

DIE VERSCHIEDENEN GESCHÄFTSMODELLE UND ORGANISATIONSSTRUKTUREN FÜR KULTURERBE UND TOURISMUS



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



**Sara Simeone, Sophie Martel & Raffaele
Vitulli**
Materahub

Code n. M4 Referat3
SU3.3

Zusammenfassung

Übersicht

Lernziele
Definitionen

Abschnitt 1

Geschäfts-, Finanz-
und
Organisationsmodelle:
Arten und
Unterschiede

Abschnitt 2

Innovative
Geschäfts- und
Finanzmodelle

Abschnitt 3

Fallstudien

Schließender Abschnitt

Die wichtigsten
Erkenntnisse
Zum Weiterlernen Liste
der Referenzen

Hintergrund und Lernziele

Geschäfts- und Finanzmodelle werden manchmal fälschlicherweise als Synonyme verwendet, obwohl sie es nicht sind: Deshalb sind diese Folien der Erläuterung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den beiden gewidmet. Auch der Tourismus und das kulturelle Erbe umfassen eine Reihe von Geschäfts- und Finanzmodellen, die wir versuchen werden zu erklären.

Am Ende dieser Präsentation (oder dieses Abschnitts) werden Sie:

- den Unterschied zwischen Geschäfts- und Finanzmodellen erkennen können
- die verschiedenen Arten von Geschäfts- und Finanzmodellen zu verstehen
- ein kritisches Gespür für die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen zu entwickeln, die bei der Erstellung eines Finanzplans zum Tragen kommen
- Lernen Sie Fallstudien aus dem Kulturerbe- und Tourismussektor kennen, die die verschiedenen Arten von Finanzmodellen und Organisationsstrukturen, die in diesem Sektor anzutreffen sind, veranschaulichen.

ABSCHNITT 1

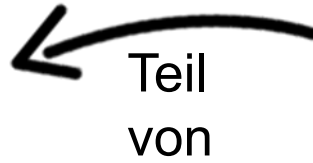
Geschäfts-,
Finanz- und
Organisations-
modelle: Arten
und Unterschiede



Unterschied zwischen Geschäfts- und Finanzmodell

Das Geschäftsmodell

Ein ganzheitlicher Rahmen zur Beschreibung, zum Verständnis und zur Analyse der Art und Weise, wie Unternehmen Werte schaffen und erfassen.



Finanzmodell

Wie Unternehmen Profits und Bargeld erwirtschaften und finanziell nachhaltig sind. Sie ist Teil des gesamten nachhaltigen Geschäftsmodells und eine seiner Kernkomponenten.



Entwurf eines Geschäftsmodells

Die Entwicklung von Geschäftsmodellen ist kein eigenständiger Prozess. Sie ist in eine größere Strategie eingebettet, die mit dem Auftrag und der Vision einer Organisation beginnt. Zusammen mit den vorherrschenden externen Faktoren (wie z. B. der zunehmenden digitalen Kompetenz in der Gesellschaft) dient sie als Leitprinzip für die Strategie.

Der im Rahmen dieser Strategie eingeschlagene Weg (wie Erreichen neuer Zielgruppen) dient als Grundlage für ein erfolgreiches Geschäftsmodell. Das Geschäftsmodell muss dann durch die für seine Umsetzung erforderlichen Geschäfts- und Informationspläne ergänzt werden.



5 unverzichtbare Rahmenwerke und Vorlagen für Geschäftsmodelle

Ein **Geschäftsmodell** ist ein **Rahmen**, um einen **systematischen Weg zur Erschließung langfristiger Wert** für ein Unternehmen und gleichzeitig **Wert** für die Kunden **zu liefern** und **Wert** durch Monetarisierungsstrategien. Ein Geschäftsmodell ist ein ganzheitlicher Rahmen zum Verstehen, Gestalten und Ihre Geschäftsannahmen auf dem Markt zu testen. Im Folgenden finden Sie eine ausführliche Liste von [Four Week MBA](#).

1. Die VTDF-Geschäftsmodellvorlage

Ein technisches Geschäftsmodell besteht aus vier Hauptkomponenten: Wertmodell (Wertangebote), Mission, Vision), technologisches Modell (F&E-Management), Vertriebsmodell (Verkauf und Marketing-Organisationsstruktur) und das Finanzmodell (Umsatzmodellierung, Kostenstruktur, Profitabilität und Cash-Generierung/Management). Das Zusammenspiel dieser Elemente kann dazu dienen als Grundlage für den Aufbau eines soliden technischen Geschäftsmodells.

Quelle: fourweekmba.com/business-model-template

2. Die Business Model Canvas

Die Business Model Canvas ist ein Rahmenwerk, das von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur in Business Model Generation ermöglicht die Gestaltung von Geschäftsmodellen durch neun Bausteine, bestehend aus: Schlüsselpartnern, Schlüsselaktivitäten, Wertvorschlägen, Kunden Beziehungen, Kundensegmente, kritische Ressourcen, Kanäle, Kostenstruktur und Einnahmen Ströme.

Quelle: fourweekmba.com/business-model-canvas

5 wichtige Rahmenbedingungen für Geschäftsmodelle

3. Lean Canvas (für Start-ups)

Die Lean Startup Canvas ist eine Anpassung von Ash Maurya an die Business Model Canvas von Alexander Osterwalder, der eine Ebene hinzufügt, die sich auf Probleme, Lösungen und Schlüsselkennzahlen konzentriert.

Quelle: fourweekmba.com/lean-startup-canvas

4. Innovation des Geschäftsmodells

Bei der Geschäftsmodellinnovation geht es darum, den Erfolg eines Unternehmens mit bestehenden Produkte und Technologien, indem sie ein überzeugendes Nutzenversprechen formulieren, das ein neues Geschäft vorantreibt.

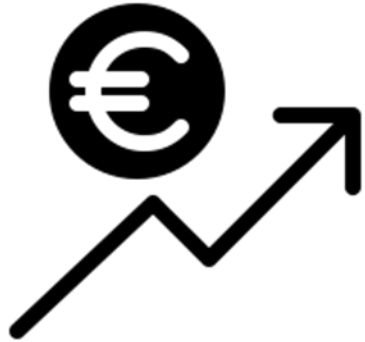
Geschäftsmodell, um die Kundenzahl zu erhöhen und einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Und das alles beginnt mit der Beherrschung der wichtigsten Kunden.

Quelle: fourweekmba.com/business-model-innovation

5. 3C Geschäftsmodell-Analyse

Das 3C-Analyse-Geschäftsmodell wurde von dem japanischen Unternehmensstrategen Kenichi Ohmae. Das 3C-Modell ist ein Marketinginstrument, das sich auf Kunden, Wettbewerber und die Unternehmen. Am Schnittpunkt dieser drei Variablen liegt eine wirksame Marketingstrategie, um einen potenziellen Wettbewerbsvorteil zu erlangen und ein dauerhaftes Unternehmen aufzubauen. Quelle: fourweekmba.com/3c-model

Organisatorische Typen



Profit

Ein gewinnorientiertes Unternehmen existiert in erster Linie, um einen Gewinn zu erwirtschaften, d. h. um mehr Geld einzunehmen als auszugeben. Die Eigentümer können entscheiden, ob sie den gesamten Gewinn selbst behalten oder ob sie ihn ganz oder teilweise für das Unternehmen ausgeben.



Nicht-für-profit

Eine gemeinnützige Organisation besteht, um der Gemeinschaft einen bestimmten Dienst zu erweisen. Das Wort "gemeinnützig" bezieht sich auf eine Art von Unternehmen, das nach Regeln organisiert ist, die die Verteilung von Gewinnen an die Eigentümer verbieten.



Für benefit

Das "gemeinnützige" Unternehmen funktioniert in vielerlei Hinsicht wie ein herkömmliches Unternehmen, wird aber in erster Linie gegründet, um sozialen Nutzen zu stiften und nicht, um den finanziellen Ertrag zu maximieren. Mit anderen Worten: Ein "for-benefit"-Unternehmen ist ein "for-profit"-Unternehmen, das sich mit sozialen und ökologischen Fragen beschäftigt.



Organisationstypen

Öffentliche (oder staatliche) Einrichtungen

Einrichtungen des kulturellen Erbes sind größtenteils Teil des öffentlichen Sektors und daher nicht-profit.

Gewinnmaximierung ist kein Thema und dient nicht als Ausgangspunkt für Geschäftsmodellinnovationen. Die Regierungen investieren in den Kultursektor, um öffentliche Interessen zu wahren. Daher müssen Einrichtungen des kulturellen Erbes, die ganz oder weitgehend von staatlicher Finanzierung abhängig sind, die politischen Ziele in den Bereichen Kultur und Medien berücksichtigen.

Eine Bedingung, die von den Regierungen an die Institutionen des kulturellen Erbes gestellt wird, ist, dass sie ihre Aktivitäten effizient und kosteneffizient durchführen. Schließlich werden die IKT nicht nur eingesetzt, um neue Dienstleistungen zu ermöglichen, sondern auch, um mehr Effizienz und sogar Kosteneinsparungen zu erzielen. Außerdem ist die öffentliche Verwaltung verpflichtet, den Erhalt von materiellen und kulturellen Inhalten und die Aufwertung des öffentlichen Gutes zu erreichen.

Private (oder nichtstaatliche) Einrichtungen

Angesichts des Mangels an öffentlichen Mitteln für diesen Sektor ist es heute unmöglich, Initiativen zum Erwerb und zur Nutzung eines Teils des kulturellen Erbes ohne die Beteiligung privater Akteure voranzutreiben. Die gängigste Form der privaten Verwaltung von Kulturgütern sind die Eigentümer dieser Güter. Bei diesen Eigentümern kann es sich um Privatpersonen, Treuhandgesellschaften, Vereine, Stiftungen und andere Nichtregierungsorganisationen handeln. Heutzutage sind die bedeutendsten dieser NGOs im Hinblick auf historische Kulturgüter die etablierten Kirchen. Darüber hinaus sind private Organisationsformen im Tourismus häufiger anzutreffen als im Bereich des kulturellen Erbes.

Organisationstypen

Die Organisationsform sowohl öffentlicher als auch privater Einrichtungen kann auch in Bezug auf Zentralisierung, Dezentralisierung und Verteilung variieren (siehe Abbildung unten).

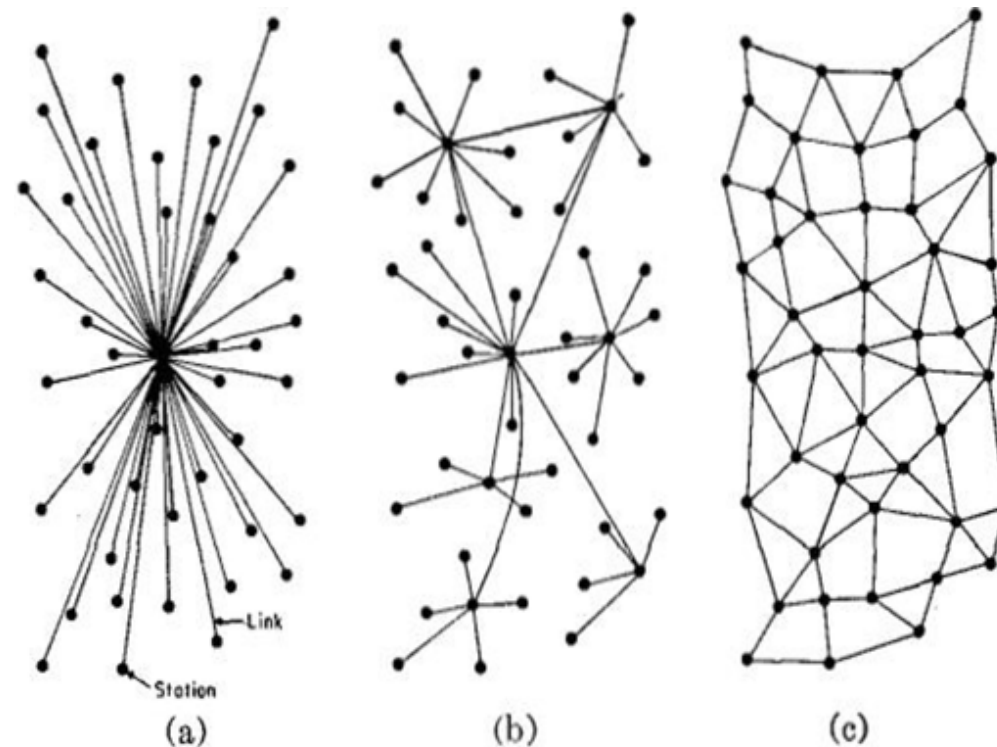


Fig. 1—(a) Centralized. (b) Decentralized. (c) Distributed networks.

Quelle: medium.com/@VitalikButerin

Organisationstypen

PPP, auch bekannt als P3 oder 3P

Die Europäische Union fördert die Formulierung von öffentlich-privaten Partnerschaften, vor allem in den Bereichen Infrastruktur und Dienstleistungen. Bei diesen Partnerschaften übernehmen die privaten Parteien einen Teil der Finanzierung und der Risiken des öffentlichen Sektors, z. B. im Gesundheitswesen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ÖPPs, wie sie derzeit angewandt werden, die aufweisen:

- Es handelt sich um langfristige Vereinbarungen, die auf beträchtlichen Investitionen der Partner und einer langfristigen, aber zuverlässigen Finanzierung (durch den Staat oder die Nutzer) beruhen, um den Partnern eine finanzielle Rendite zu sichern.
- PPP können an ein breites Spektrum von Vermögenswerten, Dienstleistungen und Umständen angepasst werden
- ÖPPs sind keine Form der Privatisierung, sondern eine Alternative dazu. Das öffentliche Eigentum kann durchgängig beibehalten werden, und es ist eine politische Entscheidung, ob Kerndienstleistungen (Unterricht, Gesundheitsfürsorge, Kuratorium usw.) beibehalten oder im Rahmen der ÖPP vergeben werden.
- Als Beschaffungsverfahren ermöglicht die ÖPP-Methode frühere und wirksamere Investitionen und eine bessere wirtschaftliche Hebelwirkung des öffentlichen Beitrags.



Organisationstypen

PPP, auch bekannt als P3 oder 3P

ÖPPs bedeuten keine Privatisierung, sondern eine realistische Aufteilung von Risiko und Verantwortung zwischen öffentlichen und privaten Organisationen. Letztere bringen Marketing, Management, (Wieder-)Aufbau/Sanierung, betriebliche Fähigkeiten und vor allem die Finanzierung ein. Der öffentliche Sektor kann die Kernfunktionen des Kurators und Antiquars beibehalten und den Charakter des kommerziellen Angebots bestimmen. Wo öffentliche Subventionen erforderlich sind, müssen sie langfristig gesichert sein, können aber begrenzt und vorhersehbar sein. Durch eine strategische Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Partnern können die Einnahmen der Stätten gesteigert und die lokale Wirtschaft durch ein besseres touristisches Angebot angekurbelt werden.

Der Grund für ÖPPs ist, dass der private Sektor fast immer besser in der Lage ist, Investitions- und Betriebsrisiken zu managen als der öffentliche Sektor. Folglich lassen sich bessere wirtschaftliche Ergebnisse und ein höheres Dienstleistungsniveau erzielen, wenn die öffentliche Hand mit privaten Anbietern Verträge über die Planung, den Bau und die Instandhaltung von Infrastrukturen oder Anlagen abschließt, die für öffentliche Dienstleistungen oder die Verwaltung erforderlich sind. Der Anbieter trägt dann die langfristige Verantwortung für den Betrieb der gesamten oder, was häufiger der Fall ist, der allgemeinen Funktionen der gelieferten Anlage(n) (siehe unten).

Kurz gesagt: PPP haben ein privates Management und eine öffentliche Kontrolle.

Verschiedene Arten von öffentlichen und privaten Investitionen

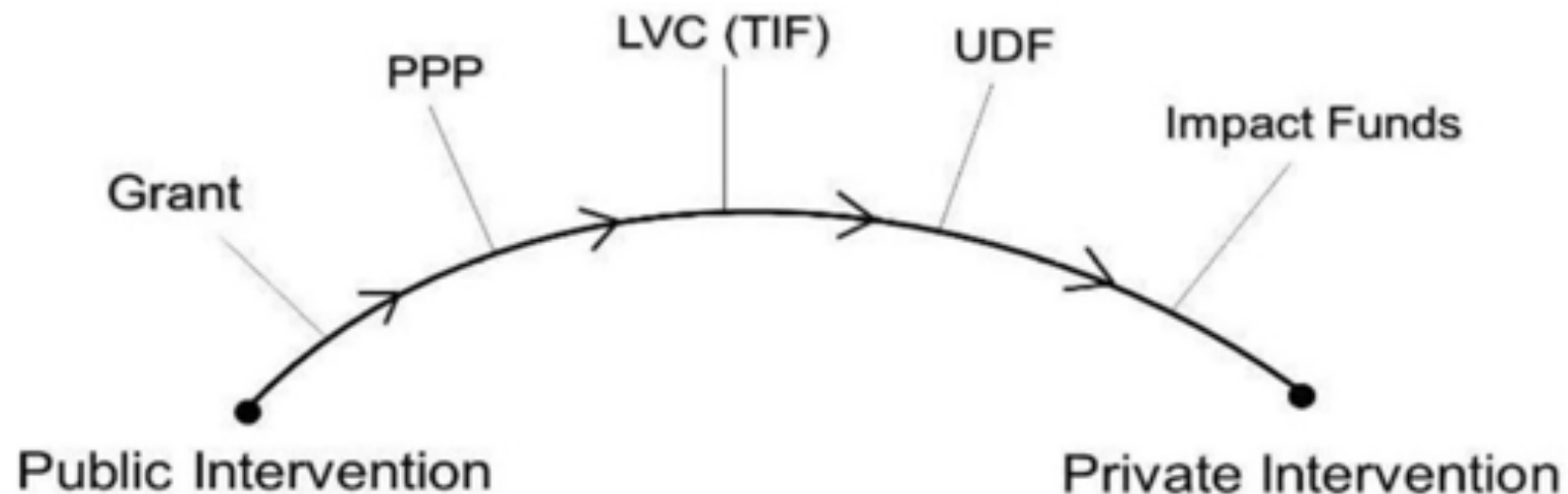
LVC (Location Value Capture) ist der Prozess der "Erfassung" des Wertzuwachses von Grundstücken, der durch eine bessere Erreichbarkeit entsteht. Eine bessere Erreichbarkeit verleiht einem Gebiet einen Mehrwert, der sich in Grundstücks- und Immobilienwerten niederschlägt.

TIF (Tax Increment Financing) ist eine öffentliche Finanzierungsmethode, die als Subvention für Sanierungs-, Infrastruktur- und andere Projekte zur Verbesserung der Gemeinschaft eingesetzt wird. Durch den Einsatz von TIF leiten Gemeinden in der Regel künftige Grundsteuererhöhungen aus einem bestimmten Gebiet oder Bezirk in ein Wirtschaftsentwicklungsprojekt oder ein öffentliches Verbesserungsprojekt in der Gemeinde um. Die TIF-Zuschüsse werden nicht direkt aus dem städtischen Haushalt bereitgestellt, sondern die Stadt erleidet Verluste durch entgangene Steuereinnahmen.

Stadtentwicklungsfonds investieren in öffentlich-private Partnerschaften und andere Projekte, die in einem integrierten Plan für nachhaltige Stadtentwicklung enthalten sind. Ein Stadtentwicklungsfonds kann eine eigenständige juristische Person sein oder als "separater Finanzierungsblock" innerhalb einer bestehenden Finanzinstitution eingerichtet werden.

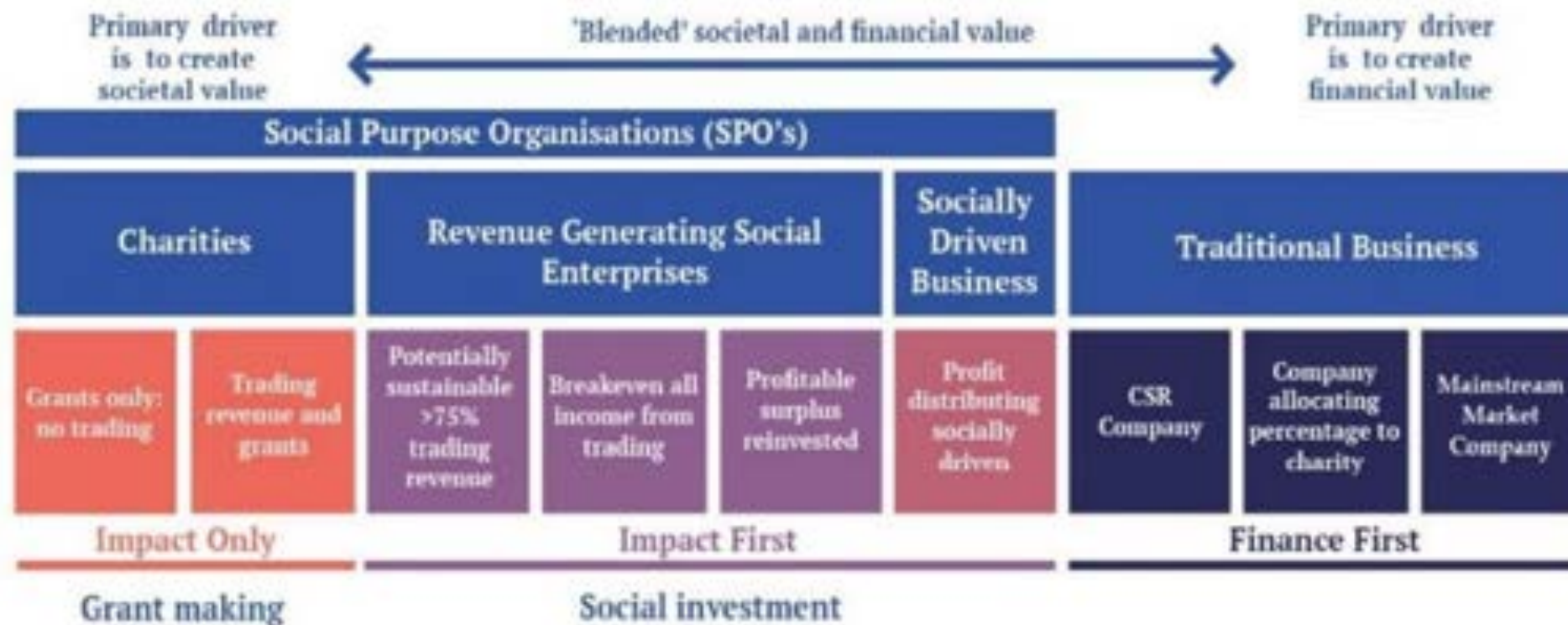
Verschiedene Arten von öffentlichen und privaten Investitionen

Die nachstehende Abbildung zeigt ein finanzielles Spektrum von rein öffentlichen Investitionen bis hin zu privaten Interventionen.



Verschiedene Arten von öffentlichen und privaten Investitionen

Die EVPA (European Venture Philanthropy Association) schlägt dieses Spektrum für die Kategorisierung von Investitionen vor:



ABSCHNITT 2

Innovative
Geschäfts- und
Finanzmodelle



Covid-19 Folgen

Die Pandemie hat dazu geführt, dass der Kulturerbe- und Tourismussektor widerstandsfähiger, nachhaltiger und unternehmerischer werden muss, z. B. durch die Einführung von PPP-Strategien, hybriden Finanzplänen, Risikobewertung und Managementpraktiken.

In vielen Fällen können innovative Geschäfts- und Finanzmodelle dabei helfen.

Der Rückgang der öffentlichen Mittel, die Herausforderungen der Globalisierung, die Möglichkeiten der Digitalisierung oder die zunehmende Eigenverantwortung des Publikums haben den Kultur- und Kreativsektor bereits dazu veranlasst, neue Ansätze zu erproben und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.



Innovative Geschäfts- und Finanzmodelle

Heute besteht vor allem im europäischen Kontext ein anhaltender Bedarf an Innovationen für die Inwertsetzung des kulturellen Erbes, insbesondere im Hinblick auf die Innovation von Geschäftsmodellen und den Aufbau einer soliden und transparenten Pipeline von wirtschaftlich und sozial nachhaltigen Investitionsprojekten, um die Attraktivität dieses Sektors für private Investoren zu demonstrieren.

Diese innovativen Ansätze können eine starke Triebkraft für die Stärkung der kulturellen Vielfalt und die Entwicklung des Unternehmertums sowie für Wachstum, Beschäftigung und soziale Eingliederung sein: Deshalb werden in diesem Abschnitt eine Reihe innovativer Geschäfts- und Finanzierungsmodelle für Kulturerbe und Tourismus vorgestellt.





Innovative Geschäftsmodelle

Die Macht der Digitalisierung

In den letzten zehn Jahren haben Museen, Archive und andere Einrichtungen des kulturellen Erbes einen guten Anfang bei der Digitalisierung wichtiger Sammlungen des kulturellen Erbes und der Entwicklung digitaler Dienste auf der Grundlage neuer BM gemacht.

Die Nutzung der Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, kann in mehrfacher Hinsicht hilfreich sein:

- Kostensenkung
- find finanzielle Ressourcen
- Sammlung von Daten zur Unterstützung der Entscheidungsfindung
- breite Verfügbarkeit von Kulturgütern
- Erhöhung der digitalen Kompetenz und Stärkung des Wissens
- Schaffung von neuen Arbeitsplätzen
(z. B. Community Manager, Experte für soziale Medien/Kommunikation usw.)

Innovative Geschäftsmodelle

Die Macht der Digitalisierung

Diese Ringe stehen für vier Möglichkeiten des Zugangs zu den Sammlungen des kulturellen Erbes.

1. Analog im Haus Das Werk wird physisch ausgestellt oder in einem Archiv, einer Ausstellung oder einem Lesesaal physisch zugänglich gemacht.
2. Digital im Haus Das Werk wird digital beschrieben und kann digitalisiert werden. Es wird innerhalb der Räumlichkeiten der Einrichtung über ein geschlossenes Netz (oder über digitale Datenträger) zugänglich gemacht, z. B. über einen Computer oder ein Terminal in der Einrichtung, mit dem Besucher die Datenbank der Sammlung durchsuchen können.
3. Online Die gesamte oder ein Teil der digitalen Sammlung der Einrichtung wird online über die Website der Einrichtung angeboten, jedoch ohne ausdrückliche Nutzungs- oder Wiederverwendungsrechte.
4. Online im Netz Die gesamte oder ein Teil der digitalen Sammlung der Einrichtung wird online angeboten. Dritten (der Öffentlichkeit, anderen Institutionen) werden Nutzungsrechte zur Verwendung oder Weiterverwendung eingeräumt.

Innovative Geschäftsmodelle

Die Macht der Digitalisierung: praktische Beispiele

Digitales Archiv auf Abruf

Die Nutzer können über verschiedene Suchfunktionen Quellen zum kulturellen Erbe suchen, abrufen und/oder bestellen. Dies ist die einzige Ansammlung von Initiativen, bei denen ein Erlösmodell fester Bestandteil des Dienstleistungskonzepts ist.

Online-Museumserlebnis

Alternative oder Erweiterung des Museums durch Web 2.0 Tools und Plattformen. Die Zielgruppe wird aktiv angesprochen durch Widgets anbieten, Diskussionsgruppen in sozialen Netzwerken einrichten usw.

Gemeinsames Geschichtenerzählen

Die Nutzer erzählen auf den Plattformen ihre eigenen persönlichen Geschichten. Kulturerbe-Institutionen stellen oft spezifisches Archivmaterial zur Verfügung, das die Nutzer dann in ihre Erzählung integrieren.

Verteilte Online-Recherche

Technische Plattformen, Werkzeuge und soziale Netzwerke, in denen die Nutzer gemeinsam Forschungen durchführen und präsentieren können. Dies garantiert einen gewissen Grad der Zuverlässigkeit der Informationen, die Beziehung zwischen den Quellen und den Mitgliedern der Gemeinschaft. Eine Ein Beispiel dafür ist wikipedia.org.

Soziales Tagging

Die Nutzer haben die Möglichkeit, digitalisierte Quellen des kulturellen Erbes mit Tags zu versehen. Die Tags können eine Beschreibung enthalten oder Folgendes ausdrücken eine gewisse Wertschätzung und erleichtern die Suche in der Sammlung.

Das Museumserlebnis für jedermann verbessern

Die Nutzer können die neuen Medien sowohl vor als auch während ihres Museumsbesuchs nutzen. Mit Anwendungen auf Vor allem Smartphones können den Museumsbesuch interaktiver und persönlicher gestalten.

Online-Marktplatz

Sie bietet den Nutzern die Möglichkeit, online für Objekte des kulturellen Erbes und Kunstwerke zu bieten.

Innovative Geschäftsmodelle

Innovative Arbeitsmethoden

Die neuen BMs in den CCS sind durch unterschiedliche Arbeitsformen und -modelle gekennzeichnet. Höhere kooperative Arbeitsformen, die niedrige Hierarchien und größere Autonomie beinhalten, wie Gruppen- und Teamarbeit. Vor allem in der "Pionierphase" Ausweitung von kollektiven und kooperativen Arbeitsformen, die nicht profitorientiert sind, sondern zur menschlichen und kulturellen Entwicklung beitragen. Netzwerkarbeit ist in den CCS fast eine "zweite Natur". Für viele Kreative beginnt die Vernetzung während ihrer Ausbildung und nimmt am Arbeitsplatz eine professionellere Struktur an. Ein neuer Begriff ist "Coopetition" als Beschreibung der neuen Arbeitsformen in den CCS, der sich aus den englischen Begriffen "cooperation" und "competition" ableitet. Das Arbeiten in Netzwerken ist eine kollektive Arbeitsmethode, insbesondere in der Kunstwelt. Im Allgemeinen ist Teamarbeit eine Eigenschaft, die mit den meisten Unternehmen und Sektoren in den CCS eng verbunden ist.



Innovative Geschäftsmodelle

Gamification

Gamification bezieht sich auf das Hinzufügen spielähnlicher Funktionen zu Kontexten, die nichts mit der Spieleindustrie zu tun haben. Die BM ist relativ neu und scheint sich in einem experimentellen Stadium zu befinden. Die Idee ist, die Handlungen, Ideen, Interessen und Interaktionen der Nutzer zu stimulieren und zu motivieren. Mit anderen Worten, das Verhalten in jeder Umgebung auf unterhaltsame Weise zu beeinflussen, sei es in der Kultur (Museen, Theater, Bücher), in Unternehmen, in der Freizeit, im Handel usw.



Innovative Geschäftsmodelle

Internationale und sektorübergreifende Zusammenarbeit zum Wissensaustausch

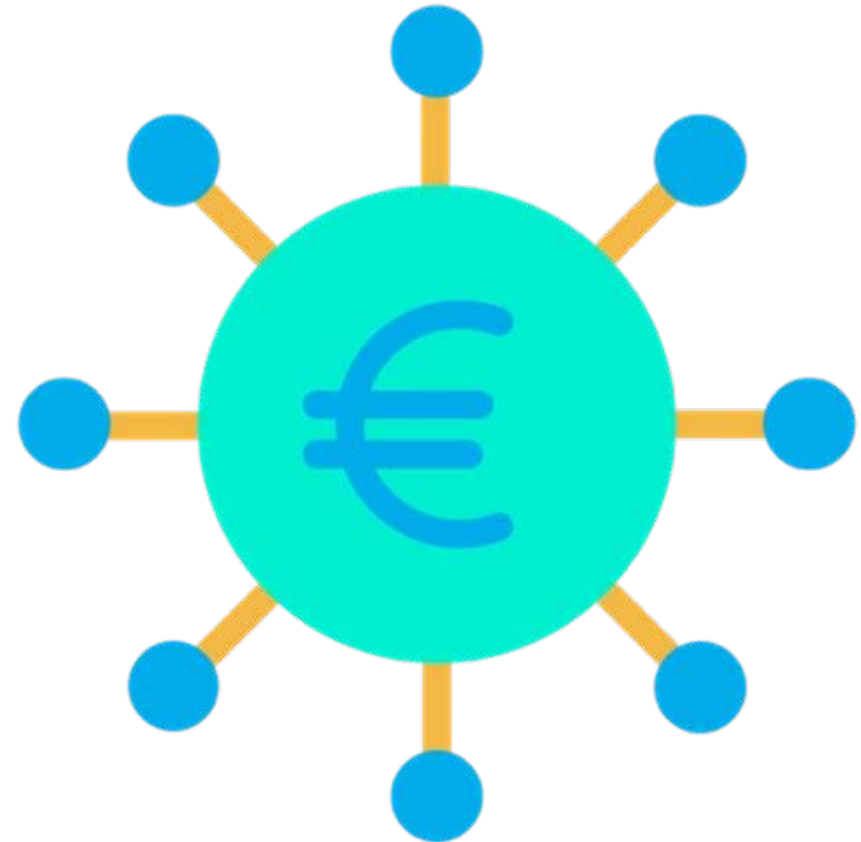
Wie in der Verordnung über das Programm Kreatives Europa 2014-20 festgelegt, soll der sektorübergreifende Aktionsbereich zur Förderung der transnationalen politischen Zusammenarbeit den "transnationalen Austausch von Erfahrungen und Know-how in Bezug auf neue Geschäfts- und Managementmodelle, Peer-Learning-Aktivitäten und die Vernetzung von Kultur- und Kreativorganisationen und politischen Entscheidungsträgern im Zusammenhang mit der Entwicklung des Kultur- und Kreativsektors, gegebenenfalls unter Förderung der digitalen Vernetzung" unterstützen.

Kulturelle Arbitrage ist beispielsweise eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen einer Kultureinrichtung, einer privaten Partei oder Vereinigung und einem ausländischen privaten oder staatlichen Investor, die das Eigentum und/oder die Verwaltung oder Kontrolle eines Kulturerbes umfasst und auf der Fähigkeit des Kulturerbes beruht, sozioökonomische Vorteile und finanzielle Erträge zu erzielen.

Innovative Finanzmodelle

Crowdfunding / Crowdsourcing

Die Finanzierung eines Projekts oder einer Organisation durch die Beschaffung von Geldbeiträgen von einer großen Anzahl von Menschen. Crowdfunding basiert auf dem so genannten Mikrosponsoring, also der Massenfinanzierung eines Projekts, einer Dienstleistung, eines Inhalts, einer Plattform, einer Produktion, eines Werks usw. Kurz gesagt, alles, was durch mehrere Sponsoren finanziert werden kann, die sich freiwillig an der Schaffung oder Umsetzung einer Idee beteiligen, kann ein Crowdfunding-Projekt werden. Crowdfunding ist auch ein sehr leistungsfähiges Marketinginstrument und vermittelt dem Spender ("Geber") ein Gefühl der Eigenverantwortung. Dieses Instrument verändert das System der Spender in dem Sinne, dass es eine Massenbeteiligung und eine erschwingliche, direkte Beteiligung ermöglicht.



Innovative Finanzmodelle

Zirkuläre Finanzmodelle liefern einen komplexen R.O.I. (Return on Investment):

- Direkt (Einnahmen)
- Indirekte (vermiedene Kosten)
- Sonstige: Erträge aus der Erhaltung oder Erneuerung des sozialen, ökologischen und kulturellen Kapitals

Solche Modelle berücksichtigen ihre multidimensionalen Auswirkungen, wie z. B.:

- Anzahl der Besucher pro Jahr (einschließlich verkaufter Eintrittskarten usw.)
- Auswirkungen auf den Immobilienmarkt
- Geschaffene Arbeitsplätze (direkt, indirekt, induziert)
- Qualität des physischen Szenarios / der Landschaft
- Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden
- Auswirkungen auf immaterielle und symbolische Werte / Erbe

Wie lassen sich solche Auswirkungen messen und berücksichtigen?

Ein gutes Instrument, das von Unternehmen, die CSR (Corporate Social Responsibility) betreiben, eingesetzt wird, ist die "Triple Bottom Line" am Ende ihrer Jahresabschlüsse.

Innovative Finanzmodelle

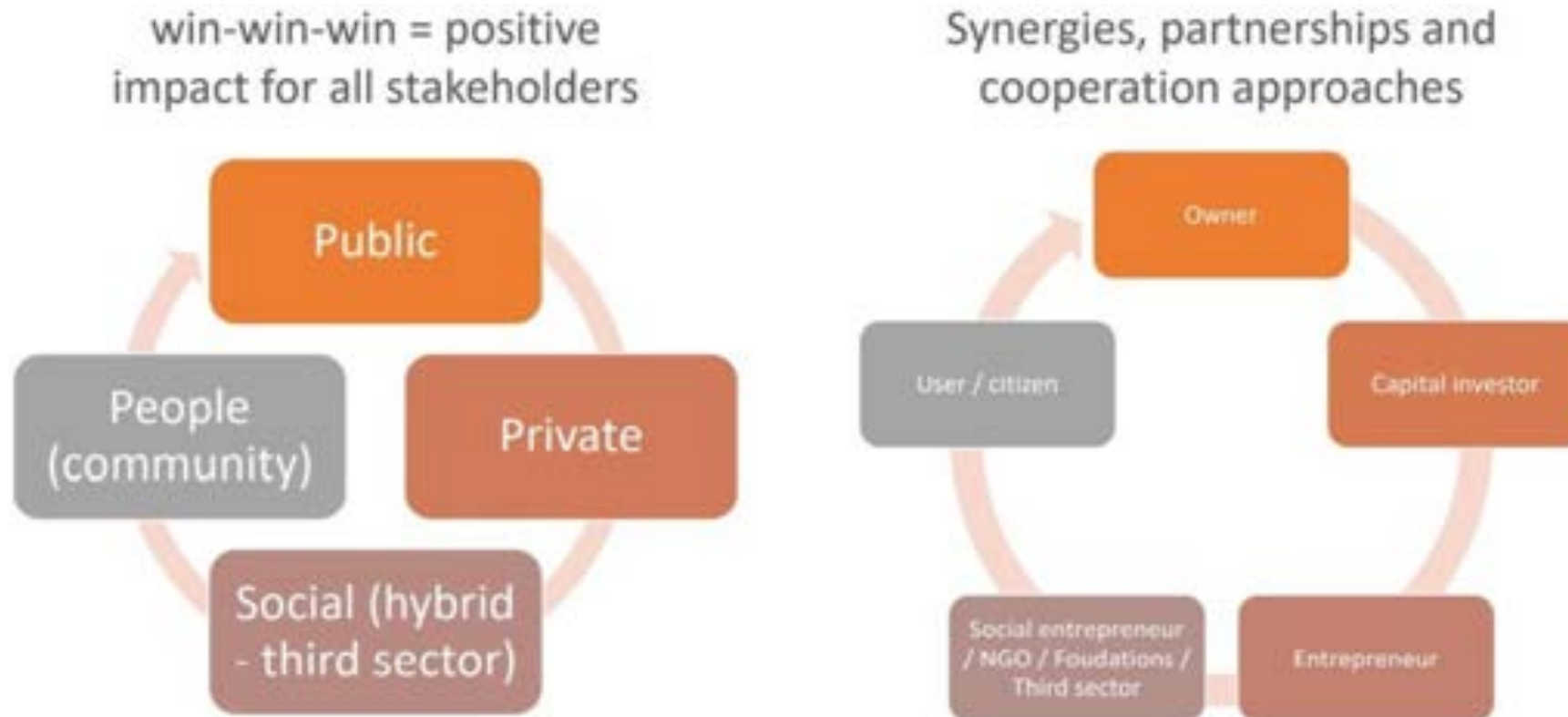
From *linear* to *circular* financing models for cultural heritage / landscape adaptive reuse



Quelle: [Kartierung zirkulärer Finanzierungsmodelle für die Wiederherstellung des Kultur- und Naturerbes \(clicproject.eu\)](https://www.clicproject.eu/)

Innovative Finanzmodelle

Die **4P-Partnerschaft (Public-Private-People Partnership)** ist ein neuer Weg, um die Notwendigkeit einer stärkeren Einbeziehung privater Akteure und der Öffentlichkeit in einen gemeinsamen Prozess zu verdeutlichen.



Quelle: [Mapping-circular-financing-models-for-cultural-and-natural-heritage-regeneration](https://www.impacthub.net/publications/mapping-circular-financing-models-for-cultural-and-natural-heritage-regeneration)

ABSCHNITT 3

Fallstudien



Ein alter Fall von PPP

Der Kultur-Token ist eine App in staatlichem Besitz, die ohne profitiver Motive entwickelt wurde. Das Hauptziel des KT ist es, die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Wien, Österreich, für nachhaltiges Mobilitätsverhalten zu belohnen, das die mit dem Auto verbundenen Treibhausgasemissionen reduziert. Treibhausgase sind die Hauptursache für den Klimawandel. Das wichtigste Treibhausgas, das von Autos erzeugt wird, ist Kohlendioxid (CO₂). Das KT fördert kohlenstoffarme Mobilitätsentscheidungen mit Wertmarken, die gegen kostenlosen Zugang zu lokalen Kulturangeboten eingetauscht werden können. Damit wird den Bürgern eine neue Möglichkeit geboten, kulturelle Einrichtungen zu erkunden und zu genießen. Die App bindet die BürgerInnen in die Umsetzung des Wiener Mobilitätsplans STEP 2025 (MA18, 2015) ein. Der Plan fordert eine "neue Kultur der Mobilität". Diese Perspektive liegt jenseits der Reichweite der Regierungspolitik allein und erfordert daher die Beteiligung der Bürger und Verhaltensänderungen, um die angestrebte neue Mobilitätskultur zu schaffen.



Kultur-Token™

Ein moderner Fall von PPPP

Es gibt viele private Unternehmen, die sich auf unterschiedliche Weise für die Erhaltung und Förderung des kulturellen Erbes einsetzen.

Das berühmteste Beispiel ist zweifellos Olivetti, das sich ab 1982 aktiv an der großen Restaurierungskampagne beteiligte, die 1977 begonnen und dem Restaurator Pinin Brambilla Barcilon unter der Aufsicht der Oberaufsichtsbehörde für das künstlerische und historische Erbe von Mailand, der Oberaufsichtsbehörde für das ökologische und architektonische Erbe von Mailand und dem Zentralinstitut für Restaurierung in Rom anvertraut wurde. Das Unternehmen hat die Restaurierungsarbeiten nicht nur finanziell unterstützt (die Kosten beliefen sich auf rund 7 Milliarden italienische Lire), sondern auch sein technologisches Know-how in das Projekt eingebracht, um gemeinsam die bestmöglichen Lösungen für alle technischen Probleme zu finden, die ein solches Projekt unweigerlich mit sich bringt.





**Schließender
Abschnitt**

Um Ihr Lernen fortzusetzen

Wir schlagen vor, dass Sie die in diesen Folien behandelten Themen mit Hilfe der folgenden Leseempfehlungen individuell weiterlernen:

- 54 Arten von Geschäftsmodellen: [fourweekmba.com/what-is-a-business-model](https://www.fourweekmba.com/what-is-a-business-model)
- Für Unternehmen: eticanews.it/wp-content/uploads/2013/05/HBR_For_Benefit.pdf
- Standortwerterfassung: nodes-toolbox.eu/pdf/?pdf=mnB3bHQzUs8Pzh4KfWh6%3Ag
- Investitionen in das kulturelle Erbe für eine nachhaltige Entwicklung: mapa.valpo.net/sites/default/files/repositorio-documentos/economics_of_uniqueness-wordbank.pdf
- Crowdfunding in Europa: mdpi.com/1911-8074/14/3/101
- Finanzinstrumente und -systeme für das kulturelle Erbe: interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Finanzinstrumente.pdf
- Ein europäisches Projekt zur Wiederverwendung des Kulturerbes: openheritage.eu
- Innovation in öffentlichen Investitionen und Finanzierungen für Kunst und Kultur: oecd.org/cfe/leed/venice-2018-conference-culture/documents/C1-DiscussionNote.pdf
- Chancen der digitalen Technologien für das Kulturerbe pro.europeana.eu/page/europeana-initiative-position-consultation-on-opportunities-offered-by-digital-technologies

Liste der Referenzen

Allegro I, Lupu A, 2018. *Modelle der öffentlich-privaten Partnerschaft und Finanzinstrumente für die Inwertsetzung des kulturellen Erbes.*
zenodo.org/record/3333432#.YKedN3lxdnI

Bortolotti B, Segre G, 2017. *Die kulturelle Arbitrage: neue Grenzen im Management von Kulturerbe und Tourismus.*
iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1724025/567287/PAPER_SIL-FRC_PAPER%281%29.pdf

Buterin V, 2017. *Die Bedeutung der Dezentralisierung.*
medium.com/@VitalikButerin/the-meaning-of-decentralization-a0c92b76a274

Ausschuss für Kultur, Wissenschaft und Bildung, 2005. *Die private Verwaltung von Kulturgütern.*
assembly.coe.int/nw/xml/xref/x2h-xref-viewhtml.asp?fileid=11062&lang=

Europäisches Expertennetzwerk für Kultur, 2015. *Neue Geschäftsmodelle in der Kultur- und Kreativbranche (CCS).*
interarts.net/descargas/interarts2540.pdf



Liste der Referenzen

Gravagnuolo A, Fusco Girard L, Medda F R, 2018. *Kartierung zirkulärer Finanzierungsmodelle für die Regeneration von Kultur- und Naturerbe.*

clicproject.eu/wp-content/uploads/2018/06/Mapping-circular-financing-models-for-kulturelle-und-natuerliche-erbe-regeneration_1.pdf

Medda F R, Caschili S, Modelewska M, 2012. *Financial mechanisms for Historic City Core Regeneration and Brownfield Redevelopment in The Economics of Uniqueness: Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development.* Eds. Licciardi, G. & Amirtahmasebi, R. Washington D.C: World Bank.

ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/39si5_de.pdf

Foster G, Lamura M, Hackel J, 2020. *Nachhaltiges Geschäftsmodell "Kultur-Token": Visualisierung, Tokenisierung und Belohnung des Mobilitätsverhaltens in Wien, Österreich.* clicproject.eu/wp-content/uploads/2020/10/Kultur-Token-FBMC-WorkingPaper_Giillian-Foster.pdf



Autoren & Impressum

Sophie Martel

sophiemartel91@gmail.com

Sie hat einen Abschluss in Internationalem Business Management. Sie interessiert sich für unternehmerische Strategien für die nachhaltige Entwicklung von Kulturerbe und Tourismus.

Sara Simeone

sara93simeone@gmail.com

Sie hat einen Abschluss in Design nachhaltiger Tourismussysteme und verfügt über 7 Jahre Erfahrung in der Mittelbeschaffung für kleine Kulturerbe- und Tourismusinitiativen in Italien.

Raffaele Vitulli

raffaelevitulli@materahub.com

Er verfügt über jahrelange Erfahrung im Management europäischer Projekte im Bereich des kulturellen Erbes und des Tourismus und ist Mitbegründer von Materahub, das sich derzeit im Übergang zu schlanken Methoden befindet.



Projektnummer
601073-EPP-1-2018-1-IT-EPPKA2-
SSA

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons

Namensnennung-Nichtkommerzielle-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 Internationale Lizenz (CC BY-NC-SA 4.0)

www.euheritage.eu

