

**Thomas Lenk, Oliver Rottmann und Anna-Christina Loseries**

# **Perspektiven eines PPP-Modells zur Finanzierung kultureller Einrichtungen und Projekte am Beispiel der Stadt München**

*Bürgerschaftliches Engagement; Corporate Cultural Responsibility; Finanzierungsinstrumente; Kooperationsmodell; Kulturförderung; Öffentlicher Sektor; Public Private Partnership*

*Vor dem Hintergrund des Postulates einer effizienten Gestaltung des öffentlichen Kulturangebots in Deutschland und der Diskussion um mögliche Privatisierungen und Teilprivatisierungen zielt gegenwärtig der Fokus auf die Existenz aktiver bürgerschaftlicher Initiativen (z. B. Stiftungen und Vereine) und des wirtschaftlichen Engagements im gemeinnützig geprägten Kulturbereich. Öffentlich-private Partnerschaften prophezeien kulturellen Projekten durch betriebswirtschaftliches Know-how und die Einbindung der Bürger langfristig erfolgversprechende Zukunftschancen.*

*Aus dem Bereich der Stadtentwicklung wird das Modell der Public Private Partnership (PPP) in Betracht gezogen, das ursprünglich im Zusammenhang mit partnerschaftlichen Infrastrukturmaßnahmen Anwendung fand. Innerhalb von PPP-Modellen sollen ebenso Kultur und Wirtschaft bzw. private Organisationen als Partner agieren, Interessen zusammenlegen und Risiken gemeinsam tragen. Die intendierte Zielsetzung liegt darin, die öffentliche Hand durch die Beteiligung von privaten Akteuren zu entlasten, dabei jedoch die sozialstaatliche Verantwortung zu wahren.*

## **I. Einleitung**

### **1. Kulturförderung als gemeinschaftliche Verantwortung öffentlicher und privater Akteure**

Das Potenzial des Bereichs Kultur für die Entstehung neuer Organisationsformen, auf die Sievers in seiner bereits 1998 erschienenen Studie „Neue Wege der Kulturpartnerschaft“ hinweist, verdeutlicht zweierlei: Zum einen wird durch die Existenz der unterschiedlichen Akteure die Bedeutung von Kultur als wichtiges Element der Gesellschaft betont (Sievers 1998b). Mit ihren Traditionen, Artefakten und Monumenten fungiert Kultur als gestaltende, darstellende, beschreibende und interpretierende Ausdrucksform der Begebenheiten in einer Gesellschaft. Die Existenz öffentlicher (Staat), privat-kommerzieller (Wirtschaft) und frei-gemeinnütziger (Engagement einzelner Bürger und privater Initiativen) Akteure im Kulturbereich ist demnach mit dem Ziel verknüpft, sich innerhalb der

Gesellschaft zu orientieren, die eigenen Traditionen zu pflegen und zu erforschen sowie der individuellen Position und Meinung Ausdruck zu verleihen. Die Förderung der Kultur als gemeinschaftliche Verantwortung öffentlicher und privater Akteure zu verstehen ist somit gerechtfertigt.

Zum anderen deutet Sievers jedoch mit dem Hinweis auf neue Organisationsformen im Kulturbereich die Ablösung überkommener, nicht mehr funktionstüchtiger Strukturen an. Im Verlauf der historischen Entwicklung ist die Verantwortung für den Erhalt und die Pflege sowie der freien Entfaltung von Kultur überwiegend zur Aufgabe der öffentlichen Hand geworden. In der kulturföderalistischen Tradition der Bundesrepublik übernehmen Bund und vor allem Länder und Kommunen aktuell den Hauptanteil an der Finanzierung kultureller Einrichtungen, während die Finanzierung durch den privaten Sektor (Wirtschaft und bürgerschaftliches Engagement) eine eher untergeordnete Rolle spielt. Solange die öffentliche Hand ein vielfältiges kulturelles Leistungsangebot bereitstellen kann, verlaufen die Diskussionen über eine grundsätzliche Zuständigkeit des Staates für die Kultur ungehört am Rande. Ist die Situation allerdings dergestalt, dass finanzielle Engpässe der öffentlichen Haushalte die kulturellen Einrichtungen zu radikalen Einsparungen zwingen und schlimmstenfalls z. B. Schließungen von Theatern und Museen zur Folge haben, sollte die Frage, inwieweit und in welcher Form öffentliche Kulturförderung noch Bestand haben kann, eingehend untersucht werden (Sievers 1998a, S. 5). Tatsächlich begann in Deutschland bereits in den 1990er Jahren eine bis heute anhaltende Phase der Einsparvorgaben für die Kultur, deren Ende bisher nicht in Sicht ist (Schrallhammer 2006, S. 10).

Im Rahmen der laufenden Suche nach Lösungen für eine effiziente Gestaltung des öffentlichen Kulturangebots in Deutschland und der Diskussion um mögliche Privatisierungen und Teilprivatisierungen erfolgt derzeit eine Art Rückbesinnung auf die Existenz aktiver bürgerschaftlicher Initiativen (z. B. Stiftungen und Vereine) und des wirtschaftlichen Engagements im gemeinnützig<sup>1</sup> geprägten Kulturbereich. Öffentlich-private Partnerschaften verheißen kulturellen Projekten durch betriebswirtschaftliches Know-how und die Einbindung der Bürger langfristig erfolgsversprechende Zukunftschancen (Ellenrieder/Kiel 2006, S. 1).

Aus dem Bereich der Stadtentwicklung wird das Modell der Public Private Partnership (PPP) in Betracht gezogen, das ursprünglich im Zusammenhang mit partnerschaftlichen Infrastrukturmaßnahmen Anwendung fand. Innerhalb von PPP-Modellen sollen nun auch Kultur und Wirtschaft bzw. private Organisationen als Partner agieren, Interessen zusammenlegen und Risiken gemeinsam tragen. Die intendierte Zielsetzung liegt darin, die öffentliche Hand durch die Beteiligung von privaten Akteuren zu entlasten, dabei jedoch die sozialstaatliche Verantwortung zu wahren (Schrallhammer 2006, S. 100).

---

1 „Kunst und Kultur gehören zu den Gemeinwohlzwecken“ (Heinrichs/Klein 2001, S. 127). Gemeinnützigkeit bezieht sich auf die selbstlose Bereitstellung von Leistungen, die dem Nutzen der Allgemeinheit bzw. den Bürgern eines Landes dienen. Die Konsequenzen, mit denen Gemeinnützigkeit einher geht, liegen vor allem im Rahmen steuerrechtlicher Befreiungen.

Die Untersuchung und Darlegung der Möglichkeiten von Kultur-PPP und die Erläuterung des Gestaltungsprozesses kann dazu beitragen, das Potenzial einer fixen Partnerschaft sowie einer gemeinsamen Verantwortung verschiedener Träger mit dem Ziel einer freien Kulturentwicklung und flächendeckenden Kulturversorgung für die Zukunft zu erschließen (Hünnekens 1998, S. 96).

## 2. Kultur am Beispiel der Stadt München

Das kulturelle Leistungsangebot der öffentlichen Hand konzentriert sich in den Städten. Sie sind Orte des Zusammenlebens und interaktiven Wirkens von Menschen und stellen in kultureller Hinsicht Zentren regionaler Traditionen und Ausdrucksformen dar. Die bayerische Landeshauptstadt München verfügt über ein vielfältiges Angebot an Kultur und ist unter den deutschen Großstädten als „internationale Kunststadt ersten Ranges“ und „Musikstadt von Weltrang“ bekannt (Kulturreferat der Stadt München 2007, S. 3 f.). Die Residenzstadt hat mehr als 100 Museen und Galerien, sieben Orchester, rund 60 kleine und große Theaterhäuser – jedoch zu wenig Geld, um das umfassende Kulturprogramm zu finanzieren (Standort-Informationssystem Bayern 2007). Das Münchner Kulturreferat geht davon aus, dass bis zum Jahr 2011 über vier Mio. Euro eingespart werden müssen (Hartl 2006, S. 1). Vor diesem Hintergrund spielt Effizienz eine zunehmende Rolle. Es werden Managementkonzepte und -strukturen sowie neue Wege der Kooperation und der Drittmittelakquisition benötigt.

Der Untersuchung liegt demgemäß folgende, durch Salomon aufgestellte These zugrunde: „Auf der Ebene der Städte und Gemeinden wird die Finanzknappheit für die Bürger am unmittelbarsten spürbar. Ebenso unmittelbar werden hier auch die Erfolge von PPP-Projekten sichtbar – als Verbesserungen im direkten Alltagsumfeld der Bürger“ (Salomon 2006, S. 139).

Ausgerichtet auf die Überprüfung dieser These liegt das Ziel dieses Beitrages darin, die Grundlagen öffentlicher und privater Kulturförderung in Deutschland am Beispiel der Stadt München zu untersuchen, um herauszuarbeiten, ob auf dieser Basis eine gemeinschaftliche Verantwortung für kulturelle Fragestellungen im Rahmen von PPP übernommen werden kann. Im Speziellen liegt dabei die intendierte Zielsetzung auf der Entwicklung eines öffentlich-privaten Kooperationsmodells zur Finanzierung kultureller Einrichtungen und Projekte für die Stadt München. Fokussiert wird hierbei die Ausarbeitung eines theoretischen Ansatzes in Anlehnung an in der Theorie und Praxis verwendete PPP-Leitlinien. Die Struktur beschränkt sich dabei nicht auf die Förderung einer bestimmten Kultureinrichtung, sondern findet parallele Anwendungsoptionen für diverse kulturelle Einrichtungen. Mit Blick auf die besondere Struktur des Kulturbereichs soll die bestmögliche Einbindung öffentlicher und privater Akteure erreicht sowie eine starke Ausrichtung an den kulturellen Bedürfnissen Münchens verfolgt werden.

## II. Kulturpolitische Implikationen

### 1. Öffentliche Kulturförderung

Die Aufgaben, zu deren Übernahme Bund, Länder und Kommunen im Rahmen der öffentlichen Kulturförderung verfassungsrechtlich verpflichtet sind, ergeben sich aus der Formulierung des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland bzw. den Verfassungen der Bundesländer. Der öffentlichen Kulturförderung liegt dabei der Subsidiaritätsgedanke zugrunde, welcher staatliches Handeln oder aus föderalistischer Sicht das Einschreiten übergeordneter Ebenen nur dann vorsieht, wenn eigene Mittel der betroffenen Personen oder Gebietskörperschaften nicht ausreichen.

Die kommunale Kulturarbeit übernimmt aus der historischen Entwicklung heraus den überwiegenden Teil der Kulturförderung, denn sie wirkt dort, wo Kultur aus dem Zusammenleben der Bürger entsteht und wächst.<sup>2</sup> Seit den 1970er Jahren hat die kommunale Kulturarbeit unter dem Leitmotiv „Kultur für alle“<sup>3</sup> die Bedürfnisse der örtlichen Gemeinschaft, die allgemeine kulturelle Entwicklung sowie die Besonderheiten der jeweiligen Kulturlandschaft zu beachten und die gewachsenen Bezüge zum Umland zu berücksichtigen. Sie findet erst dort ihre Grenze, wo die kulturelle Einrichtung jeden Bezug zum Träger verliert (Freisburger 2000, S. 29).

Damit umfasst kommunale Kulturarbeit ein weites Feld direkter und indirekter Förderung, welches von der Unterhaltung kultureller Einrichtungen und Zentren für die Bürger bis hin zur Innovationsförderung reicht. Diese Arbeit erfordert eine gewaltige personelle und finanzielle Ausstattung, die heute vor dem Hintergrund knapper Mittel und steigender Personalkosten kaum noch zu ermöglichen ist. So wird unter dem Stichwort „kooperative Kommune“ (Deutscher Städtetag 2004, S. 4) bspw. im Bereich der Planung, des Baus oder Umbaus, der Sanierung, des Betriebs und der Vermarktung von Immobilien (z. B. bei Museen, Galerien sowie Kunst und Konzerthallen) über Verantwortungspartnerschaften zwischen Bürgern und Unternehmen einerseits sowie der Kommune andererseits nachgedacht. Dies soll der Effizienzsteigerung bei der Aufgabenwahrnehmung dienen und finanzielle Lücken im Kulturhaushalt schließen (Deutscher Städtetag 2004, S. 5). Diese Entwicklung zeigt sich auch mit Blick auf das vorliegende Untersuchungsgebiet. Die heutige Kulturpolitik der Stadt München entspricht in ihrer Ausrichtung dem aktuell herrschenden Verständnis einer Kulturpolitik, die sich bürgernah „(...) an der kulturellen Prägung der Lebenswelt orientiert“ (Nida-Rümelin 2000, S. 25). Kulturpolitische Maßnahmen werden innerhalb dieses Aufgabenfeldes in engem Bezug zu den Interessen und Lebenslagen der Bürger ergriffen. Ziel ist es, eine kulturelle und „kulturverträgliche“ Stadtentwicklung zu ermöglichen.

---

2 Eine der wichtigsten Kräfte kulturpolitischer Motivation stellt der 1946/47 entstandene Deutsche Städtetag dar, der die Basis der kommunalen Kulturarbeit bestimmt (Schrallhammer 2006, S. 86).

3 Hilmar Hofmann prägte diesen Begriff in den 70er Jahren und forderte damit eine bürgernahe und allen zugängliche Ausrichtung der Kultur.



Münchner Kultureinrichtungen, die aufgrund ihrer Größe und Ausstrahlungskraft finanziell gegenüber anderen städtischen Kultureinrichtungen benachteiligt sind, stellen im Bereich der kulturellen Infrastruktur jedoch die 29 kulturellen Zentren dar. Sie binden jährlich nur rund 3 % des Kulturbudgets. Die Leitlinien der Kulturpolitik in München weisen darauf hin, dass Teilprofessionalisierungen bei den besagten Einrichtungen „(...) kulturelles Engagement zwar wesentlich stabilisieren könne“, jedoch aufgrund der „(...) finanziellen Lage der Kommunen eine Ausweitung der Teilprofessionalisierung eher skeptisch zu beurteilen sei. In Zukunft müssen daher neue Wege gefunden werden, die Vielfalt kultureller Einrichtungen in den Stadtteilen durch andere Maßnahmen zu bewahren oder gar zu befördern, beispielsweise durch neue Formen der Kooperation oder der Drittmittelakquisition“ (Kulturreferat der Stadt München 2007, S. 8).

Soll das bestehende kulturelle Angebot in Quantität und Qualität erhalten bleiben, ist zukünftig demnach weniger hoheitliche Aufgabenwahrnehmung und mehr kooperative Kulturpolitik zielführend (Sievers 1998b, S. 200). Budäus spricht in diesem Zusammenhang von einer Veränderung der ordnungspolitischen Grundlagen durch das Konzept des Gewährleistungsstaats. Der Staat soll hierbei nicht mehr selbst als Produzent auftreten, sondern vielmehr noch gewährleisten, dass bestimmte Aufgaben durch Dritte wahrgenommen werden (Budäus 2006, S. 13 f.).

## 2. Private Kulturförderung

Die private Kulturförderung gliedert sich in das kulturelle Engagement der Unternehmen sowie in vielfältige Initiativen bürgerschaftlicher Aktivität. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit mit Bezug auf Ausprägung und Finanzkraft lassen sich diese Bereiche nicht vollständig voneinander trennen. Vielmehr sind sie in starkem Maße miteinander verflochten und stehen in einem „trade-off“ (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages 2003, S. 2). Es lässt sich daher nicht umfassend feststellen, in welchem strukturellen Ausmaß privates Engagement im Kulturbereich vorliegt. Nach Aussagen des Arbeitskreises Kultursponsoring (AKS) ist es ebenso schwierig, die private Kulturförderung in der Bundesrepublik insgesamt und in den einzelnen Städten verlässlich in Zahlen darzustellen, da Zuwendungen aus privaten Haushalten und Unternehmen wie auch Werbung mit Kultur und Kunst zahlenmäßig nicht genau erfasst sind. Einen Anhaltspunkt vermitteln Schätzungen des AKS, nach denen die private Kulturfinanzierung in Deutschland zwischen sieben und zehn Prozent der öffentlichen Kulturfinanzierung vereinnahmt (Arbeitskreis Kultursponsoring (AKS) 2007).

Für Unternehmen hat sich der Begriff Corporate Cultural Responsibility (CCR) als Ausdruck ihres gesellschaftlichen Engagements für kulturelle Zwecke geprägt.<sup>4</sup> Die Förderung von Kultur soll dabei die Investition in den Erhalt der kulturellen Umwelt mit einem positiven Effekt für das eigene Unternehmen und dessen Mitarbeiterschaft verbinden.

4 CCR ist die auf den Kulturbereich spezifizierte Form der Corporate Social Responsibility (CSR), des freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen.

Voraussetzungen für die Stärkung unternehmerischer Kulturförderung und die Schaffung von Infrastruktur durch partnerschaftliche Lösungen im kommunalen Bereich sind klare Leitlinien und eine aktive Kulturpolitik, um eine Bereitschaft zu einer günstigen wirtschaftlichen und rechtlichen Kooperationsstruktur im Kulturbereich zu generieren.

Neben der Fördertätigkeit der Unternehmen basiert die private Kulturförderung auf dem historisch gewachsenen Engagement der Bürger. Darunter wird die Summe der privaten Organisationen und informellen Initiativen, die ohne Gewinnstreben im öffentlichen Raum wirken, verstanden (Strachwitz 2006, S. 2). Bürgerschaftliches Engagement ist Kernbestandteil des frei-gemeinnützigen Bereichs als dritter Säule des deutschen Kultursystems. In München wird bürgerschaftliches Engagement als „tragende Säule des Gemeinwesens“ gesehen und das große Spektrum kultureller Einrichtungen und Aktivitäten der Bürger durch freiwillige Leistungen, städtische Maßnahmen, Eigenerwirtschaftung der entstehenden Kosten, zum Teil auch durch Sponsoring, getragen, wie das Beispiel der Münchner kulturellen Zentren zeigt: Diese sind Orte, wo Bürger sich begegnen, sich austauschen und gemeinsam durchsetzen. In München, wie im Allgemeinen, findet bürgerschaftliches Engagement an diesen Orten vor allem im Verein statt.

### **III. PPP als Form der öffentlich-privaten Leistungserstellung im Kulturbereich**

#### **1. PPP im Kulturbereich**

##### **a) Vorbemerkung**

Der sehr weite Begriff der Public Private Partnership beinhaltet im Allgemeinen eine Kooperation zwischen öffentlicher Verwaltung und privaten Unternehmen im Rahmen der Erfüllung öffentlicher Aufgaben (u. a. Budäus 2006, S. 12). PPP beruht darauf, dass komplementäre Ziele der Akteure, wie die Förderung des Gemeinwohls durch die öffentliche Hand und kommerzielle Ziele der privaten Seite, in wesentlichen Punkten übereinstimmen. Durch das gemeinschaftliche Handeln der Partner können diese gleichzeitig verfolgt werden, wobei aber die Verantwortung und Identität der Partner intakt bleibt.

Der ganzheitliche und über den ganzen Lebenszyklus eines PPP-Projekts zielende Ansatz impliziert im Kulturbereich nicht die Formen der Kulturförderung, wie Fundraising, Sponsoring, Mäzenatentum oder das Spendenwesen. Derartige Finanzierungsinstrumente können im Rahmen von PPP verwendet werden, die Partnerschaft lässt sich jedoch nicht auf sie reduzieren. Die genannten Merkmale finden sich in der folgenden und diesem Beitrag zugrunde liegenden Definition von Kröger und Kolthaus für PPP im Kulturbereich wieder, die PPP als eine nachhaltige Verabredung zweier oder mehrerer Partner zum Zwecke der dauerhaften Initiierung, Finanzierung, Trägerschaft oder allgemeinen Förderung einer kulturellen Einrichtung oder Aktivität darstellt. Das Engagement der

Kooperationspartner kann dabei materieller oder ideeller Art sein; Voraussetzung ist die Nachhaltigkeit und (rechts-)verbindliche Form der Absprache (Kröger/Kolfhaus 1998, S. 22).

## **b) Arten von PPP im Kulturbereich**

Im Kulturbereich finden sich *Vertrags-PPP*, z. B. im Rahmen von Umbau- und Sanierungsmaßnahmen, aber auch in der Betreibung kultureller Einrichtungen, für die die öffentliche Hand private Partner heranzieht, um eine effiziente, zügige und kostengünstige Durchführung zu erreichen. Die Dauer der vertraglichen Beziehung hängt dabei von der Art der Leistung ab, ist jedoch auch bei meist langfristiger Auslegung zeitlich befristet (Budäus 2006, S. 17).

Der Grad der Zusammenarbeit wird bei der *institutionellen PPP* noch erhöht, indem für die gemeinsame Leistungserbringung eine eigene Organisation gegründet wird, welche die Ressourcen und Kompetenzen der Partner unter gemeinsamer Führung vereint (Ellenrieder/Kiel 2006, S. 11). In diesem Zusammenhang wird auch von *Organisations-PPP* gesprochen. Der Kooperationsbedarf ergibt sich aus solchen Aufgaben, die ein Partner allein nicht erfüllen könnte. Dies kann sich auf den Neubau, aber auch auf die Instandhaltung und Förderung kultureller Einrichtungen beziehen. Die Intensität der Partnerschaft drückt sich darin aus, dass die Zielsetzung der Zusammenarbeit sowie die Organisation und Verteilung der Ergebnisse gemeinschaftlich erarbeitet wird. Die Betonung der Partnerschaft von öffentlichen und privaten Akteuren zur Übernahme kultureller Verantwortung kommt bei der institutionellen PPP besonders zum Ausdruck und entfaltet ihre Nachhaltigkeit in der unbefristeten Institutionalisierung (Budäus 2006, S. 17).

## **c) Organisationsmodelle**

Die Zielsetzung einer PPP, bei der partnerschaftliches Zusammenwirken von öffentlichem und privatem Sektor zu einer adäquateren wirtschaftlichen Erfüllung öffentlicher Aufgaben im Vergleich zum Status quo führen soll, beinhaltet nicht nur die Komponente der Finanzierung, sondern darüber hinaus die Planung, Realisierung und Betreibung eines Projekts. In Bezug auf die Organisationsmodelle, die über den finanziellen Aspekt hinausgehen, werden im Zusammenhang mit PPP in der Literatur unterschiedliche Auffassungen vertreten (Ellenrieder/Kiel 2006, S. 15), denen im Rahmen der festgelegten PPP-Definition durch eine Unterscheidung in Organisationsmodelle i. w. S. und Organisationsmodelle i. e. S. Rechnung getragen wird. Als Organisationsmodelle i. w. S. sind exemplarisch die fünf Modelle Betriebsführungsmodell, Betriebsüberlassungsmodell, Kooperationsmodell, Konzessionsmodell und das Betreibermodell zu nennen.

Im Betriebsführungs- und Betriebsüberlassungsmodell verbleibt das Eigentum an der Einrichtung bei der öffentlichen Hand. Für die Betriebsführung wird ein privates Unternehmen beauftragt. Entweder erfolgt die Betriebsführung wie beim Erstgenannten gegen

ein Entgelt, oder durch Überlassung in Form eines Pachtvertrages. Im Rahmen von Kooperationsmodellen gründet die öffentliche Hand mit privaten Akteuren gemeinsam ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen, in dem beiden Seiten als Gesellschafter einer privatrechtlich institutionalisierten Organisationsform fungieren. Dabei hält die öffentliche Seite regelmäßig die Mehrheit der Gesellschaftsanteile, um Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten hinsichtlich der ordnungsgemäßen Aufgabenerfüllung zu sichern (DStGB 2002, S. 11). Beim Konzessionsmodell überträgt die öffentliche Hand über einen kurz- bis mittelfristigen Zeitraum einem privaten Auftragnehmer gegen Entgelt die Pflicht, Leistungen an Dritte zu erbringen, wofür er das Recht erhält, Nutzungsentgelte (z. B. Gebühren) direkt vom Nutzer zu erheben (Loock 2003, S. 148; DStGB 2002, S. 11). Bei einem Betreibermodell übernimmt der Private teilweise oder vollständig die Betreuung einer öffentlichen Einrichtung. Das Zusammenwirken des privaten Betreibers mit der öffentlichen Hand wird dabei über einen schuldrechtlichen Vertrag geregelt (Loock 2003, S. 147). Die öffentliche Hand hat über die Vertragslaufzeit ein Entgelt an den Privaten zu entrichten sowie die Prüfung der Abläufe zu übernehmen.

Die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung verbleibt in jedem dieser Modelle bei der öffentlichen Hand. Der Grad des Risikotransfers und der Prozentsatz der privaten Teilnahme steigen in der genannten Reihenfolge der Modelle vom Betriebsführungsmodell bis hin zum Betreibermodell schrittweise an (Ellenrieder/Kiel 2006, S. 13).

Das Kooperationsmodell wird von Hausmann als engste Form der Kooperation bezeichnet (Hausmann 2005, S. 116). Loock stellt über dies hinaus fest, dass allein das Kooperationsmodell eine gemeinschaftlich getragene Gesamtverantwortung beinhalte. Allen anderen Modellen fehle der für PPP wesentliche Aspekt einer gemeinschaftlichen Zusammenarbeit (Loock 2003, S. 148). Demzufolge hält das Kooperationsmodell als Einziges einer näheren Betrachtung der PPP-Definition stand und stellt hinsichtlich der zuvor getroffenen Unterscheidung ein Organisationsmodell i. e. S. dar.

#### **d) Gesellschaftsformen**

Grundsätzlich ist, ebenso wie bei der Wahl des Organisationsmodells, auch bei der Entscheidung der geeigneten Rechtsform für eine PPP der individuelle Kontext und die Art der gemeinsamen Aufgabenerfüllung ausschlaggebend. Das bedeutet, dass für die Gründung einer PPP fallspezifisch entschieden werden muss und einzelne privatrechtliche Gesellschaftsformen weder generell vorzugswürdig sind noch generell ausgeschlossen werden können.

Aus der Literatur (u. a. Sievers 1998b, Freisburger 2000, Duda 2002, Loock 2003, Hausmann 2005, Ellenrieder/Kiel 2006, Schrallhammer 2006) geht gleichwohl hervor, dass bei PPP im Kulturbereich vor allem die Gesellschaftsformen der Stiftung, der GmbH bzw. gGmbH und die Vereinsform Anwendung finden. Da im Kulturbereich hauptsächlich ideelle, d. h. nicht wirtschaftliche Zwecke vorliegen, erfolgt die Ausrichtung dieser Gesellschaftsformen meist in gemeinnütziger Form. Daraus erwachsen steuerrechtliche

Privilegien und der Vorteil, dass sich die Akteure nach dem öffentlichen Interesse richten (Schrallhammer 2006, S. 183).

Zu berücksichtigen sind bei der Wahl der Rechtsform im Allgemeinen der Tätigkeitsbereich, steuerliche, haftungsrechtliche, finanzielle und organisatorische Aspekte, das Projektrisikopotenzial, das Know-how der anderen Gesellschafter sowie die Notwendigkeit des Verbleibs starker Steuerungsinstrumente auf Seiten der öffentlichen Hand (Schrallhammer 2006, S. 174), um ihren Gemeinwohlbindungen nachkommen zu können.

### **e) Finanzierungsinstrumente**

Finanzierungsinstrumente dienen den Kultureinrichtungen zur Ergänzung bzw. Aufstockung der knappen Grundfinanzierung. Sie sind jedoch nicht als PPP einzuordnen, sondern stellen eigenständige Formen der Einnahmen aus Drittmitteln im Kulturbereich dar. Sie können jedoch innerhalb von PPP eingesetzt werden.

Finanzierungsinstrumente, die auf den externen Mittelbezug abzielen, sind entweder mäzenatisch orientierte Mittel, bei denen die Gegenleistung nur von sekundärer Bedeutung ist oder nutzenorientierte Mittel, denen eine erkennbare Gegenleistung gegenüber stehen muss (Heinrichs 1997, S. 183). Zu den erstgenannten Finanzierungsinstrumenten gehören Spenden und (Zu-)Stiftungen, die als Einzelzuwendungen oder mit Hilfe eines professionellen Fundraisings akquiriert werden.

Häufig wird mit dem Begriff Mäzenatentum die Hingabe beträchtlicher Geld- oder Sachleistungen durch einzelne vermögende Personen, sog. Mäzene, beschrieben. So ist der Begriff auch im vorliegenden Beitrag zu verstehen. Das Mäzenatentum schließt jedoch auch Zuwendungen von Unternehmen oder kleinere Beträge von Privatpersonen nicht aus. Wichtig ist, dass für das Handeln idealistische Gründe vorliegen und das kulturelle Engagement nicht mit einer direkten Gegenleistung verbunden wird. In den meisten Fällen erfolgen mäzenatische Tätigkeiten in der Form von (Zu-)Stiftungen, Dauerleihgaben und Spenden (Freisburger 2000, S. 224 f.). Als Finanzierungsinstrumente für PPP eignen sich Zustiftungen, die als privater Beitrag das Grundkapital einer Stiftung, das Stiftungsvermögen, erhöhen, und vor allem Spenden. Das systematische und professionelle Sammeln von Spenden wird ferner als Fundraising bezeichnet (Heinrichs 1997, S. 123). Es umfasst die Analyse eines bedarfsorientierten Angebots und anschließender Produktgestaltung, die systematische und persönliche Ansprache bzw. Akquisition von Zielgruppen, unter Betonung von Gegenleistungen (z. B. Privilegien und Bevorzugungen) und schließlich die sorgfältige Betreuung der Spender.

Ein Unternehmen, das im Rahmen von Sponsoring Geld oder geldwerte Vorteile zur Förderung von Personen, Gruppen und/oder Organisationen zur Verfügung stellt, mit denen regelmäßig auch eigene unternehmensbezogenen Ziele der Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit verfolgt werden, hat vom Empfänger eine Gegenleistung zu erwarten. Dies grenzt das Sponsoring von den mäzenatisch orientierten Finanzierungsinstrumenten ab.

## 2. Beurteilung von Public Private Partnership

PPP als ein erweitertes Modell der Kulturfinanzierung zu betrachten, würde den Möglichkeiten, die dieses Konzept bietet, nicht gerecht werden. Aus der Sicht der kommunalen Kulturpolitik ist das Modell Ausdruck der Neubestimmung des Verhältnisses zwischen der öffentlichen Hand, Zivilgesellschaft (d. h. dem dritten Sektor) und Markt (d. h. dem privatwirtschaftlichen Sektor) (Deutscher Städtetag 2004, S. 1). PPP in diesem Sinne als neue „Verantwortungspartnerschaften“ (Sievers 1998b, S. 199) für die Kultur zu begreifen, bedeutet gleichzeitig, die Notwendigkeit des Wandels öffentlicher Aufgabenerfüllung zu akzeptieren und das allgemeine Misstrauen gegenüber der Zusammenarbeit mit andersgearteten<sup>5</sup> Partnern abzubauen. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation und damit die schrittweise Einleitung des Wandels liegt im objektiven Abwägen der Möglichkeiten und Gefahren.

## 3. Möglichkeiten und Gefahren

Die Einbeziehung privater Partner im Rahmen von PPP bietet der öffentlichen Hand aus finanzieller Sicht die Möglichkeit kulturelle Leistungen anzubieten, die sie aufgrund fehlender Ressourcen ansonsten nicht oder nicht in gleich hoher Qualität anbieten könnte (Hausmann 2005, S. 117). Die Ausgabenlast der öffentlichen Hand kann durch die Einbindung privaten Kapitals (ebenda) verringert und die Umsetzungswahrscheinlichkeit öffentlicher Aufgaben erhöht werden (Ellenrieder/Kiel 2006, S. 20). Insbesondere auf kommunaler Ebene können dadurch Investitionen in die Zukunft, im Sinne einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine höhere Standortqualität, schneller als bei rein öffentlicher Bereitstellung realisiert werden.

Aus inhaltlicher Sicht werden zudem personelle und fachliche Ressourcen erschlossen. Aus dem Bereich des bürgerschaftlichen Engagements können weitestgehend kostenfrei die Kreativität einzelner Bürger und das Fachwissen von Mitarbeitern privater Fördervereine genutzt werden (Ellenrieder/Kiel 2006, S. 20). Wirtschaftsunternehmen verfügen über ein straffes Personalmanagement, effiziente Organisationsstrukturen, betriebswirtschaftliches Know-how und Management-Konzepte (Hausmann 2005, S. 117). Im Rahmen einer gemeinsamen Leistungserbringung sind auf diese Weise Effizienzsteigerungen möglich, die eine Organisations- und Prozessentlastung im öffentlichen Aufgabenbereich begünstigen (Ellenrieder/Kiel 2006, S. 20).

Die öffentliche Hand hat in einer PPP weiterhin die Möglichkeit, den ihr durch die Verfassung auferlegten Pflichten und durch die Landesverfassungen und Gemeindeordnungen umrissenen Selbstverwaltungsaufgaben bei der Bereitstellung von Kulturleistungen nachzukommen. Daher bleibt sie auch in einer Kulturpartnerschaft meist der Hauptakteur, um das Allgemeinwohl im Auge zu behalten und die Initiative zu übernehmen, Bür-

---

<sup>5</sup> Bezüglich der Partnerschaft aus Staat, Zivilgesellschaft und Markt ist Andersartigkeit auf Aufbau, Struktur, Interessen und Zielorientierung bezogen.

ger, Vereine, Stiftungen und Unternehmen als Kooperationspartner zu gewinnen (Sievers 1998b, S. 203). Grundsätzlich können sich aus dem unterschiedlichen Selbstverständnis, der Gemeinwohlorientierung der öffentlichen Hand und der eher kommerziellen Orientierung des Privatsektors, Interessenskonflikte ergeben (Deutscher Städtetag 2004, S. 5). Die Verantwortungsteilung in einer Partnerschaft kann bspw. dazu führen, dass gemeinwesenorientierte und soziale Ziele der öffentlichen Hand von ökonomischen Zielen privater Unternehmen in den Hintergrund gedrängt werden (Ellenrieder/Kiel 2006, S. 21). Ein Einfluss auf die künstlerischen Ziele der Kulturförderung sollte daher bereits in der Vertragsgestaltung ausgeschlossen werden. Die sorgfältige Auswahl des privaten Partners und die eindeutige Festlegung der gemeinsam verfolgten Interessen und Ziele sowie die Verteilung von Rechten und Pflichten, aber auch Risiken und Kosten innerhalb der PPP, können die Gefahr des Scheiterns der Kulturpartnerschaft von Beginn an erheblich eingrenzen.

Dennoch sollte der öffentlichen Hand stets bewusst sein, dass das Risiko der Leistungserbringung aufgrund der Gewährleistungspflicht unwiderruflich bei ihr verbleibt. Bei einem Ausscheiden des privaten Partners wird ein kurzfristiger Leistungsabbau aufgrund der langfristig ausgelegten Dauer von PPP-Projekten nicht möglich sein. Dieses finanzielle Risiko kann lediglich durch einen hohen Grad an Vertrauen in die Integrität und Verantwortungsbereitschaft der privaten Partner reduziert werden.

Die Möglichkeiten und Gefahren im Rahmen einer Kultur-PPP illustriert zusammenfassend Abbildung 1.

Öffentlicher Sektor	Privater Sektor
<b>(+) Möglichkeiten</b>	<b>(+) Möglichkeiten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sicherung und/oder Erweiterung des Angebotsspektrums kultureller Leistungen</li> <li>+ Verringerung der Ausgabenlast</li> <li>+ Gewinnung privaten Kapitals</li> <li>+ Beschleunigung der Realisierung von Investitionsvorhaben</li> <li>+ Erschließung personeller und fachlicher Ressourcen</li> <li>+ Effizienzgewinne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Mitgestaltungsmöglichkeit des kulturellen Angebots</li> <li>+ Kostenvorteil</li> <li>+ Erleichterter Zugriff auf öffentliche Ressourcen</li> <li>+ Erhöhung von Rechts- und Planungssicherheit</li> <li>+ Positive Imageeffekte</li> <li>+ Demonstration von CSR</li> <li>+ Langfristige Steigerung des Firmenwertes</li> <li>+ Verbesserung des eigenen Standortes</li> </ul>
<b>(-) Gefahren</b>	<b>(-) Gefahren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufwand durch Absicherung der öffentlichen Rechte und Pflichten</li> <li>- Interessenkonflikte durch unterschiedliches Selbstverständnis der Partner</li> <li>- Gefährdung der Gemeinwohlorientierung</li> <li>- Verbleibendes Risiko der Leistungserbringung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoher Abstimmungsbedarf mit dem Partner</li> <li>- Verdrängung eigener Interessen durch die Stimmenmehrheit der öffentlichen Hand</li> <li>- Hohe Anbahnungskosten für PPP</li> <li>- Imageverlust bei Interessenskonflikten mit dem öffentlichen Partner</li> </ul>

*Abb. 1: Möglichkeiten und Gefahren einer Kultur-PPP für den öffentlichen und privaten Sektor*

*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hausmann 2005, S. 117-121; Ellenrieder/Kiel 2006, S. 19-23*

## IV. Schaffung einer Institution zur gemeinsamen Leistungserbringung am Beispiel kultureller Einrichtungen der Stadt München

### 1. Vorbemerkung

Die Arbeitsschritte der Modellentwicklung sind dem in der Praxis verwendeten PPP-Beschaffungsprozess (PwC u. a. 2003, S. 9) im öffentlichen Hochbau angelehnt. PPP im Bereich der Kulturförderung weisen aufgrund der fehlenden direkten Profitorientierung andere Schwerpunkte auf. Die Intention der effektiven Mittelverwendung und Effizienzsteigerungen durch die Einbindung privater Partner ist jedoch identisch. Zudem erlauben die grundsätzlichen Arbeitshinweise eine flexible Anpassung an die spezifischen Besonderheiten des jeweiligen PPP-Projekts (PwC u. a. 2003, S. 9), weswegen eine generelle Orientierung an den folgenden Phasen des Beschaffungsprozesses erfolgen kann:

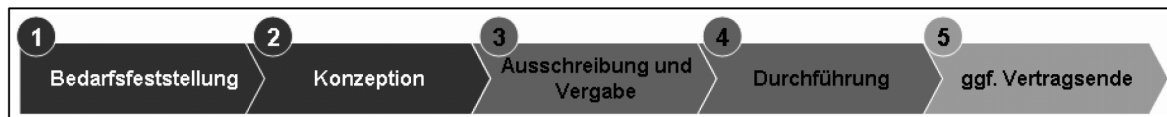


Abb. 2: Phasen des Beschaffungsprozesses

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PricewaterhouseCoopers u. a. 2003, S. 9

Die Phase der Bedarfsfeststellung leitet das PPP-Vorhaben auf theoretischer Ebene ein. In Anbetracht der gegebenen Umstände wird zunächst festgestellt, ob ein Handlungsbedarf besteht. Danach erfolgt die Festsetzung der mit dem PPP-Vorhaben verfolgten Ziele. Im Anschluss an die Betrachtung der finanziellen Realisierbarkeit sind potenzielle Realisierungskonzepte zu ermitteln und in einem ersten groben Vergleich zu bewerten. Eine Untersuchung der Eignung des Vorhabens zur Durchführung als PPP schließt die erste Phase ab.

Im Rahmen der Phase der Konzeption werden die vorselektierten theoretischen Ansätze weiterentwickelt. Spätestens zu Beginn dieser Phase sind Entscheidungsträger und Beteiligte, z. B. begünstigte Kultureinrichtungen, in den Prozess mit einzubeziehen, um den Beschaffungsprozess so authentisch wie möglich zu gestalten (Ellenrieder/Kiel 2006, S. 36). Die Phase der Ausschreibung und Vergabe umfasst nach Prüfung der Ausschreibungspflicht und zutreffender Regelungen des Vergaberechts die Auswahl der geeigneten privaten Partner. Nach Maßgabe der vertraglich festgelegten Aufgaben erfolgt in der Phase der Durchführung die gemeinsame Erfüllung der Aufgabe. Dabei hat die öffentliche Hand im Rahmen ihrer Gewährleistungspflicht den effektiven Gang der Leistungserfüllung zu etablieren, zu beobachten und anhand von Erfolgskontrollen zu überprüfen (Ellenrieder/Kiel 2006, S. 48). Zur Beendigung kommt es bei befristeten PPP, wie z. B. den Vertrags-PPP. Bei institutionellen PPP erfolgt die Gründung einer gemischtwirtschaftlichen Gesellschaft auf unbefristete Zeit.



In Anbetracht der Komplexität des Themas und der Existenz verschiedener theoretischer Lösungsansätze ist das vorliegende Modell als eine von mehreren denkbaren Lösungen zu verstehen. Stets maßgeblich ist dabei die grundlegende Frage nach der Generierung einer optimierten Situation für die Kultureinrichtungen im Vergleich zum Status quo durch die neue Struktur. Eine Überprüfung und Weiterentwicklung des Modells in den Phasen der Konzeption bis Vertragsende hat unter Einbeziehung der entsprechenden Akteure in der Praxis zu erfolgen und kann innerhalb des begrenzten Rahmens dieser Analyse nicht vorgenommen werden.

Die Entstehung eines PPP-Vorhabens basiert grundsätzlich darauf, dass aus der Analyse des Ist-Zustands die Formulierung eines Bedarfes erfolgen kann, welche zu einem gewollten Soll-Zustand hinführt (PwC u. a. 2003, S. 14).

## **2. Handlungsoptionen**

Die Betrachtung der Kulturförderung der Stadt München hat ergeben, dass innerhalb der geförderten Bereiche für die Vereinsgetragenen kulturellen Zentren aus finanzieller Sicht ein Handlungsbedarf besteht. Als Stadtteilkultureinrichtungen im direkten Lebensumfeld der Bürger schaffen sie Möglichkeiten einer freien, uneingeschränkten Teilhabe an Kultur und damit die Basis kulturellen Verständnisses. Bei der Gewährleistung der Zugänglichkeit für alle Bürger sind sie jedoch auf die Förderung der öffentlichen Hand angewiesen. Die Untersuchung der Zusammensetzung von Ausgaben und Einnahmen der Einrichtungen verdeutlicht ihren eingeschränkten Handlungsspielraum. Auf der Ausgaben-seite der Münchner kulturellen Zentren verhindert ein erheblicher Anteil fixer Kosten die Finanzierung kultureller Veranstaltungen (Mietkosten, Personalkosten, Materialkosten etc.). Die Ausgaben können lediglich zu rund 21 % durch eigene Einnahmen der kulturellen Zentren gedeckt werden. Die nachfolgende Grafik fasst zur Veranschaulichung die Einnahmestruktur der Einrichtungen zusammen.

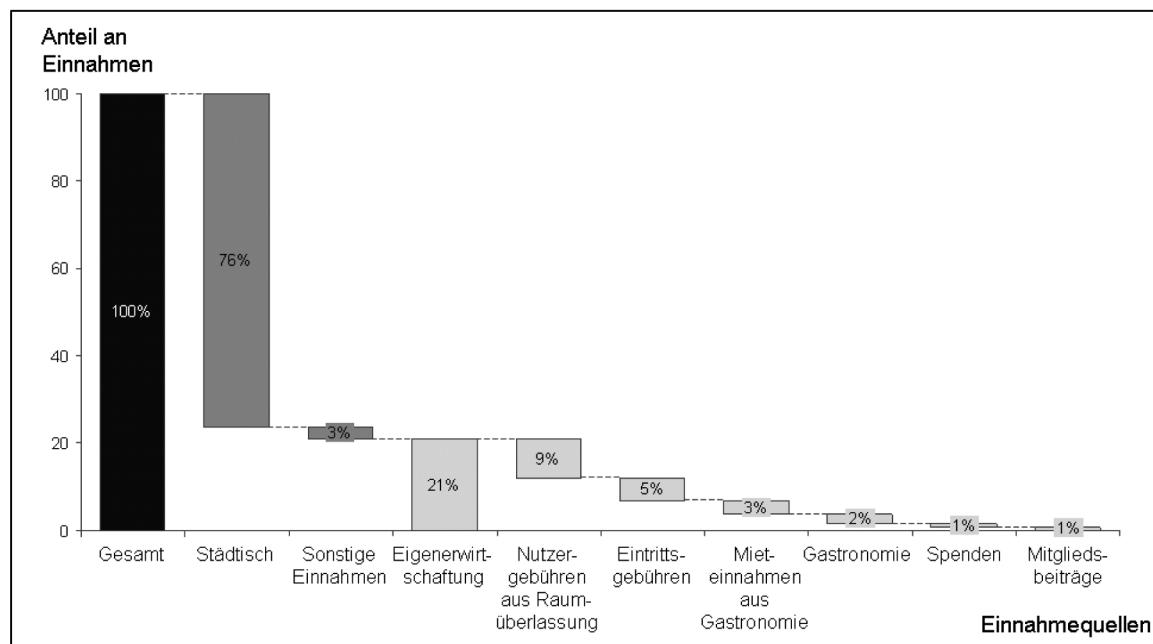


Abb. 3: Zusammensetzung der Einnahmen der kulturellen Zentren

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kulturreferat der Stadt München 2006

Die Abbildung zeigt, dass drei Viertel der Gesamteinnahmen der kulturellen Zentren aus städtischen Zuwendungen bestehen. Dies illustriert die überverhältnismäßig starke Abhängigkeit von den Ermessensspielräumen der Kulturverantwortlichen. Diese haben entschieden, dass aufgrund der finanziell angespannten Haushaltslage die öffentlichen Zuschüsse nicht mehr erhöht werden sollen (Hartl 2006, S. 4).

Die Schaffung einer Institution, die eine Stärkung der Finanzierung bewirken könnte, würde die Abhängigkeit von der Lage des Kulturbudgets verringern und könnte so die Konzentration der kulturellen Einrichtungen auf ihre originäre Aufgabe unterstützen. Zu diesem Zweck könnte neben dem gesellschaftlichen das bisher noch nicht ausgeprägte unternehmerische Engagement auf diesem Gebiet stimuliert werden.

Sowohl die inhaltliche als auch die finanzielle Förderung erfordert eine nachhaltige und verlässliche Leistungserbringung, die sich anhand der Zielsetzung orientiert.

### 3. Zielsetzung

Die originäre Aufgabe der kulturellen Zentren ist die Zusammenführung und Förderung kultureller Bedürfnisse und Interessen der Bürger in diversen Kulturbereichen. Zu diesem Zweck stellen sie räumliche, personelle und fachliche Mittel bereit, um den kulturellen Neigungen der Bürger freie Entfaltung und Entwicklung zu ermöglichen. Das primäre Ziel der kulturellen Partnerschaft ist daher die Gründung einer Institution, welche die kulturellen Zentren, unter Beachtung ihrer Unabhängigkeit, in der Ausübung ihrer originären Aufgabe dauerhaft unterstützt.

Die Gründung dieser Institution als Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Trägern verfolgt als sekundäres Ziel die Betonung und Wertschätzung der gemeinschaftli-

chen kulturellen Verantwortung der Gesellschaft als Ganzes und bietet insbesondere privaten Akteuren die Möglichkeit, sich für die Förderung der Kultur aktiv einzusetzen. Sie strebt eine starke gesellschaftliche Akzeptanz an, um möglichst viele Personen und Unternehmen zur Teilhabe an Kultur und kultureller Förderung zu motivieren. Die Ausgestaltung spezifischer Aufgaben der Institution benötigt für diese Zwecke Spielraum, um flexibel auf diverse Förderungswünsche, aber auch auf das sehr unterschiedliche künstlerische Angebot der kulturellen Zentren eingehen zu können. Die intendierte Institution weist vor diesem Hintergrund den Charakter eines Servicepartners bzw. Dienstleisters der kulturellen Zentren auf, durch Einwerbung und Verteilung von finanziellen und sachlichen Mitteln.

#### 4. Finanzielle Realisierbarkeit

Aus der Grundlage des beschriebenen Handlungsbedarfs ergibt sich die Notwendigkeit investiver Maßnahmen der öffentlichen Hand. Die finanzielle Realisierbarkeit des Kooperationsvorhabens ist innerhalb der ersten Phase des Beschaffungsprozesses zu prüfen. Finanziell realisierbar sind solche Konzepte, die mit der aktuellen Haushaltslage sowie der mittel- und langfristigen Finanzplanung (PwC u. a. 2003, S. 17) vereinbar sind. Unter Berücksichtigung des Lebenszyklusansatzes von PPP werden die Kosten des Vorhabens auf die gesamte Laufzeit verteilt (Ellenrieder/Kiel 2006, S. 33).

Die Stadt München hat sich innerhalb ihres gesetzlichen Ermessensspielraums die bürgernahe Gestaltung und Erhaltung der Kultur zum Ziel gesetzt und ist von daher als Akteur einer Kulturpartnerschaft an der dauerhaften Lösung der Förderung interessiert. Aus der Gesamtsumme der derzeitigen jährlichen Zuwendungen von 3,89 Mio. € (Kulturreferat der Stadt München 2006) wird das gesamte Angebot der kulturellen Zentren, folglich auch nicht-kulturelle Veranstaltungen, unterstützt. Daher kann nur ein Teil dieses Betrags in die öffentlich-private Institution umgeschichtet werden.

Die Aufgabe der Institution liegt somit darin, die öffentliche Finanzierung der kulturellen Zentren zu ergänzen. Ein erstes finanzielles Konzept der öffentlich-privaten Förderung beinhaltet die Kombination zweier Vorgehensweisen, um eine solide institutionelle Dauerförderung der kulturellen Zentren zu ermöglichen: Das Ziel der Kulturpartnerschaft ist auf Nachhaltigkeit ausgerichtet, um die Planungssicherheit der kulturellen Zentren zu gewährleisten. Die finanziellen Leistungen müssen daher einen möglichst konstanten Grundbetrag enthalten, der eine regelmäßige und zuverlässige Unterstützung der Begünstigten gestattet. Das Grundkapital, welches von den Trägern zur Errichtung der Institution gestellt wird, sollte daher am Kapitalmarkt angelegt und der Bedarf der Institution aus den Kapitalerträgen gedeckt werden. Dies basiert auf der Annahme, dass eine langfristige und stabile Finanzierung des Kooperationsziels nur gewährleistet werden kann, wenn das Grundkapital in seiner Gesamthöhe nicht gemindert wird. So wird die Finanzierung von Beginn an auf einen festen Sockel gestellt.

Zusätzliche Methoden der Geldeinwerbung können die Höhe der verteilbaren Mittel darüber hinaus beeinflussen. Als Finanzierungsinstrument umfasst z. B. das Fundraising die

systematische Akquisition und Betreuung von Spendern. Die Kombination des Gesamtbetrags an finanziellen Leistungen aus festen Überschüssen des Grundkapitals und zusätzlich durch Akquisition bzw. Fundraising eingeworbenen Mitteln bietet den Vorteil, dass ein stetiger Betrag an Zuwendungen durch die Institution gegeben ist, der je nach Erfolg der Akquisitionstätigkeit noch erhöht werden kann.

## **5. Potenzielles Realisierungskonzept**

### **a) Spezifische Aufgaben**

Die Frage nach den Aufgaben bewegt sich im Spannungsfeld zwischen freier Aufgabenerfüllung der kulturellen Zentren und der Gewinnung von Drittmitteln (z. B. Sponsoring). Nach Spiekermann ist für die mittelfristige Planungssicherheit kultureller Zentren die Unterscheidung zwischen den Förderungsarten der institutionellen und zweckgebundenen Förderung von entscheidender Bedeutung (Spiekermann 2002). Die institutionelle Förderung delegiert die betriebliche Verantwortung an die betroffene Einrichtung (Spiekermann 2002). Diese sieht sich dadurch in die Lage versetzt, die empfangenen Zuwendungen nach selbstständigem Ermessen zu verwenden. Je nach den vorherrschenden Bedürfnissen der Bürger kann ein stadtteilspezifisches Leistungsspektrum geplant und angeboten werden, welches sich lediglich an der Höhe bzw. Art der gewährten Zuwendungen, nicht aber an inhaltlichen Vorgaben zu orientieren hat. Diese Unabhängigkeit und Eigenverantwortung im Einsatz der Gelder wird durch einen allgemein bezeichneten Zweckungszweck ermöglicht, der für einen längeren Zeitraum (bspw. ein Jahr) gewährt wird. Je nach Orientierung der einzelnen Einrichtung kann dies dem kompletten Angebotsspektrum kultureller Zentren zu Gute kommen und ist nicht auf eine bestimmte Sparte beschränkt.

### **b) Öffentlichkeitsarbeit und Einwerbung von Drittmitteln**

Im Rahmen einer nachhaltigen Öffentlichkeitsarbeit soll die Information über kulturelle Zentren verstärkt und die Anregung einer breiten öffentlichen Auseinandersetzung über Kultur im Stadtteil sowie die Generierung finanzieller Mittel erreicht werden. Die Glaubwürdigkeit der Institution ist dabei durch die Fokussierung auf den gemeinnützigen Zweck zu stärken. Schließlich geht es darum, jedem Bürger eine Beteiligung zu ermöglichen und gleichzeitig die Identifikation mit dem Projekt zu erhöhen.

Aus diesem Grund eignet sich als professioneller Rahmen für die Ansprache von Förderern und Spendern zur Einwerbung von finanziellen und sachlichen Mitteln das Finanzierungsinstrument des Fundraising. Die persönliche Ansprache innerhalb der Akquisition richtet sich aufgrund des hohen regionalen (Stadt München) Identifikationsgrades der Förderobjekte zunächst an alle privaten Personen und unternehmerischen Einrichtungen,

die in München tätig und/oder ansässig sind. Innerhalb dieser Menge, die das Interesse an der Verbesserung der Lebensqualität des Wohn- und Standortes München vereint, können Gruppen sondiert werden. Eine solche Unterscheidung könnte z. B. in

- Bürger der Stadt München,
- vermögende Einzelspender (Mäzene) und
- Unternehmen

erfolgen. Die Vermarktungsmethoden und die Betreuung können dementsprechend auf die Bedürfnisse jeder Gruppe abgestimmt und somit die Effektivität der Akquisition erhöht werden.

### **c) Verteilung der finanziellen Fördermittel**

Die Verteilung der finanziellen Fördermittel stellt eine besondere Herausforderung dar. Es ist eine Verteilung zu generieren, die erstens den, aufgrund ihrer Größe sehr unterschiedlichen, kulturellen Zentren in ihren jeweiligen wirtschaftlichen und inhaltlichen Verhältnissen entspricht und zweitens Neidaspekten unter den einzelnen Einrichtungen keinen Nährboden bietet. Transparenz und Gerechtigkeit sind daher wichtige Voraussetzungen der Verteilung. Dementsprechend ergeben sich verschiedene Möglichkeiten, deren Vor- und Nachteile jeweils betrachtet werden müssen.

### **d) Vermittlung der sachlichen Fördermittel**

Die Unterstützung der kulturellen Zentren bei der Ausübung ihrer originären Aufgabe geschieht nicht nur in finanzieller Hinsicht. Die Kreativität der Spenden soll keinesfalls eingeschränkt werden. Daher erfolgt im Rahmen der Akquisition auch die systematische Einwerbung von sachlichen Leistungen. Auf diesem Weg ist es möglich, Dienstleistungen zur Unterstützung und Stärkung des wirtschaftlichen Verhaltens oder Produkte und Materialien zur Entlastung der Kostenseite der Begünstigten zu generieren.

Eine gesonderte Aufgabe besteht dann in der Zuweisung der sachlichen Leistungen. Die Verteilung kann hier nicht nach dem Verteilungsschlüssel für finanzielle Mittel erfolgen, weil sich die Art der Sachspenden in diverse Unterarten gliedert (z. B. Zeit, fachliche Beratung, aber auch Technik, Gegenstände, Lebensmittel) und auf sehr viel spezifischere Weise einzelnen Bedarf bedienen muss. Die Institution soll daher auch nicht den Aufbau von kostenintensiven Fachabteilungen oder die Funktion eines Warenlagers zu diesem Zweck übernehmen, sondern als Vermittler fungieren. Es geht darum, Förderer und Begünstigte zusammenzubringen, indem sachliche Fördermittel geortet, systematisch aufgelistet und bei Bedarf vermittelt werden. Nach dem Vorbild der „Kultursponsoringbörse“ der Handelskammer Hamburg könnte die Institution z. B. über eine internetgestützte Plattform die Bündelung von Angeboten von Kulturförderern der Nachfrage von Kulturschaffenden gegenüberstellen und somit gemeinsame Projekte zusammenführen (Handelskammer Hamburg 2007).

Dies könnte zusätzlich eine stärkere Vernetzung der kulturellen Zentren untereinander bewirken, denn durch die starke Orientierung an den Bedürfnissen der kulturellen Zentren wird nahezu automatisch eine Bestandsaufnahme vorhandener fachlicher und materieller Ressourcen erreicht.

#### **e) Gesellschaftsform und Partner**

Grundsätzlich soll die Errichtung der Institution das gemeinnützige Ziel bzw. den Zweck der unbefristeten Unterstützung der kulturellen Zentren bei der Bewältigung ihrer originären Aufgabe unterstützen. Die Betreibung der kulturellen Zentren wird dabei nicht ins Auge gefasst. Die Akquisition und Betreuung von Spendern ist auf ein hohes Maß an Vertrauenskapital in der Gesellschaft ausgelegt, um Effektivität zu entfalten. Dazu benötigt die Institution eine Form, die dieses Image transportiert. Die klare und dauerhafte Festlegung des Förderungszwecks ist dabei eine wichtige Voraussetzung. Die Unbeeinflussbarkeit desselben stärkt das Vertrauen in die tatsächliche Verwendung der hingegebenen Mittel für diesen Zweck. Anders als der Förderverein ist die Stiftung nicht einzelnen Personen, wie Mitgliedern, sondern nur der Erfüllung des Stiftungszwecks verpflichtet. Sie stellt auch gegenüber den eigenen Stiftern eine autonome Einheit dar und garantiert damit eine von Einzelpersonen und Interessensschwankungen unabhängige Verfolgung der bei Gründung festgelegten Ziele. Die Akquisition und Betreuung von Spendern kann auf dieser Basis verlässlich kommuniziert werden. Außerdem bedeutet sie einen Wettbewerbsvorteil bei der Akquisition insbesondere finanzieller Mittel, da ihr hoher Autonomiegrad und ihre auf Dauer angelegte Struktur in der Öffentlichkeit besonderes Vertrauen hervorruft (Duda 2003, S. 43-45).

Eine institutionelle Dauerförderung soll gewährleisten, dass für die Verteilung der finanziellen Mittel an die Begünstigten stets ausreichend Kapital zur Verfügung steht. Die finanzielle Grundausstattung der Institution sollte aus diesem Grund möglichst unangetastet bleiben. Dies ließe sich bei dem gemeinnützigen Förderverein nur bedingt realisieren, weil die Mittel grundsätzlich vollständig und zeitnah für den gemeinnützigen Zweck verwendet werden müssen (Oberfinanzdirektion Hannover 2007). Zudem ist eine unbefristete Existenz durch die Vereinsform nicht gegeben, da diese durch Beschluss der Mitgliederversammlung (Drei-Viertel-Mehrheit) jederzeit aufgehoben werden kann (§41 BGB). Die Stiftung bietet für diesen Zweck eine geeignete Gesellschaftsform, weil sie von der Rechtsordnung auf lange Dauer konzipiert ist und daher institutionelle Kontinuität bietet (Schrallhammer 2006, S. 195). Mit Hilfe des Stiftungsvermögens, das in seinem Wert ungeschmälert zu erhalten ist, kann die Stiftung zudem die nachhaltige Zweckerfüllung gewährleisten, indem sie es nach einer „konservativen Anlagestrategie“ investiert und aus deren Überschüssen einen relativ konstanten Grundbetrag zu Verteilung an die Begünstigten erwirtschaftet.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Die „konservative Anlagestrategie“ gibt dem Erhalt des Stiftungsvermögens Vorrang vor der Ertragsmaximierung (Duda 2002, S. 40).

Aus den Aufgaben geht weiterhin hervor, dass eine Förderung durch rein finanzielle Zuwendungen an die Begünstigten, so wie es die Förderstiftung vorsieht, den Zielen nicht ausreichend Rechnung tragen kann. Insbesondere im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, der Akquisition und Betreuung von Spendern ist ein aktives Handeln z. B. in Form der Durchführung von Kampagnen und Veranstaltungen zur Mitteleinwerbung erforderlich und daher die Art der operativen Stiftung zweckdienlich.

Als potenzielle Stiftungsgründer bzw. Partner zur Errichtung der Institution werden nachfolgend *öffentliche* und *private Akteure* sowie deren Motive einer Beteiligung aufgezeigt. Definitionsgemäß sind an einer PPP ein öffentlicher und ein oder mehrere private Partner beteiligt. In Bezug auf das Untersuchungsgebiet der Stadt München besteht die öffentliche Zuständigkeit auf Ebene der Kommune.

Als Hauptförderer der kulturellen Zentren im Rahmen der kulturpolitischen Ausrichtung wird die Rolle des *öffentlichen Akteurs* im Kooperationsmodell von der Stadt München als kommunaler Partner übernommen. Gemäß der organisatorischen Verwaltungsstruktur wird sie für wichtige Aufgaben in der konkreten Ausgestaltung der Institution durch das Kulturreferat als zuständiges Organ für die Übernahme kultureller Angelegenheiten vertreten. Vorhandene Kenntnisse und Erfahrungen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit den kulturellen Zentren können so auf die Institution übertragen werden. Die Interessen, welche die öffentliche Hand innerhalb der Partnerschaft verfolgt, bestehen zum einen in finanzieller Hinsicht in Form der wirtschaftlicheren, haushaltsentlastenden Betreibung kultureller Einrichtungen, welche aus eigener Kraft nicht zu gewährleisten ist. Ein inhaltliches Interesse der Stadt München liegt zum anderen in der Betonung der besonderen Bedeutung der kulturellen Basisarbeit und der Sicherung ihrer inhaltlichen Gestaltung. Durch die Stärkung von Kultur als Grundelement des Zusammenlebens von Menschen soll auf diese Weise die kulturelle Infrastruktur des Standortes München gefestigt werden. Mit diesen finanziellen und inhaltlichen Interessen verfolgt die Stadt München als öffentlicher Partner die Förderung des Gemeinwohls, welche sie in die Ausgestaltung der Stiftungssatzung einbringt und durch die Einnahme der Stimmenmehrheit in den Stiftungsorganen zu sichern gedenkt.

Als *private Partner* des Kooperationsmodells kommen Unternehmen und die Bürger und bürgerschaftlichen Initiativen im frei-gemeinnützigen Bereich in Betracht. Sie können gemäß ihrer Ressourcen auf unterschiedliche Weise in die Struktur des Kooperationsmodells aufgenommen werden.

Die Einbindung unternehmerischen Engagements in den Aufbau und die Gründung der Stiftung schafft organisatorische und finanzielle Vorteile und sendet wirksame Signale an die Öffentlichkeit. Durch den finanziellen Beitrag der Unternehmen zum Stiftungskapital, kann zum einen das Stiftungsvermögen erhöht werden. Zum anderen ermöglicht die Beteiligung von Unternehmen eine zeitnahe Realisierung der Stiftungserrichtung. Im Gegensatz zu einer Stiftungsgründung mit einzelnen Bürgern, sind bei einer Abstimmung mit Unternehmen professionelle Entscheidungsstrukturen und Verhandlungspositionen bereits vorhanden und müssen nicht erst gebildet werden. Dies beschleunigt den Prozess der Einigung über die gemeinsame Zielerreichung bzw. Leistungserbringung. Hinzu

kommt die Signalwirkung einer unternehmerischen Beteiligung. Die Bekanntheit und Medienpräsenz der Firmen, die in eigenem Interesse die Publikation ihres kulturellen Engagements vorantreiben, erhöht die Präsenz der Stiftung und ihrer Ziele in der Öffentlichkeit und damit deren Anziehungskraft für weitere Förderer.

Das gesellschaftliche Engagement der einzelnen Personen ist neben dem der Vereine die große Ressource der Kulturarbeit im Stadtteil (Institut für Praxisforschung und Projektberatung 2006, S. 7). Das inhaltliche Interesse liegt hier in dem Wunsch begründet, sich aktiv an der Gestaltung des direkten Wohnumfeldes zu beteiligen und sich mit der eigenen Stadt zu identifizieren. Ähnlich wie beim öffentlichen Träger wird folglich ein gemeinnütziges Ziel verfolgt. Finanzielle Interessen sind bei dieser Gruppe lediglich zweckdienlicher Art.

Der Beitrag, den die Bürger für die Institution zu leisten bereit sind, wird davon beeinflusst, wie überzeugend die Bedeutung der Bürgerbeteiligung an der Förderung ihrer kulturellen Stadtteile durch die Stiftung kommuniziert werden kann (Effektivität der Öffentlichkeitsarbeit). Ein Beitrag kann der Institution bzw. dem Stiftungszweck sachlich in Form physischer oder immaterieller Zuwendungen oder finanziell in Form von Spenden und Zustiftungen zu Gute kommen. Darüber hinaus kann die personelle Besetzung der Institution durch ehrenamtliche Tätigkeiten der Bürger gestärkt werden.

## 6. Modell

Das potenzielle Realisierungskonzept lässt sich unter Einbeziehung der vorangegangenen Ausführungen zu den spezifischen Aufgaben als Kooperationsmodell wie folgt darstellen.



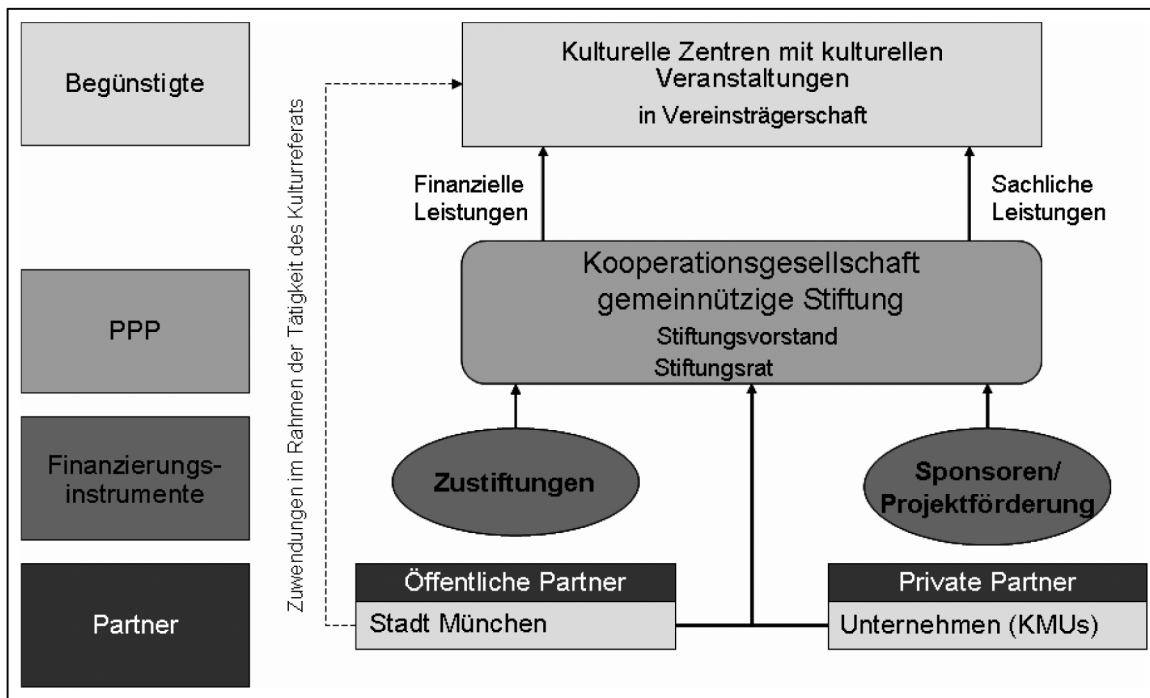


Abb. 4: Kooperationsmodell

Quelle: Eigene Darstellung

Auf kommunaler Ebene gründen die Stadt München als öffentlicher Partner, vertreten durch das Kulturreferat, und ein oder mehrere in München ansässige Unternehmen als private Partner gemeinsam eine PPP institutioneller Art in der Rechtsform einer gemeinnützigen Stiftung. Die Stiftung hat den Zweck, das kulturelle Veranstaltungsangebot der durch das bürgerschaftliche Engagement getragenen kulturellen Zentren in München zu fördern. Das kulturelle Angebot der begünstigten kulturellen Zentren richtet sich nach den Interessen und Bedürfnissen der Münchner Bürger und verfolgt keine allgemein gängigen Strömungen am Kulturmarkt. Die Stiftung beachtet die Unabhängigkeit kultureller Zentren in der Ausübung dieser originären Aufgabe und richtet sich nicht übergeordnet und weisungsgebend an die Begünstigten. Vielmehr stellt sie dauerhaft unterstützende Leistungen für die Realisierung kultureller Vorhaben zur Verfügung. Die Institution arbeitet den kulturellen Zentren als Servicepartner bzw. Dienstleister zu. Sie stärkt und optimiert deren organisatorische und finanzielle Situation. Die über das kulturelle Veranstaltungsangebot hinausgehende Förderung kultureller Zentren liegt nicht im Leistungsbereich der Stiftung und wird über die konventionellen städtischen Zuwendungen im Rahmen der Tätigkeit des Kulturreferats getragen. Zur Erfüllung des Stiftungszwecks wird die Stiftung operativ tätig. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit informiert sie über die begünstigten Einrichtungen, im Rahmen von Fundraisingaktivitäten akquiriert und betreut sie private Förderer. Als Zielgruppe sieht sie aufgrund der essentiellen Bedeutung der kulturellen Arbeit der Begünstigten die gesamte Münchner Bevölkerung. Entsprechend einer professionellen, gezielten Ansprache setzt sie dazu weitere Finanzierungsinstrumente wie Zustiftungen, Spenden und Sponsoring ein. Die Stiftung gewinnt auf diese Weise Förderer, die gemeinsam mit ihr Verantwortung für die Unterstützung der Stadtteilkultur übernehmen.

Über dies hinaus führt die Stiftung Aufgaben der Verteilung eingeworbener finanzieller und der Vermittlung gesammelter sachlicher Fördermittel aus. Gemeinsam mit den Förderern und den Begünstigten kann sie zudem maßgeschneiderte Unterstützungsleistungen und Kooperationsprojekte zwischen den Beteiligten einleiten und bei Bedarf fachlich begleiten.

Der Innovationscharakter des Kooperationsmodells liegt darin, dass von dieser Kulturpartnerschaft alle Partner profitieren können (Win-Win-(Win-)Situation): Die Stadt, weil sie im Bereich der kommunalen Basiskultur kompetente Unterstützung erhält und im besten Fall auf lange Frist finanziell entlastet wird. Die Unternehmen, weil sie günstiger als bei alleiniger Förderung ihr Image verbessern und somit langfristig den Firmenwert steigern können. Und schließlich die Bürger bzw. kulturellen Zentren, weil sie durch die Förderung der PPP finanzielle und organisatorische Unterstützung zur Verbesserung ihres eigenen Engagements erhalten.

## **V. Abschließende Beurteilung des Modells und Zusammenfassung der Erkenntnisse**

Das Kultursystem in Deutschland weist durch die Existenz öffentlicher, freigemeinnütziger und privatwirtschaftlicher Akteure eine besondere Struktur auf, aus der im Hinblick auf die derzeitige finanzielle Notlage öffentlicher Kulturhaushalte Partnerschaften im Rahmen von PPP entstehen können, um in gemeinschaftlicher Verantwortung die Existenz kultureller Einrichtungen zu sichern.

Im Zusammenhang mit der Erörterung der Grundlagen von (kulturellen) PPP wurde herausgearbeitet, dass das öffentlich-private Modell nicht als Sponsoring, Fundraising oder Spendenwesen zu verstehen ist, diese Finanzierungsinstrumente jedoch beinhalten kann. Vielmehr ist unter PPP eine nachhaltige und verbindliche Verabredung zweier oder mehrerer Partner zur materiellen oder ideellen Förderung der Kultur zu verstehen. Aufgrund der besonderen Struktur des Kulturbereichs stehen PPP auf diesem Gebiet mehr Partner zur Verfügung als in anderen kommunalen Handlungsfeldern (Deutscher Städtetag 2004, S. 1). Diese können ihre Zusammenarbeit innerhalb verschiedener Formen organisieren. Die partnerschaftlich getragene Gesamtverantwortung kommt jedoch in der gemeinsamen Gründung eines gemischtwirtschaftlichen Unternehmens innerhalb eines Kooperationsmodells am stärksten zum Ausdruck.

Am Beispiel der Stadt München wurde dargestellt, in welchem Bereich sich Ansatzpunkte einer kooperativen Förderung ergeben. Für die Entwicklung des Modells wurde ein Vorgehen in Anlehnung an den PPP-Beschaffungsprozess gewählt und hinsichtlich des theoretischen Ansatzes anhand der Arbeitsschritte der bedarfsfeststellenden Phase durchgeführt. Im ersten Schritt wurde gezeigt, dass sich aufgrund eines hohen Fixkostenanteils und geringer Eigeneinnahmen eine besondere Finanzierungsproblematik ergibt, welche die Ausübung der originären Aufgabe und das künstlerische Veranstaltungsangebot der kulturellen Zentren stark einschränkt. Daraus ergibt sich ein finanzieller Handlungsbedarf

und in Bezug auf die Wichtigkeit der kulturellen Basisarbeit ebenso ein inhaltlicher, aus denen sich im zweiten Schritt eine Zielsetzung für die Förderung definieren lässt. Da das unabhängige Handeln die Grundlage für ein frei nach den Bedürfnissen der Bürger ausgerichtetes Wirken der kulturellen Zentren darstellt, verfolgt das Modell das Ziel der Gründung einer Institution, die ausdrücklich nicht als Dachorganisation wirkt, sondern die Zentren, unter Wahrung ihrer Unabhängigkeit, in der Ausübung ihrer originären Aufgabe dauerhaft unterstützt. Die Institution ist damit Servicepartner und nicht Weisungsgeber. Des Weiteren wurde bezüglich der finanziellen Realisierbarkeit die Kombination aus Erträgen eines konservativ angelegten Grundkapitals und zusätzlich der durch Fundraising eingeworbenen Mitteln festgelegt. Dabei wurde gezeigt, dass das Modell die Verbindung öffentlichen, unternehmerischen und bürgerschaftlichen Engagements erreicht. Das Modell stellt eine Plattform dar, die insbesondere mit den Zielinteressen und -gruppen regional ausgerichteter Unternehmen als private Partner in Einklang gebracht werden können. Und letztendlich bedingt die Zielformulierung eine enge Zusammenarbeit mit dem bürgerschaftlichen Engagement. Durch die Errichtung der Institution in Form einer Stiftung ist eine weitestgehende Unabhängigkeit von politischen und wirtschaftlichen Konjunkturen gegeben. So können dauerhaft kulturelle Inhalte gefördert werden, die im öffentlichen Kulturapparat eine untergeordnete Rolle spielen. Dies erfolgt anhand der Übernahme spezifischer Aufgaben, wie der zentralen Öffentlichkeitsarbeit, der Akquisition von Fördermitteln und deren Verteilung.

Anhand von Untersuchungen sowie durch Gespräche mit Fachleuten aus der Münchner Kulturszene wurde eine Analyse der Münchner Kulturförderung und ein entsprechender Handlungsbedarf für ein PPP-Modell festgestellt. Insbesondere im Hinblick auf das private Engagement, die Einnahmen aus Drittmitteln in den städtischen Kultureinrichtungen und die Angaben über das kulturelle Veranstaltungsangebot der kulturellen Zentren in München sind nötig, um weiterführende Untersuchungen die spezifischen Aufgaben des entwickelten Modells weiter zu schärfen und dadurch die genannten Vorteile detaillierter hervorzuheben.

## Abstract

*Thomas Lenk, Oliver Rottmann and Anna-Christina Loseries; Perspectives Offered by a PPP-Model to Facilitate Financing of Cultural Institutions and Projects on the Example of the City of Munich*

*Community Volunteer Work; Corporate Cultural Responsibility; Financing Instruments; Model of Cooperation; Cultural Funding; Public Sector; Public Private Partnership*

*Before the background of the notion of designing public cultural activities more efficiently in Germany and the discussion on the possibility of partial or full privatisation, the present focus has shifted towards active community initiatives such as foundations or*

*associations as well as other economic commitments to the non-profit cultural sector. Because public private partnerships include economic expertise and utilize the citizens' participation, they are able to deliver promising cultural prospects in the long term. This paper looks into the model of public private partnerships as a form of urban development that was originally used for infrastructure partnership projects. PPP-models are to bring together cultural, economic, and private partners. In turn, this allows to create a pool of interest and to decrease individual risks. The intended goal of such a partnership is to ease the financial strain on public authorities by including private persons, thereby continuing to assume the state's welfare responsibilities.*

## Literaturverzeichnis

- Arbeitskreis Kultursponsoring (AKS) (2007), [http://www.aks-online.org/aks\\_engine.shtml?id=27](http://www.aks-online.org/aks_engine.shtml?id=27) (Zugriff: 20.06.2007).
- Budäus, Dietrich (2006), Public Private Partnership – Kooperationsbedarfe, Grundkategorien und Entwicklungsperspektiven, in: Kooperationsformen zwischen Staat und Markt, theoretische Grundlagen und praktische Ausprägungen von Public Private Partnership, hrsg. von Dietrich Budäus, Baden-Baden, in: Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 54, S. 11-28.
- Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB) (2002), Public-Private-Partnership – Neue Wege in Städten und Gemeinden, DStGB Dokumentation Nr. 28, Verlagsbeilage „Stadt und Gemeinde INTERAKTIV“, Ausgabe 12, Berlin.
- Duda, Alexandra (2002), Begründung und Effektivität von Kulturstiftungen in Form einer Public Private Partnership, in: Hagener Studien zum Kulturmanagement, hrsg. von Thomas Heinze, Bd. 6, Münster u. a.
- Ellenrieder, Kerstin und Hermann-Josef Kiel (2006), Public Private Partnership im Kulturbereich, Gestaltungsmöglichkeiten für Akteure, in: Schriftenreihe für angewandte Betriebswirtschaft, hrsg. von Reinhold-Würth-Hochschule der Hochschule Heilbronn in Künzelsau, Heft 02, Künzelsau.
- Enquête Kommission Kultur in Deutschland (Hrsg.) (2005), Kultur als Staatsziel, Zwischenbericht, Drucksache 15/5560 vom 1. Juni 2005, o. O.
- Freisburger, Anke (2000), Public Private Partnership in der kommunalen Museumsarbeit, in: Schriftenreihe des Freiherr-vom-Stein-Institutes, hrsg. von Deutscher Gemeindeverlag, Bd. 31, Köln.
- Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (2004), Public Private Partnership, Positionspapier des Wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, in: Kooperationsformen zwischen Staat und Markt, theoretische Grundlagen und praktische Ausprägungen von Public Private Partnership, Baden-Baden, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, hrsg. von Dietrich Budäus, Heft 54, Baden-Baden, S. 247-252.
- Handelskammer Hamburg (2007), [http://www.hk24.de/produktmarken/unternehmensfoerderung\\_und\\_start/unternehmerische\\_kulturfoerderung/anlagen/ksb\\_erlaeut.jsp](http://www.hk24.de/produktmarken/unternehmensfoerderung_und_start/unternehmerische_kulturfoerderung/anlagen/ksb_erlaeut.jsp) (Zugriff: 05.10.2007).
- Hartl, Lydia (2006), Haushaltsrede 2007 der Kulturreferentin, Landeshauptstadt München Kulturreferat vom 19. Oktober 2006.
- Hausmann, Andrea (2005), Kooperationen zwischen Kultur und Wirtschaft – neue Wege in der Finanzierung öffentlicher Kulturbetriebe, in: Führung und Steuerung öffentlicher Unternehmen, Probleme, Politiken und Perspektiven entlang des Privatisierungsprozesses, hrsg. von Frank Keuper und Christina Schaefer, Berlin, S. 111-128.
- Heinrichs, Werner (Hrsg.) (1997), Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung, München.
- Heinrichs, Werner und Armin Klein (Hrsg.) (2001), Kulturmanagement von A-Z, 600 Begriffe für Studium und Praxis, 2. Aufl., München.
- Heinze, Thomas (Hrsg.) (1999), Kulturfinanzierung – Sponsoring – Fundraising – Public Private Partnership, Hagener Studien zum Kulturmanagement, Bd. 1, Münster.
- Hünnekens, Ludger (1998), Interview mit Dr. Ludger Hünnekens, Geschäftsführer des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im Bundesverband der Deutschen Industrie am 13. Januar 1998, in: Neue Wege der Kulturpartnerschaft, hrsg. von Norbert Sievers, in: Materialien des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Heft 3, S. 91-96.
- Institut für Praxisforschung und Projektbearbeitung (2006), Ergebnisbericht zur Durchführung von fünf Workshops im Rahmen des Projekts Kultur im Stadtquartier, Teilprojekt 2: Vernetzung, Arbeitsteilung, Kooperation, Information, München.

- Kröger, Franz und Stefan Kolthaus (1998), Public-Private-Partnership in der Bundesrepublik Deutschland, in: Neue Wege der Kulturpartnerschaft, hrsg. von Norbert Sievers, in: Materialien des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Heft 3, S. 22-28.
- Kulturreferat der Stadt München (2006), Kulturelle Zentren in München, Ergebnisse einer Umfrage des Kulturreferats für das Jahr 2004, Bericht aus einer Befragung (November 2005 bis Februar 2006) der kulturellen Zentren in München im Zuge des Projekts „Kultur im Stadtquartier“.
- Kulturreferat der Stadt München (2007), Perspektive München, Leitlinien und Leitprojekte, in: [http://www.muenchen.de/cms/prod1/mde/\\_de/rubriken/rathaus/55\\_kult/10\\_wir/leitlinie\\_Kultur\\_Kurzversion.pdf](http://www.muenchen.de/cms/prod1/mde/_de/rubriken/rathaus/55_kult/10_wir/leitlinie_Kultur_Kurzversion.pdf) (Zugriff: 13.08.2007).
- Loock, Friedrich (2003), Public Private Partnership – zwischen Patenschaft und Partnerschaft, in: Handbuch Wirtschaft und Kultur, Formen und Fakten unternehmerischer Kulturförderung, hrsg. von Susanne Litzel, Friedrich Loock und Annette Brackert, Berlin u. a., S. 144-154.
- Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.) (2006), Bürgerengagement und Zivilgesellschaft in Deutschland, Stand und Perspektiven, 2. Aufl., Berlin.
- Nida-Rümelin, Julian (2000), Perspektive 2000, Herausforderungen an die Kulturpolitik, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Heft 89 (II), S. 24-27.
- Oberfinanzdirektion Hannover (2007), [http://www.ofd.niedersachsen.de/master/C323304\\_N9590\\_L20\\_D0\\_I636.html](http://www.ofd.niedersachsen.de/master/C323304_N9590_L20_D0_I636.html) (Zugriff: 10.09.2007).
- PriceWaterhouseCoopers, Freshfield Bruckhaus Deringer, VBD Beratungsgesellschaft für Behörden, Bauhaus Universität Weimar und Creative Concept (2003), PPP im öffentlichen Hochbau, Bd. I: Leitfaden, [http://www.bmvbs.de/Anlage/original\\_998731/Gutachten-PPP-im-oeffentlichen-Hochbau-Band-1.pdf](http://www.bmvbs.de/Anlage/original_998731/Gutachten-PPP-im-oeffentlichen-Hochbau-Band-1.pdf) (Zugriff: 03.10.2007).
- Salomon, Dieter (2006), Eine Chance für die Kommunen, PPP kann weitere Verödung öffentlicher Infrastruktur eindämmen, in: Das neue Miteinander, Public Private Partnership in Deutschland, hrsg. von Lothar Pauly, Hamburg, S. 137-143.
- Schrallhammer, Julia (2006), Public Private Partnership im Bereich Kunst und Kultur vor dem Hintergrund der historisch-traditionellen Begründung öffentlicher Kunst- und Kulturförderung in Deutschland, Regensburg.
- Sievers, Norbert (Hrsg.) (1998), Neue Wege der Kulturpartnerschaft, in: Materialien des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Heft 3, Bonn.
- Sievers, Norbert (1998a), Einleitung: Neue Wege der Kulturpartnerschaft, in: Neue Wege der Kulturpartnerschaft, hrsg. von Norbert Sievers, in: Materialien des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Heft 3, S. 5-8.
- Sievers, Norbert (1998b), Kulturförderung in gemeinsamer Verantwortung, Chance für die Zukunft?, in: Neue Wege der Kulturpartnerschaft, hrsg. von Norbert Sievers, in: Materialien des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Heft 3, S. 195-203.
- Spieckermann, Gerd (2002), Soziokulturelle Zentren in Zahlen im Jahr 2002, Ergebnisse der Umfrage der Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e. V. in Zusammenarbeit mit den Landesarbeitsgemeinschaften, [http://www.soziokultur.de/\\_seiten/zahlen2002/](http://www.soziokultur.de/_seiten/zahlen2002/) (Zugriff: 23.08.2007).
- Standort-Informationssystem Bayern (2007), Landeshauptstadt München – der Wirtschaftsstandort Nr. 1, <http://www.sisby.de/sisby/base/de/Suche/BayStandorte/Oberbayern/Muenchen.html>. (Zugriff: 16.07.2007).
- Strachwitz, Rupert (1995), Der Zweite und der Dritte Sektor. Was heißt Corporate Community Investment?, München.
- Strachwitz, Rupert (2006), Vorbemerkung, in: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.), Bürgerengagement und Zivilgesellschaft in Deutschland, Stand und Perspektiven, 2. Aufl., Berlin, S. 2-3.
- Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (2003), Die Förderung von Kunst und Kultur, Grundlagen und Formen der Kulturförderung und -finanzierung unter Berücksichtigung des internationalen Kontextes, [http://www.bundestag.de/bic/analysen/2003/2003\\_09\\_01\\_foerdkunst.pdf](http://www.bundestag.de/bic/analysen/2003/2003_09_01_foerdkunst.pdf) (Zugriff: 23.08.2007).
- Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (2006), Kulturfinanzbericht 2006, [http://www.bundestag.de/bic/analysen/2006/Kulturfinanzbericht\\_2006.pdf](http://www.bundestag.de/bic/analysen/2006/Kulturfinanzbericht_2006.pdf) (Zugriff: 01.08.2007).
- Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (2006a), Kulturausgaben von Bund und Ländern, Drucksache 16/815 vom 7. März 2006.