



EU Heritage.

Skills for promotion,
valorisation, exploitation, mediation and
interpretation of European Cultural Heritage

**Video Transcript
SU 4.3.3
Riccardo
Tovaglieri
Patrimonio
Cultura**



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

Module:	Module 4: Entrepreneurial strategies for innovative cultural heritage and tourism management
Sub-Unit:	4.3.3 The different financial models & organizational structures for cultural heritage & tourism
Authors:	Raffaele Vitulli, Sara Simeone and Sophie Martel, Materahub
Technical Reviewer:	Panagiota Polymeropoulou, Hellenic Open University
Scientific Reviewer:	Isabel Verdet
Keywords:	



This work is licensed under a Creative Commons [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License (CC BY-NC-SA 4.0)]

Template by:



DAISSY research group, Hellenic Open University (<http://daissy.eap.gr/en/>)

Riccardo Tovaglieri, Patrimonio Cultura

Der Versuch, die unterschiedlichen finanziellen und organisatorischen Strukturen des Kulturerbe- und Tourismussektors zu definieren, ist besonders herausfordernd.

Dies ist ein komplexer Sektor mit spezifischen Merkmalen, die ihn einzigartig machen.

Ein erster wichtiger Begriff, der geklärt werden muss, ist der Unterschied zwischen gewinnorientierten und nicht gewinnorientierten Organisationen.

Während gewinnorientierte Organisationen (hauptsächlich) existieren, um wirtschaftlichen Wert für die Aktionäre oder für private Interessen zu generieren, gibt es manchmal ein Missverständnis darüber, was es wirklich bedeutet, eine gemeinnützige Organisation zu sein.

Das bedeutet nicht, dass solche Organisationen keine Gewinnschwelle erreichen oder höhere Einnahmen als Ausgaben haben dürfen. Es bedeutet nur, dass alle Gewinne in die kulturelle Mission reinvestiert werden müssen und nicht an die Aktionäre ausgeschüttet werden können.

Es gibt noch ein drittes Modell, das sich in den letzten Jahren immer mehr verbreitet hat: die sogenannten Benefit-Gesellschaften.

Diese sind eine Kombination der beiden vorherigen: Sie arbeiten in vielerlei Hinsicht als traditionelle Unternehmen, aber sie existieren hauptsächlich, um soziale Vorteile zu bieten, anstatt die finanziellen Erträge zu maximieren.

Es liegt daher auf der Hand, dass sowohl Non-Profit- als auch For-Profit-Organisationen, um die Erfüllung ihrer Mission zu gewährleisten, große Aufmerksamkeit auf ihre Nachhaltigkeit und insbesondere auf ihr wirtschaftliches Gleichgewicht legen müssen.

Trotz der Art der Organisation ist es wichtig, über klare und klar definierte Geschäfts- und Finanzmodelle zu verfügen.

Der erste bezieht sich auf die Art und Weise, wie Organisationen Wert für ihre Kunden, Besucher oder ihr Publikum generieren.

Eine großartige Möglichkeit, dies darzustellen, ist das CANVAS-Modell. Dies ist ein allgemeines Modell dafür, wie das Unternehmen funktioniert und wie es auf die Bedürfnisse der Menschen reagiert, indem es wertvolle Erfahrungen, Waren oder Dienstleistungen bereitstellt.

Mit seinen 9 Bausteinen, schematisch und leicht verständlich, hat es sich zu einem der am häufigsten verwendeten weltweit entwickelt und bewegt sich von der Kostenstruktur zur Einnahmequelle, durchläuft Produktionsaktivitäten, Wertversprechen, Kundenbeziehungen und Verkaufskanäle.

Finanzmodelle hingegen stellen dar, wie Organisationen Gewinne und Cashflows generieren und finanziell nachhaltig sind.

In diesem Szenario kann das Fundraising eine hervorragende und transformative Rolle bei der Förderung der Nachhaltigkeit spielen, indem es die Stärken und die Einzigartigkeit Ihres Angebots nutzt. Darüber hinaus kann es ein effektiver Weg sein, nicht nur den Umsatz zu steigern, sondern auch die Kosten zu senken. Fundraising reimt sich auch auf „Fondssparen“: Tatsächlich ist es durch Partnerschaften und technisches Sponsoring möglich, Waren oder Dienstleistungen von Unternehmen kostenlos oder mit erheblichen Rabatten zu erhalten.

Aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten ist die Diversifizierung der Einnahmequellen und die Schaffung eines spezifischen Finanzierungsmixes ein wesentlicher Bestandteil eines jeden Geschäftsmodells.

Wir sprechen von Funding-Mix, weil jede Kultur- oder Non-Profit-Organisation mehrere Fundraising-Märkte ansprechen muss. Diese reichen von öffentlichen Geldern (sowohl national als auch international) bis hin zu institutionellen Zuschüssen, Firmenpatenschaften oder Einzelspenden.

Jeder Markt hat spezifische Merkmale und Ansätze und es gibt keine Patentlösung. Jede Organisation muss entsprechend ihrem Bereich, ihrer Geographie und ihrem Netzwerk ihre einzigartige Mischung finden, die sich auch im Laufe der Zeit ändern kann.

Generell lässt sich sagen, dass je mehr wir uns rein karitativen Organisationen oder Non-Profit-Organisationen nähern, desto stärker ist die öffentliche Investition. Nationale und supranationale Organisationen wie die EU gewähren im Allgemeinen Zuschüsse, bei denen es sich um nicht rückzahlbare Beiträge ohne Erwartung einer wirtschaftlichen Rendite handelt. Auf der anderen Seite, wo wir traditionelle Unternehmen platzieren können, gibt es alle Formen der Finanzanlage, einschließlich Risikokapitalgeber und Business Angels, die hauptsächlich von finanziellen Erträgen getrieben werden.

In der Mitte wächst der Bereich Social Investing und Social Impact stetig. In diesem Fall versuchen Investoren, die positive Wirkung des Unternehmens und sein öffentliches Interesse mit einer wirtschaftlichen Rentabilität in Einklang zu bringen.

Auch von der Europäischen Union ermutigt entwickeln der öffentliche und der private Sektor Partnerschaften auch im kulturellen Bereich. Öffentlich-private Partnerschaften ermöglichen es öffentlichen Einrichtungen, ihr häufig zu wenig genutztes Erbe zusammen mit den für den Privatsektor typischen Verwaltungs-, Investitions- und Betriebsfähigkeiten aufzuwerten.

Gleichzeitig garantieren diese langfristigen Vereinbarungen erhebliche Partnerinvestitionen und zuverlässige Finanzierungsströme.

Durch strategische Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Partnern können Einnahmen gesteigert und die lokale Wirtschaft durch ein überlegenes kulturelles und touristisches Angebot angekurbelt werden.

Die letzten anderthalb Jahre waren für die Geschäftsmodelle im Kultur- und Tourismussektor besonders herausfordernd. Die Covid-19-Pandemie hat gezeigt,

warum gemeinnützige Organisationen widerstandsfähiger, nachhaltiger und unternehmerischer sein müssen.

Es hatte unbestreitbar einen außergewöhnlich negativen Effekt auf die kleinsten, weniger kapitalisierten und weniger anerkannten Organisationen.

Einerseits könnten wir bald einem Phänomen der „natürlichen Auslese“ oder „Konzentration“ der Organisationen in diesem Sektor helfen, auf der anderen Seite könnten diejenigen, die sich dagegen wehren, mit neuen Geschäftsmodellen experimentieren, oft mit einem Fokus auf neu und digital Medien.

Aufgrund der Schließung vieler Kulturräume und Theater haben wir zu einem Aufblühen von WebTVs, virtuellen Touren und digitalen Kanälen sowohl im Bereich des Kulturerbes als auch im Bereich der darstellenden Kunst beigetragen, manchmal auch mit großartigen Ergebnissen in Bezug auf das Publikum.

Beispielsweise haben mehrere italienische und europäische Opernhäuser neue WebTVs eingeführt, um mit ihrem Publikum in Kontakt zu treten, oft begleitet von Spendenkampagnen oder neuen Einnahmemodellen. Während digitale Kanäle in der Vergangenheit hauptsächlich Werbe- oder Kommunikationsinstrumente waren, werden sie immer mehr zu ausdrucksstarken und künstlerischen Produkten, die nur für den digitalen Konsum geplant und geschaffen wurden. Organisationen versuchen, aus diesen Experimenten Kapital zu schlagen und neue Geschäftsansätze zu entwickeln, von Pay-per-View bis hin zu Abonnements oder Spenden.

Ob diese neuen Produkte (zumindest teilweise) Live-Events ersetzen oder in ein ganzheitliches Erlebnis integrieren, ist noch offen.

END OF SCRIPT



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

EU Heritage.

Skills for promotion,
valorisation, exploitation, mediation and
interpretation of European Cultural Heritage