

Tagung Museumsverband Baden-Württemberg e.V.  
„Wie finanziere ich die nächste Ausstellung? -  
Wege zu Sponsoring, Projektförderung, Fundraising“  
1./2. April 2011, Stuttgart

*Dr. Helga Gutbrod, Edwin Scharff Museum Neu-Ulm*

### **Freunde? Förderer? Was ein Freundeskreis für ein Museum bewirken kann**

Das Thema „Freundes- bzw. Förderkreis“ geht meiner Erfahrung nach über die programmatisch gestellte Frage „Wie finanziere ich die nächste Ausstellung?“ und damit über das Tagungsthema weit hinaus, denn ein Freundeskreis zielt nicht allein und vielleicht auch nicht an erster Stelle auf die Akquirierung von Finanzmitteln für das Museum.

#### *Ein Freundeskreis – mehr als ein Finanzierungsmittel*

Anders als beim Sponsoring oder Fundraising, wo klar der finanzielle Nutzen für das Museum bzw. eine win-win-Situation im Vordergrund steht und es um das Aushandeln von Interessen geht (etwa Geld oder Sachleistungen gegen Namensnennung auf Druckerzeugnissen), berührt ein Freundeskreis neben der finanziellen Förderung zahlreiche Facetten der Museumsarbeit insgesamt, so das Feld der Besucherorientierung, Besucheransprache und Besucherbindung, die Arbeit mit Ehrenamtlichen im Museum, besondere Formen der Vermittlungsarbeit oder die Außenwirkung des Museums, um nur einige zu nennen.

Angesichts dieser Komplexität ist es erstaunlich wie selten Freundes- und Förderkreise Gegenstand von Untersuchungen oder Tagungen sind. Selbst der Deutsche Museumsbund widmete sich erst verhältnismäßig spät dem Thema. 2008 veröffentlichte er eine erste Untersuchung unter dem Titel „Freundeskreise an Kunstmuseen: Ein ungehobenes Potenzial?! Ergebnisse einer ersten Vollerhebung in Deutschland“.<sup>i</sup>

Die Recherche, die vom Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin in Kooperation mit der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf durchgeführt wurde, hatte im Jahr 2007 einen vierseitigen Fragebogen mit neun Fragen an alle 694 Kunstmuseen verschickt. 277 Museen antworteten, das entspricht einer Rücklaufquote von 43%. Von diesen gaben immerhin 147 an, dass sie einen Freundeskreis haben, das sind ca. 53 %.

Es mag dieser eher verhaltenen theoretischen Reflexion geschuldet sein, dass, wie ich behaupten möchte, die Motivation, aus der heraus die Gründung eines Freundeskreises angestrebt wird, selten klar definiert wird. Die unterschiedlichsten Beweggründe geben dafür - oft gleichzeitig - den Ausschlag. Dazu zählt etwa der Wunsch, die Anerkennung, die die Besucher dem Museumsteam entgegenbringen, auch nach außen sichtbar zu machen; das Bedürfnis, Verbündete zu finden oder auch die Absicht, einen Museumsshop einzurichten, dessen Gewinn dem Museum und nicht dem städtischen Haushalt zu Gute kommen soll.<sup>ii</sup>

### *Freundeskreis oder Förderkreis?*

Die Unschärfe in der Motivation findet eine Parallele in den Begriffen, die einen solchen Besucherverbund bezeichnen. Während der Begriff ‚Freundeskreis‘ das Zugehörigkeitsgefühl der Mitglieder betont („wir sind mehr als nur Besucher, wir sind der engste Zirkel um dieses Haus“) und in der Regel geringe Mitgliedsbeiträge erhebt, steht beim Begriff ‚Förderkreis‘ die Erwartung des Museums im Focus, er appelliert an das Engagement einer in der Regel begrenzten Anzahl von Gönnern, die einen deutlich höheren Betrag geben.

Aus diesem Grund war den Gründungsmitgliedern und mir wichtig, unseren Verein ‚Freundeskreis‘ zu nennen, da wir unser Museum als sehr niederschwelliges Haus empfinden. Im Alltagsgebrauch werden diese Begriffe jedoch oft synonym verwendet.

### *Ein Freundeskreis ist auf Dauer angelegt*

Ein weiterer Unterschied zu den bisher aufgezeigten Finanzierungsmöglichkeiten besteht in der Langfristigkeit, auf die ein Freundes- oder Förderkreis angelegt ist. Es geht nicht um eine projektbezogene Zusammenarbeit, die sich gegebenenfalls wiederholen oder verlängern lässt, sondern um eine möglichst dauerhafte Beziehung zu den intensivsten Nutzerinnen und Nutzern des Museums.

Daher lautet meine These: Ein Freundeskreis ist vor allem ein Besucherbindungsinstrument und erst in zweiter Linie eine Finanzierungsstrategie. Er versucht durch Einblick in die Planungen und Hintergrundarbeit eines Museums und durch ausgewählte Veranstaltungen ein Zugehörigkeitsgefühl zu wecken, die Besucherzufriedenheit zu steigern und zum häufigen Museumsbesuch zu animieren.

### *Der Freundeskreis des Edwin Scharff Museums – das Profil des Museums*

Das Edwin Scharff Museum ist das Städtische Museum Neu-Ulms und wurde im Juni 1999 am Petrusplatz neu eröffnet. Ausgehend von der Kunst Edwin Scharffs (1887 – 1955) zeigen

wir Sonderausstellungen vornehmlich aus der Ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Zum zehnjährigen Bestehen konnte sich das Museum auf nun rund 1500 m<sup>2</sup> erweitern und wurde neu konzipiert: Zu einer weiteren Kunstsammlung kam insbesondere ein Kindermuseum hinzu (siehe auch: [www.edwinscharffmuseum.de](http://www.edwinscharffmuseum.de)). Der Präsentation von Kunst genauso viel Platz einzuräumen wie den Angeboten für Kinder ist unser Alleinstellungsmerkmal. Derzeit besuchen jährlich etwa 35.000 Besucherinnen und Besucher das Museum.

### *Mitgliederbeiträge*

Da wir uns als Freundeskreis eines offenen Hauses verstehen, ist der jährliche Mitgliedsbeitrag dementsprechend niedrig: Einzelpersonen zahlen 24 Euro, Paare 30 Euro, Firmen 50 Euro. Damit sind wir am unteren Limit angesiedelt, Paare und Familien zahlen häufig 40 Euro oder 50 Euro - ein Durchschnittsbeitrag läßt sich nicht eruieren, weil die Größe der Museen dazu zu sehr divergiert. Unsere Mitgliedsbeiträge wurden ursprünglich mit Rücksicht auf den Nachbarverein, die „Freunde des Ulmer Museums e. V“, ausgewählt und seit der Gründung im Jahr 2005 nicht mehr erhöht. Nachdem der Freundeskreis des Ulmer Museums inzwischen moderat erhöht hat, ist eine Gebührendiskussion in absehbarer Zeit auch bei uns denkbar.

### *Zur Gründung*

„Der Freundeskreis des Edwin Scharff Museums. Verein zur Förderung der Städtischen Sammlungen Neu-Ulm“ wurde im Juni 2005 von zehn Personen, unter ihnen der Neu-Ulmer Oberbürgermeister, gegründet. Wenige Wochen später fand ein Sommerfest mit intensiver Mitgliederwerbung statt. Etwa 80 Personen traten so dem Verein bei. Die Zahl erhöhte sich bis Ende des Jahres auf ca. 175 Mitglieder. Seit vier Jahren verzeichnet der Verein konstant über 220 Mitglieder; darunter 12 juristische Personen wie Banken und verschiedene Firmen. Es gibt sehr wenig Austritte; die Zahl der Eintritte liegt bei 10 bis 20 pro Jahr ohne dass bisher eine weitere dezidierte Mitgliederwerbung stattgefunden hätte.<sup>iii</sup>

Ins Allgemeine gewendet, ist es ratsam bei der Gründung eines Freundeskreises folgendes zu beachten:

- Gibt es eine Genehmigungspflicht des Museumsträgers? Eine Information ist in jedem Fall sinnvoll.
- Wer macht den Vorsitz, wer macht die Arbeit im Vorstand? Welcher Kreis kann gut zusammen arbeiten?
- In der vorzubereitenden Satzung ist der/die Museumsleiter/in als festes Vorstandsmitglied zu berücksichtigen.
- Die Basis-Strukturen sind festzulegen:

- wie und wie oft kommunizieren wir mit den Mitgliedern? (z. B. Email-Adressen abfragen, um Porto zu sparen)
- Was bieten wir an / Was sind die Vorteile einer Mitgliedschaft?
- Wie oft trifft sich der Vorstand?
- Eine Gründungsversammlung ist einzuberufen und ihr Ablauf zu planen.
- Zu welcher Gelegenheit lassen sich weitere Mitglieder werben?

### *Langfristige Zusammenarbeit fordert eine langsame Gründungsphase*

Wie lange diese Gründungsphase dauert, hängt von den Beteiligten ab. Meines Erachtens steht und fällt ein Freundeskreis mit einem überlegt zusammengestellten Vorstand, der ausgewogen ist und gut miteinander arbeitet und einer/m zugkräftigen Vorsitzenden. Es lohnt daher, sich die Zeit zu nehmen und heraus zu finden, ob alle potentiellen Vorstandsmitglieder dieselben Vorstellungen und Pläne haben. Andernfalls kann sich das Blatt ganz schnell von der erhofften Unterstützung zu eigenmächtigen Aktionen wenden.

### *Ziele des Vereins*

Unsere Vereinsziele sind sehr allgemein gefasst. Der Freundeskreis „setzt sich ideell und finanziell für das Museum ein.“ Sein Ziel ist es, „die Aktivitäten des Museum zu unterstützen und seine Attraktivität weiter zu steigern.“ Damit ist ein großer Freiraum gegeben, Ankäufe ebenso wie Projekte oder Publikationen etc. zu finanzieren, also alles, was gerade der Förderung bedarf.

### *Leistungen für die Mitglieder von Freundes- bzw. Förderkreisen*

1. *Einladungen zur Vernissage per Post oder E-Mail*
2. *Kostenloser Eintritt in die ständige Sammlung*
3. *Kostenloser Eintritt in die Wechselausstellungen*
4. *Exklusive Einladung zu Sonderveranstaltungen*
5. *Kostenlose Führungen*
6. *Previews exklusiv für den Freundeskreis*
7. *Rabatt beim Einkauf im Museumsshop/Buchladen*
8. *Rabatt beim Einkauf von Jahregaben*
9. *Sonstige Leistungen*
10. *Rabatt beim Verzehr in der Museumsgastronomie*

Die Liste stammt aus der zitierten Untersuchung und zeigt in der Reihenfolge der Häufigkeit die üblichen Leistungen für Mitglieder eines Freundeskreises.<sup>iv</sup>

Aus der oben aufgelisteten, oft jahrzehntelang praktizierten Großzügigkeit resultiert auch so manche überzogene Forderung von Freundeskreisen, die oftmals die alteingesessenen Vereine trifft. Mit großer Selbstverständlichkeit werden Exklusivführungen oder kostenlose Eintritte etc. in Anspruch genommen – die Ankäufe des Freundeskreises bleiben aber nicht selten im Besitz des Vereins. Die Kosten-Nutzen-Rechnung ist letztlich hanebüchen.<sup>v</sup>

Unser Freundeskreis ist hingegen verhältnismäßig restriktiv was Vergünstigungen anbelangt. Er beharrt darauf, dass Mitglieder gemeinnütziger Vereine keine Gegenleistungen für Ihren Mitgliedsbeitrag fordern können. Daher gibt es bei uns keine Eintrittsermäßigung, auch keine Ermäßigung auf Kataloge, aber Einladungen zu den Vernissagen und Sonderveranstaltungen und freien Eintritt zu den exklusiven Freundeskreisveranstaltungen

#### Wir bieten:

- Einladungen zu allen Ausstellungen und Veranstaltungen
- einmal im Jahr ein Sommerfest („wir feiern mit unseren Freunden, Partnern und Förderern“; dennoch steht das Fest allen offen)
- Exklusive Abendführungen mit anschließendem geselligem Beisammensein.
- Der eher kleinen Institution entsprechend, setzen wir auf eine persönliche, verbindliche Note. Sie spiegelt sich in Freundeskreismitgliedern, die entweder nach einer Führung zu sich in die Weinverkostung oder das Café (gegen Entgelt) einladen oder einen Ausflug organisieren und durchführen.

#### Wir bitten:

um Mithilfe bei den drei bis vier Mal im Jahr stattfindenden „Museumssonntagen“, um Kuchenspenden und Verkaufstätigkeit in unserem „Café im Foyer“. Dies scheint ein angenehmes Maß an ehrenamtlicher Tätigkeit zu sein, das gern auf sich genommen wird und zugleich die Identifikation mit dem Verein stärkt.

#### *Einnahmen des Freundeskreises*

Zu den jährlichen Mitgliedsbeiträgen kommt unserem Freundeskreis der Gewinn, den der Museumsshop erzielt, zugute.<sup>vi</sup> Neben wenigen, kleineren Spendenbeträgen, erbrachte ein einmaliger Spendenaufruf („Unser Museum braucht ein Klavier!“) Spenden in Höhe von mehreren Tausend Euro. Daneben führte der Freundeskreis verschiedene Sonderveranstaltungen durch.

Allgemein zeigt sich, dass die Spendenbereitschaft verhältnismäßig gering ist, sofern das Gefühl entsteht, - egal ob zu Recht oder Unrecht – damit die Aufgaben des Trägers zu übernehmen. Die Bereitschaft für die Museumsarbeit zu spenden ist hingegen enorm gestiegen, seitdem wir ein Kindermuseum haben. Dabei machen wir die Erfahrung, dass die Spender am liebsten für konkrete, sinnhaltige Projekte – z. B. im Integrations- oder Migrationskontext - spenden und dazu über Umfang, Termin und Ziel des Projektes informiert sein möchten. Positive Reaktionen erhalten wir auf kurze Schilderungen nach Ablauf des Projekts – etwa in Form von Fotos und einem Dankschreiben.

Nicht zu unterschätzen ist zudem die Bereitschaft vieler Mitglieder mit Sachzuwendungen oder ehrenamtlicher Mitarbeit zu unterstützen, wenn es dabei um einmalige – oder selten abgefragte - Leistungen geht. So gab ein Speditionsunternehmen einen deutlichen Rabatt bei einem großen Depot-Umzug, der örtliche Buchladen gibt uns 20 % Nachlass auf alle Bücher, die im Shop verkauft werden, der Klavierfachhändler stimmt das Klavier immer wieder kostenlos usw.

#### *Sonderveranstaltung: Sponsoren-Essen*

Um weitere Gelder zu akquirieren, einigte sich der Vorstand darauf, eine Art „Sponsoren-Essen“ (so der interne Titel) durchzuführen, das inzwischen drei Mal stattgefunden hat. Die Idee: An einer neun Meter langen Tafel im Foyer des Edwin Scharff Museums haben insgesamt 25 Personen Platz. Sie werden zu einem schönen Essen in besonderer Atmosphäre mit eingestreuter Unterhaltung eingeladen und gebeten, neben dem Kostenbeitrag von 50 bzw. 80 Euro dem Verein eine Spende zukommen zu lassen. Unter Titeln wie „Zu Gast bei Freunden“ oder „Suppe mit Einlage“ wurden verschiedene, dem Vorstand bekannte Personen zunächst angesprochen, dann eingeladen, worauf darauf geachtet wurde, auch Personen anzusprechen, denen die Institution bisher noch nicht bekannt war.

Auch hier ist der Ertrag nicht allein unter finanziellen Gesichtspunkten zu bewerten: Beim ersten Essen wurde so gut wie nichts eingenommen – die Leihgebühr für Geschirr und Küchenequipment und die Kosten für das Personal waren trotz des kostenlos und exquisit kochenden Hobbykochs enorm. Das zweite Essen wurde komplett von einem Lokal gesponsert, dass für das Essen, Personal und Geschirr gleichermaßen aufkam – auf diese Weise wurden fast 5000 Euro eingenommen, was allerdings wohl kaum zu wiederholen ist. Das dritte Essen brachte ca. 2800 Euro ein.

Betrachtet man einzig Aufwand und Ertrag ist ein solcher Abend kaum zu rechtfertigen – von der Titel- und Programmfindung über die Abwicklung und Organisation des Abends, die persönliche Einladung bis hin zur Tischordnung macht ein solcher Abend sehr viel Arbeit. Rückblickend war es aber auch eine Gelegenheit, innerhalb des Vorstands zusammen zu wachsen. Im gemeinsamen Hinfiebern auf das Ereignis und im Gespräch mit den Gästen erlebt sich jedes Vorstandsmitglied als Vertreter(in) des Museums. Unschätzbar dürfte die Veranstaltung auch zur Positionierung des Museums bei Meinungsträgern, Unternehmern etc. sein. Nach einem solchen „unvergesslichen“ Abend bleibt das Museum im Gedächtnis und spätere Anfragen nach Unterstützung – so unsere Erfahrung - haben bereits eine erste Hürde genommen.

#### *Sonderveranstaltung: Sponsoren-Lauf*

Auf Initiative des zweiten Vorstands-Vorsitzenden kam eine besonders lukrative Veranstaltung zustande. Gemeinsam mit Partnern, Kollegen und Freunden seiner Kanzlei liefen insgesamt 19 Personen beim Einstein-Marathon 2010 für das Kindermuseum und seine pädagogisch wertvolle Arbeit. Ein Brief, der die sinnvolle Arbeit des Museums schilderte und um Spenden für jeden gelaufenen Kilometer bat, wurde nicht nur an den Freundeskreis, sondern auch an alle Kontakte der Kanzlei weitergeleitet. Neben der sinnvollen Sache, der das Geld zugute kommt, lebt diese Aktion auch von der Sympathie, die den Läufern persönlich entgegengebracht wird. Über 8000 Euro kamen auf diese Weise zusammen.

Dieser Spendenaufruf besitzt etwas sehr Sympathisches, denn jeder der Mitwirkenden „tut etwas“ für das erbetene Geld. Und jeder kann unterstützen – ob er zehn Kilometer eines Läufers mit ein Euro sponsert oder sämtliche gelaufenen Kilometer mit zehn Euro oder mehr. Zugleich macht das Projekt, sofern es von Presse-Arbeit begleitet wird, auf das Museum und seine Aufgaben aufmerksam und wirbt so für die Institution. Für uns war diese Aktion ein Glücksfall und eine schöne Motivation für unsere Arbeit.

#### *Ein Freundeskreis – Aufwand und Nutzen*

Bei der Überlegung einen Freundeskreis zu gründen, sollte berücksichtigt werden, dass viele der anfallenden Aufgaben Tätigkeiten der Museumsleitung sind, wie die nachfolgende Liste zeigt. Als Durchschnittswert gelten zehn Arbeitsstunden pro Monat.

- Terminkoordination
- Kommunikationsfluss unter den Vorstandsmitgliedern
- Verfassen der Rundschreiben

- Konzeption und Organisation der Veranstaltungen
- Vorschläge zur Verwendung der Spendengelder
- Anwesenheitspflicht bei den Veranstaltungen
- Umsetzung der Vorstandsbeschlüsse
- Rechtzeitige Ladung zur Jahresversammlung
- Kommunikation innerhalb des Museums über die Ziele und Vorteile eines Freundeskreises

### *Fazit*

Neben den finanziellen Vorteilen kann ein Freundeskreis viele Synergie-Effekte besitzen. Ein Freundeskreis, der informiert wird und halbwegs aktiv ist, weckt in den Mitgliedern ein Zugehörigkeitsgefühl und steigert die Besucherzufriedenheit. Er kann die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit erweitern, wird im besten Fall zum Resonanzkörper des Museums und hilft ihm durch Mund zu Mund-Propaganda. Sofern nötig, kann er auch ein Gegengewicht oder Regulativ zu den Vorstellungen und Plänen des Trägers bilden.

Daher mein kurzes, klares Fazit: Der Mehrwert eines Freundeskreises ist nicht allein in Euro messbar.

---

<sup>i</sup> Bernd Fesel und Ludger Rolfes in: „Museumskunde“, Bd. 73 Heft 2/2008, S. 95 – 104.

<sup>ii</sup> Zum Thema „Museumsshop“ siehe Brigitte Reinhardt, Zwischen Kunstdruck und Kommerz – Privatisierung von Museumsshops, Vortrag der Tagung des Museumsverbandes Baden-Württemberg in Badenweiler am 22./23. Oktober 2010, ebf. auf dieser Website abrufbar).

<sup>iii</sup> Wir gehören damit zu den 84% deren Freundeskreis weniger als 500 Mitglieder zählt, aber nicht zu den 27% davon, die weniger als 100 Mitglieder haben. Quelle: Fesel, Rolfes in: Museumskunde Bd. 73, Heft 2/08, S. 97.

<sup>iv</sup> Die Autoren der zitierten Studie erstaunt die intensive Bereitschaft der Museen, so viele kostenlose Leistungen zu erbringen: „Es ist nicht üblich, dass ein Freundeskreis dem Museum Eintrittskarten abkauft und diese dann kostenlos den Mitgliedern zur Verfügung stellt. Ebenso ist es unüblich, dass Freundeskreise den Museumsdirektor oder Ausstellungskuratoren für exklusive Führungen bezahlen.“ Ebd., S. 100.

<sup>v</sup> Auch dies merkt die Studie an, deren Autoren sich zudem wundern, wie wenig die Museen zwischen Leistungen an einfache Freundeskreismitglieder und Firmen- oder Fördermitglieder unterscheiden.

<sup>vi</sup> Bis zu 5000 Euro Gewinn bzw. 35.000 Euro Umsatz pro Jahr sind für einen gemeinnützigen Verein erlaubt. Siehe dazu auch die Steuertipps für Vereine auf den Websites der zuständigen Finanzämter.