiel der ausgegliederten Bundesmuseen, Wien 2008

Landwehr, Manuela: Kunst und ökonomische Theorie, Wiesbaden 1998

Littich, Edith: Finanzierung von NPOs, in: Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4. Auflage, Stuttgart 2007, 322-339

Mayerhofer, Helene/Meyer, Michael: Projekte und Projektmanagement in NPOs, in: Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4. Auflage, Stuttgart 2007, 401-425

Mayring, Philipp: Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Auflage, Weinheim und Basel 2002

Pernsteiner, Helmut/Andeßner, René: Finanzmanagement kompakt, 2. Auflage, Wien 2007

Purtschert, Robert: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, 2. Auflage, Bern 2005

Scheuch, Fritz: Marketing für NPOs, in: Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4. Auflage, Stuttgart 2007, 258-272

Steirer, Wolfgang/Matt, Gerald/Moser, Susanne: Kulturmanagement leicht gemacht. Der kurze Weg zum Profi, Wien 2004

Vakianis, Artemis: Duales Controlling am Beispiel des Kulturbetriebes "Theater", Innsbruck 2005

Zilk, Helmut: Vorwort von Dr. Helmut Zilk, in: Steirer, Wolfgang/Matt, Gerald/Moser, Susanne: Kulturmanagement leicht gemacht. Der kurze Weg zum Profi, Wien 2004, 3-4

## Internetquellen

ART FOR ART, Theaterservice GmbH,

<http://www.artforart.at/Content.Node/content/geschaeftsleitung/geschaeftsleitung.de.php> (Stand: 25.5.2010)

BMUKK Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur,

<http://www.bmukk.gv.at/kultur/freiereintritt.xml> (Stand: 2.4.2010)

Bundestheater-Holding,

<http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/holding/55.php>

(Stand: 6.4.2010)

ICOM International Council of Museums, <http://icom.museum/statutes.html>

(Stand: 23.3.2010)

Lausberg, Maurice/Notz, Matthias: actori-Studie. Kulturmanagement in und nach der Krise – Herausforderungen für Kultureinrichtungen und ihre öffentliche Träger, [http://www.actori.de/downloads/100126\\_Studie\\_Krise\\_Kultur.pdf](http://www.actori.de/downloads/100126_Studie_Krise_Kultur.pdf)

(Stand: 2.4.2010)

Museumsbund Österreich, [www.museumsbund.at](http://www.museumsbund.at) (Stand: 23.3.2010)

Neumayr, Michaela/Schober, Christian: Spendenstudie 2008. Endbericht. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung zum Spendenverhalten in Österreich, Wien 2009,

[http://www.npo.or.at/downloads/texte/freiestudien/NPO\\_Institut\\_Spendenstudie\\_2008\\_Endbericht.pdf](http://www.npo.or.at/downloads/texte/freiestudien/NPO_Institut_Spendenstudie_2008_Endbericht.pdf) (Stand: 2.4.2010)

OÖ Nachrichten,

<http://www.nachrichten.at/oberoesterreich/muehlviertel/art69,350674>

(Stand: 2.4.2010)

Peymann, Claus: Das Theater muss die Mächtigen kontrollieren, Interview mit Spiegel Online vom 9.6.1999,

<http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/0,1518,26390,00.html>

(Stand: 25.3.2010)

Rameder, Paul/More-Hollerweger, Eva: Beteiligung am freiwilligen Engagement in Österreich, in: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Österreich. 1. Freiwilligenbericht, Wien 2009, 49-73

<https://broschuerenservice.bmask.gv.at/PubAttachments/Freiwilligenbericht.pdf> (Stand: 28.3.2010)

Scheytt, Oliver: Schließungen führen nicht unbedingt zu erheblichen Einspareffekten, Interview mit TheaterManagement aktuell im November 2001, <http://www.theatermanagement-aktuell.de/artikel20.html> (Stand: 25.3.2010)

Schiller, Friedrich: Die Schaubühne als eine moralische Anstalt betrachtet, Vortrag bei einer öffentlichen Sitzung der kurfürstlichen deutschen Gesellschaft zu Mannheim im Jahr 1784,

[http://vdeutsch.eduhi.at/literatur2/sturm\\_buehne\\_vtfg.htm](http://vdeutsch.eduhi.at/literatur2/sturm_buehne_vtfg.htm) (Stand: 25.3.2010)

Statistik Austria, [www.statistik.at](http://www.statistik.at) (Stand: 22.3.2010)

wissenmedia GmbH, [www.wissen.de](http://www.wissen.de) (Stand: 23.3.2010)

## **Rechtsquellen**

Bundesabgabenordnung – BAO idF BGBl I 2010/9

Bundesgesetz über den Österreichischen Rundfunk – ORF-Gesetz idF BGBl I 2007/102

Bundesverfassungsgesetz – B-VG idF BGBl I 2009/127

Kunsthilfengesetz idF BGBl I 2000/132

Oberösterreichisches Landesgesetz – Oö. L-VG idF LGBl 2009/90

Umsatzsteuergesetz 1994 – UStG 1994 idF BGBl I 2009/135

## **Sonstige Quellen**

Pühringer, Josef: Kultur 2010 in Oberösterreich, Pressekonferenz mit Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer am 8.1.2010 in Linz

## Anhang

### Interviewleitfaden MUSEUM

#### A: Informationen zur Organisation

##### **A1) Allgemeines**

1. Wann wurde Ihr Museum gegründet?
2. Wie viele MitarbeiterInnen zählt Ihr Unternehmen?
3. Wie viele BesucherInnen können Sie pro Jahr in etwa verzeichnen?  
Wie entwickeln sich die Besucherzahlen (rückblickend anhand der letzten 5 J.)?

##### **A2) Eigentümerverhältnisse**

1. Wer ist Träger/Eigentümer des Museums?
2. Bei ausgegliederten Einheiten:
  - a) Seit wann ist das Museum ausgegliedert und welche Rechtsform wurde gewählt? Wie sehen die Beteiligungsverhältnisse aus?
  - b) Welche Gründe/Motivation gab es für die Ausgliederung? Wer war für die Entscheidung maßgeblich verantwortlich?

#### B: Leistungsangebot

##### **B1) Kernleistungen**

1. Welche Kernleistungen bieten Sie in Ihrem Museum an?
2. Gibt es dabei Pauschalpreise (Preisbündelungen) bzw. Preisdifferenzierungen?

##### **B2) Kommerzielle Aktivitäten**

**Erklärung:** Leistungen in einem Nebenbereich zur Erwirtschaftung von Einnahmen mit einer ausdrücklichen Gewinnerzielungsabsicht. Diese müssen nicht unmittelbar mit der Kernleistung zusammen hängen.

### **ALLGEMEINES**

1. Welche Bedeutung haben für Ihr Museum kommerzielle Aktivitäten, heute und in Zukunft?
2. Welche Arten kommerziellen Aktivitäten kommen in Ihrem Museum zum Einsatz und wie sind diese organisatorisch eingebunden (z. B. selbst durchgeführt durch Projektgruppe oder in Verbindung mit einem Kooperationspartner – sog. Joint Ventures – oder sind sie überhaupt ausgegliedert)?
3. Welchen Anteil haben diese am Gesamtumsatz des Museums (in %) und wie ist Ihrer Einschätzung nach die künftige Entwicklung?
4. Werden für diesen Bereich (zusätzlich) ehrenamtliche MitarbeiterInnen herangezogen?
5. Ergaben sich daraus neue Kooperationen, z. B. zur Wirtschaft, Tourismus, Lieferanten, etc.? Wurden dadurch neue Zielgruppen angesprochen – welche?
6. Haben sich dadurch die Beziehungen zu (traditionellen) Anspruchsgruppen geändert (Förderverein, Spendern, Subventionsgebern)?

### **UMSETZUNG kommerzieller Aktivitäten**

7. Wie sah die Planung dieser Maßnahmen aus? Gab es im Vorfeld Marktanalysen/Besucherbefragungen über die Notwendigkeit solcher Aktivitäten? Wer hat die Entscheidung zur Einführung getroffen?
8. Welche Maßnahmen mussten vor der konkreten Umsetzung getroffen werden, z. B. in der Organisation selber (durch neue Projektgruppen, Stabstellen,...), im Management, Infrastruktur, hinsichtlich Investitionen, Finanzierungsmittel, MitarbeiterInnen, etc.?
9. Gibt es Zielvorgaben für diesen Bereich? Wie wird der Erfolg der kommerziellen Aktivitäten gemessen? Gibt es dafür ein Controlling? Welche Controlling-Instrumente werden verwendet? Welche Maßnahmen werden getroffen bei Nichterreichung der Ziele? Welche Konsequenzen/Sanktionen gibt es?
10. Welche Risiken sehen Sie bei kommerziellen Aktivitäten und wie kann man ihnen Ihrer Ansicht nach begegnen?

11. Haben diese Aktivitäten Auswirkungen auf die Marketingstrategie? Muss dafür ein zusätzliches Marketingbudget eingeplant werden? Gibt es aufgrund dessen Änderungen in der Kommunikationspolitik und wie integriert ist dieser Teilbereich in die tägliche PR-Arbeit?

## **Kontakt-E-Mail zu InterviewpartnerInnen**

Sehr geehrter Herr

Als Studentin an der Fachhochschule Linz schreibe ich derzeit meine Bachelorarbeit im Fachbereich NPO-Management zum Thema 'Kommerzielle Aktivitäten in Museen und Theatern'.

Ich möchte dazu in ausgewählten Museen und Theatern erheben, welche Arten von Nebeneinnahmen zur Erwirtschaftung von Eigenmittel mit einer ausdrücklichen Gewinnerzielungsabsicht in diesen Institutionen betrieben werden, außerhalb der unmittelbaren Kernleistung, z. B. Betreiben eines Cafés/Restaurants, Shop, Verleihaktivitäten, Veranstaltungsvermietung, etc.

Ziel ist es zu erfahren,

- welche Bedeutung diese Aktivitäten haben,
- welche Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken es gibt,
- welche Formen angewendet werden (z. B. als Projekte, in Partnerschaft mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, ausgegliederte Formen, etc.), bzw. wie diese in der Organisation eingebunden sind,
- wie die Umsetzung aussieht hinsichtlich Planung, Zielvorgaben, Controlling,
- welche Auswirkungen es dabei für das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit gibt.

Es würde mich sehr freuen, wenn Sie mir dazu für ein Interview zur Verfügung stehen könnten und werde mich am Montag 26.4. für eine telefonische Terminvereinbarung melden. Für weitere Fragen stehe ich gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

**Michaela Lenhart**

FH Oberösterreich, Campus Linz - Fakultät für Gesundheit und Soziales  
Studiengang Sozial- und Verwaltungsmanagement / Management öffentlicher Dienstleistungen (MOD 07)