

«Die Globalisierung hat ihre Einflüsse auch auf das Stiftungswesen.»

Mit ihrem neusten Buch, «Stiftungen – der Leitfaden für Gesuchsteller», legt Dr. Elisa Bortoluzzi-Dubach nach ihrem ersten Verkaufserfolg, «Sponsoring – der Leitfaden für die Praxis», ein weiteres Fachbuch mit Bestseller-Charakter vor. Der neue Leitfaden führt Gesuchsteller in systematisch aufgebauten Kapiteln in die Welt der Stiftungen ein. Als Dozentin für Sponsoring unterrichtet die in Zug ansässige Sponsoringfachfrau an verschiedenen Universitäten und Hochschulen im In- und Ausland. Zudem berät die versierte Kommunikations- und Sponsoringberaterin Unternehmen in Fragen der Kulturfinanzierung.



Dr. Elisa Bortoluzzi-Dubach

elisa.bortoluzzi@datazug.ch

Buchautorin und Dozentin Sponsoring

Frau Bortoluzzi-Dubach: Soeben ist Ihr neuestes Buch: «Stiftungen – Der Leitfaden für Gesuchsteller» im Buchhandel erschienen. Was war Ihre Motivation, dieses Buch zu schreiben?

Dr. Elisa Bortoluzzi-Dubach: Das Schreiben eines Buches ist etwas Emotionales par excellence. Auch ein Fachbuch wie dieses kann einem tiefen Bedürfnis entsprechen. Als Sponsoringberaterin und Dozentin für Sponsoring bekomme ich viele Telefonanrufe von Geldsuchenden für kulturelle Projekte oder für Vorhaben im Sozio- oder Ökobereich. In meinem Fall waren die vielen Kontakte mit Initiatoren von interessanten Projekten der Auslöser für das neue Buch. Ich bin Projekten begegnet, die wertvoll waren und von denen ich wusste, dass die Umsetzung vielen Menschen geholfen hätte, wenn sie hätten durchgeführt werden können. Die grosse Hürde war oft, die richtige Stiftung, den richtigen Förderer zu finden. Ich hätte helfen wollen und hatte immer ein gewisses Unbehagen, ei-

nen Frust, dies nicht wirklich machen zu können. Dies hat mich bewogen, über meinen Schatten zu springen und den ersten Schritt zu wagen. Ich habe mich der Materie mit Demut genähert. Als Sponsoringberaterin habe ich eine langjährige Erfahrung mit Sponsoring, eine verwandte und doch völlig unterschiedliche Disziplin. So habe ich mich Schritt für Schritt in die Thematik eingearbeitet und Hilfe bei den Spezialisten gesucht, die mich taktkräftig unterstützt und mir Mut gemacht haben, das Buch zu schreiben.

Gibt es in diesem Themenbereich bereits vergleichbare Standardwerke? Wo ist das Buch einzureihen?

Bortoluzzi-Dubach: Es gibt viele interessante Publikationen und Nachschlagewerke zum Thema Stiftungen. Das neue Buch ist jedoch das erste Stiftungs-Buch, das aus der Perspektive der Gesuchsteller geschrieben ist. In diesem Sinne ist es eine Ergänzung zu bestehenden Publikationen sowie zu meinem ers-

ten Buch, «Sponsoring – Der Leitfaden für die Praxis», das übrigens soeben in vierten überarbeiteter und erweiterter Auflage erschienen ist und von dem zurzeit eine italienische und eine englische Ausgabe in Vorbereitung ist. Beide Bücher sind Zwillingsbücher. Sie ergänzen einander – falls jemand mit beiden Welten konfrontiert ist – und sie versuchen, einen möglichst einfachen, pragmatischen Weg in der Mittelbeschaffung aufzuzeigen, da die Sponsoring- und Stiftungswelt unterschiedlich und die Herausforderungen für jene, die auf Unterstützung und Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft angewiesen sind, entsprechend gross sind.

Worum geht es in diesem Buch genau? Wie ist das Buch inhaltlich aufgebaut?

Bortoluzzi-Dubach: Der neue Leitfaden führt die Gesuchsteller in systematisch aufgebauten Kapiteln in die Welt der Stiftungen ein. Die Gesuchsteller lernen Schritt für Schritt von der Problemdefinition bis zum Vertrag, was Stiftungen sind, wie sie arbeiten und welche Rahmenbedingungen zu beachten sind, wenn man erfolgreich, nachhaltig und über Jahre hinweg Stiftungen als Förderer oder gar als Projektpartner gewinnen möchte. Die Schwerpunkte des Buches sind einerseits die Identifikation der passenden Stiftung, die Erarbeitung des Gesuches und die Verhandlung mit der Stiftung. Das Buch will andererseits auch einen Beitrag leisten, das Leben der Gesuchsteller zu vereinfachen und die Stiftungen zu entlasten, indem Gesuche künftig fokussierter und zielgerichteter werden und der Arbeitsaufwand der Mitarbeitenden in den Stiftungen dadurch kleiner wird.

Welche Bedeutung haben Stiftungen, Fördereinrichtungen und Mäzene in der Kultur im Vergleich zu früheren Jahren? Wie verläuft die Entwicklung?

Bortoluzzi-Dubach: Stiftungen sind für Kulturschaffende seit jeher wichtige Partner und Förderinstitutionen. Beate Eckhardt von SwissFoundations hält diesbezüglich fest: Da Stiftungen im Gegensatz zu klassischen Sponsoren auf keine Gegenleistungen angewiesen sind, können sie grundsätzlich risikofreudiger agieren, was insbesondere für Kulturschaffende ein grosser Vorteil ist.

Der Trend zu Stiftungsgründungen ist ungebrochen, wobei gemäss neuester Stifterstudie rund ein Viertel zu kulturellen Zwecken gegründet werden. Mäzene haben ihrerseits in der Schweiz schon immer eine wichtige Rolle gespielt. Auch heute sind Mäzene mehr denn je ganz wichtige Impulsgeber, vor allem wenn es um neue, risikobelastete Projekte geht.

Wie entwickeln sich diesbezüglich die Verhältnisse in der Schweiz im Vergleich zum Ausland? Wo steht die Schweiz in Sachen Kulturförderung durch Stiftungen, Fördereinrichtungen und Mäzene?

Bortoluzzi-Dubach: In Anlehnung an SwissFoundations kann ich festhalten, dass für einen Vergleich mit dem Ausland leider sowohl Benchmarks als auch Vergleichszahlen fehlen. Der Stiftungssektor in der Schweiz ist bedauerlicherweise ein noch immer unerforschtes Gebiet. Innerhalb der Schweizer Kulturförderung sind Stiftungen anerkannte und wichtige Akteure. Einerseits unterstützen sie als Förderstiftungen externe Kulturprojekte und -anliegen, andererseits gibt es zahlreiche Kulturinstitutionen, die von Stiftungen getragen werden. Ich denke hier zum Beispiel an die Fondation Beyeler, die Fondation de l'Hermitage oder auch die Christoph Merian Stiftung, die allesamt eigene Kulturinstitutionen unterhalten.

Wo steht mehr Geld zur Verfügung: Im Sponsoring oder bei Stiftungen, Fördereinrichtungen und Mäzenen?

Bortoluzzi-Dubach: Ohne Zweifel bei Stiftungen. Laut Schätzungen spricht man von etwa 30 Milliarden Franken Bilanzsumme von Stiftungen unter eidgenössischer Stiftungsaufsicht und von etwa 50 Milliarden Franken Umsatzsumme gesamtschweizerisch. Auch wenn lange nicht alle Stiftungen Förderstiftungen sind, so fällt doch deutlich auf, dass hier relativ grosse Summen für gesellschaftliche Engagements zur Verfügung stehen, die ohne kommerzielle Gegenleistungen erfolgen. Nach aktuellen Einschätzungen (Quelle: Sport+Markt 2006) dürfte sich der Schweizer Sponsoringmarkt in einem Volumen von zirka 520 Millionen Franken bewegen.

Welche Auswirkung hat die spürbare Globalisierung auf das Kultursponsoring beziehungsweise auf die Tätigkeit von Stiftungen, Fördereinrichtungen und Mäzene?

Bortoluzzi-Dubach: Stiftungen haben in ihrer Tätigkeit den vom Stifter festgelegten Stiftungszweck zu erfüllen. Sie können deshalb nur beschränkt auf die sich verändernden Rahmenbedingungen reagieren. Je offener ein Stiftungszweck verfasst ist, desto grösser ist natürlich der Ermessensspielraum der Stiftungsverantwortlichen. Die Auswirkungen auf das Kultursponsoring sind dagegen mehr oder weniger plakativ. Erstens: Fokussierung auf Top-Sponsorships – gegebenenfalls unter Inkaufnahme einer Ausdünnung oder Verarmung der künstlerischen Vielfalt. Zweitens: Verknappung der zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Mittel für kleinere und mittlere Veranstaltungen/Initiativen. Drittens: Die Ansprüche an die Sponsoring-Verantwortlichen steigen spürbar, sowohl auf der Seite der Sponsoren wie auch auf jener der Sponsoringnehmer. Viertens: Institutionen, die einen profilierten Brand und internationale Plattformen anbieten können, haben es einfacher, Mittel zu generieren. Und Fünftens: Die Vernetzung von Bereichen und Interessen nimmt rasant zu – Unternehmer gründen Museen, verkaufen über Museen ihre Produkte, lassen sich sponsern als Kulturveranstalter und sponsern als Unternehmer selbst. Die Globalisierung hat ihre Einflüsse auch auf das Stiftungswesen. Die Konzentration von grossem Reichtum in wenigen ▶

«Der Stiftungssektor in der Schweiz ist ein noch immer unerforschtes Gebiet.»

► Händen (oft Spitzenvertreter von Unternehmen) führt dazu, dass immer mehr Manager das Bedürfnis haben, Stiftungen zu gründen. Bill Gates hat sozusagen einen Trend initiiert, der jetzt in der Schweiz eine ganze Serie von Nachahmern findet. Stiftungen, die von weltweiten Unternehmen gegründet werden, haben oftmals internationalen Charakter. Damit hat plötzlich ein Kulturschaffender aus der Schweiz seinen Ansprechpartner beispielsweise in Deutschland.

Wird der Markt im Bereich Stiftungen, Fördereinrichtungen und Mäzene von Kulturschaffenden unterschätzt?

Bortoluzzi-Dubach: Ja, ich denke, er wird unterschätzt. Es gibt verschiedene Gründe, weshalb das so ist. Der erste Grund hat mit der fehlenden Transparenz dieses Marktes zu tun: Eine komplette Auflistung aller Förderstiftungen, die in Kultur investieren, existiert in der Schweiz leider immer noch nicht. Alle Bemühungen, hier eine Übersicht zu haben, sind bis zum heutigen Zeitpunkt vergeblich gewesen. Dasselbe gilt für das Zahlenmaterial. Das trifft auf das Kultursponsoring und auf das Stiftungswesen zu. Alle Zahlen, die wir für den Schweizer Markt zur Verfügung haben, sind Schätzungen. Wenn wir das Mäzenatentum ansprechen so wird die Sache komplexer. Bei vielen Mäzenen gilt immer noch die goldene Regel, dass sie in der Anonymität wirken wollen. Der zweite Grund hat mit der Komplexität des Förderwesens zu tun. Viele Kulturprojekte finanzieren sich in der Schweiz nicht nur über Eigeneinnahmen, sondern über die öffentliche Hand, über Stiftungen, über Förderer und last but not least über Sponsoring. Der Kulturschaffende steht dabei vor einer ganzen Reihe von Hürden. Eine davon hat mit der Kenntnis aller nötigen Spielregeln zu tun. Klar, dass sich jeder nur auf das Wesentliche konzentriert und keine Zeit und keine Motivation hat, um die Recherchen zu initiieren, die eine echte Zahlenerhebung ermöglichen würden. Der dritte Punkt hat damit zu tun, dass der Staat (Bund, Kantone, Gemeinden) zwar dafür plädiert, dass die Kulturschaffenden unternehmerisch wirken, aber bis jetzt Unterstützung fast nur in Form von Geld gewährt. Hilfe in Form von Know-how-Vermittlung auf systematische Art und Weise fehlt bisher

«Hilfe in Form von Know-how-Vermittlung auf systematische Art und Weise fehlt bisher weitgehend.»

weitgehend. Unter diesen Voraussetzungen ist es für viele Kulturschaffende sehr schwierig einzuschätzen, wo das effektive Potenzial für ihre Bemühungen in der Finanzbeschaffung liegt und wie dieses aussieht.

Wie unterscheidet sich die Anspruchshaltung von Sponsoren gegenüber der Anspruchshaltung von Stiftungen, Fördereinrichtungen und Mäzenen bei einem Kulturprojekt? Welches sind die bedeutendsten Unterschiede zwischen Sponsoring und der Stiftungswelt?

Bortoluzzi-Dubach: Für Förderstiftungen sind die Gesuchsteller die wichtigste Zielgruppe überhaupt, denn sie ermöglichen erst die Umsetzung des Stifterwillens beziehungsweise des Stiftungszweckes. Für Sponsoren aber sind Gesuchsteller eine Zielgruppe unter vielen. Für Mäzene wiederum sind Gesuchsteller – je nachdem ob sie ein interessantes Projekt vorzuweisen haben oder nicht, – total spannend oder gänzlich uninteressant. Für die Stiftung ist die Entscheidungsgrundlage immer der Stiftungszweck, der normalerweise sehr breit formuliert ist. Für Unternehmen hingegen sind es im Sponsoring die Unternehmensziele, die fast immer sehr fokussiert sind. Für den Mäzen sind seine eigenen Gefühle für das Projekt massgebend. Gegenleistungen müssen immer zugeschnitten sein auf die individuellen Bedürfnisse des Sponsors und werden nach genau definierten Preis-

Leistungs-Kriterien gemessen. Die Stiftung wiederum will in vielen Fällen nur erwähnt respektive bedankt werden. Ein Mäzen sucht in vielen Fällen einfach eine Art von Selbstverwirklichung, eine Förderung ist ihm vielleicht ein inneres Anliegen oder sie macht ihm ganz einfach persönlich Freude. Je nachdem ob er für sich selbst Öffentlichkeit beansprucht oder nicht, erfolgt sein Wirken im Stillen oder in der Öffentlichkeit.

Wann ist es sinnvoll, sich an Stiftungen, Fördereinrichtungen und Mäzene zu wenden?

Bortoluzzi-Dubach: Ich würde jedem Gesuchsteller empfehlen, sich dann an eine Stiftung zu wenden, wenn er auf der Basis seiner eigenen Evaluation vorerst einmal geklärt hat, dass, erstens, die Inhalte des Projektes stimmen und dass für sein Projekt eine gesunde Eigen-Teilfinanzierung möglich sowie ein Budget klar definiert ist. Zweitens: Welche Partner in der Wirtschaft für das Projekt aufgrund seiner Inhalte und Möglichkeiten für Gegenleistungen sinnvoll sind. Wenn das Projekt eine echte kommerzielle Ausschöpfung ermöglicht, wird es für Sponsoren interessant. Drittens: Bei Stiftungen können, sofern der Stiftungszweck das zulässt, Kriterien wie gesellschaftliche Relevanz, die Nachhaltigkeit des Projekts sowie der Schwierigkeitsgrad der Finanzierung – vielleicht entsprechend seinen hohen Qualitätsansprüchen – Auslöser des Interesses sein. Sicher ist, dass Stiftungen niemals Ersatz für Sponsoren sind, etwa frei nach dem Motto «wenn das Projekt langweilig ist, wenden Sie sich bitte an eine Stiftung...»

Wie gut respektive schlecht lassen sich bei einem Kulturprojekt die Interessen von Sponsoren, Stiftungen, Fördereinrichtungen und Mäzenen unter einen Hut bringen? Ein Widerspruch?

Bortoluzzi-Dubach: Wenn ein Kulturprojekt ein klares Vermarktungskonzept hat, in dem Rechte und Pflichten der verschiedenen Förderer gut abgegrenzt sind, ist das überhaupt kein Problem, im Gegenteil. Stiftungen freuen sich in der Regel, wenn ein Projekt von verschiedenen Förderern getragen wird. Dies gibt einem Projekt nämlich die nötige Nachhaltigkeit und ermöglicht der Stiftung, den Stiftungszweck in der Regel wir-

kungsvoller umzusetzen. Ein Sponsor wird sich freuen, wenn er weiss, dass eine potente Stiftung bereit ist, das Projekt mitzufinanzieren. Dies verringert die Abhängigkeit des Projektes, erhöht damit die Handlungsfreiheit, ohne dass sich für den Sponsor die Visibilität und die Möglichkeit, seine kommerziellen Ziele zu erreichen, reduzieren. Stiftungen freuen sich in der Regel, wenn man sich bei ihnen bedankt. Der Mäzen ist für den Sponsor überhaupt kein Problem, im Gegenteil. Die Zusammenarbeit zwischen Kunsthaus Zürich, Werner Merzbacher und Credit Suisse hat dies bewiesen. Die Medienaufmerksamkeit war enorm: Das Interesse für Herrn Merzbacher hat dazu geführt, dass das Fernsehen über diese Ausstellung in der Primetime berichtet hat. Dies kann einen Sponsor – sofern er miterwähnt wird – nur freuen. Es ist allerdings bekannt, dass Kulturjournalisten oftmals nicht sehr grosszügig sind, wenn es um die Erwähnung von Sponsoren geht. Da bestehen immer noch grosse Berührungspunkte.

Welches sind die häufigsten Fehler von Kulturschaffenden im Umgang mit Stiftungen und Fördereinrichtungen?

Bortoluzzi-Dubach: Wesentliche Fehler im Umgang mit Stiftungen sind unter anderem auf der Ebene der Information: Sich nicht zu erkundigen über den Stiftungszweck und die Angaben über jene Personen, denen man ein Gesuch zusenden kann sowie die Missachtung der Wünsche der Stiftung bezüglich der Inhalte des Gesuchs. Weiter auf der Ebene der Formulierung des Gesuchs: schlecht strukturierte und mangelhafte Unterlagen zu den Gesuchen. Auf der Ebene der Kommunikation: Oftmals wird vergessen, die Förderstiftung bei Problemen zeitgerecht zu informieren oder es wird ganz einfach vergessen, die Stiftung über die wesentlichen Etappen des Projektes auf dem Laufenden zu halten. Dann auf der Ebene der Erfolgskontrolle: Wenn das Projekt mal abgeschlossen ist, vergisst man allzu oft, die Stiftung über die Ergebnisse des Projektes zu informieren. Und schliesslich auf der Ebene der grundsätzlichen Geschäftsgewohnheiten: Nicht selten wird vergessen, sich bei der Förderstiftung ganz einfach zu bedanken.

Und wie sieht es zu dieser Frage im Bereich Mäzenatentum aus?

Bortoluzzi-Dubach: Auch im Umgang mit Mäzenen werden häufig Fehler gemacht. Auf der Ebene der grundsätzlichen Einstellung: Oft steht den Gesuchstellern eine gewisse idealisierte Auffassung im Wege, nämlich die Meinung, dass Mäzene die besseren, weil einfacheren Partner seien als Sponsoren. Das stimmt so natürlich überhaupt nicht. Mit Mäzenen umzugehen, braucht genauso viel Professionalität und soziale Kompetenz wie mit Sponsoren umzugehen. Die Angst vor der Kommerzialisierung der Kultur kriecht natürlich allein schon viele Fehleinschätzungen. Dabei könnte man aus der Geschichte eine ganze Menge lernen: Zum Beispiel, dass Andrew Carnegie 350 Millionen Dollar für soziale Zwecke stiftete, 2800 Bibliotheken erbauen und 7000 Kirchenorgeln installieren liess, aber nicht im Traum daran dachte, seine eigenen Mitarbeiter vernünftig zu entlohnen, denn das hätte wohl seiner streitbaren Ideologie vom «survival of the fittest» widersprochen. Ein weiterer Punkt ist auf der Ebene der Rahmenbedingungen: Hier vergisst man oft zu den Rahmenbedingungen einer Zusammenarbeit Fragen zu stellen, und zwar bevor man das Geld vom Mäzen akzeptiert hat. Wie gefährlich das sein kann, beweist eine ganze Serie von Beispielen: Museen, die errichtet werden, ohne dass die Frage der laufenden Betriebskosten

«Gesuchsteller sollten mehr und besser über die konkreten Wünsche und Erwartungen ihrer Förderer informiert werden.»

Dr. Elisa Bortoluzzi-Dubach

Kommunikations- und Sponsoringberaterin BR SPRG mit eigenem Büro in Zug. Berät Unternehmen in Fragen der Kulturfinanzierung. Dozentin für Sponsoring, unter anderem an der Universität Basel, an der Hochschule Luzern, der Zürcher Hochschule Winterthur, der Universität von Lucca und der Pädagogischen Hochschule in Ludwigsburg/Deutschland. Mitglied internationaler PR- und Sponsoring-Gremien, Verfasserin von Fachbeiträgen in Zeitungen, Zeitschriften und Kompendien.

Bücher:

Stiftungen – Der Leitfaden für Gesuchsteller

2007, 304 Seiten, mit zahlreichen Checklisten, gebunden, 58.- Franken, Verlag Huber Frauenfeld/Stuttgart/Wien ISBN 978-3-7193-1429-3

Sponsoring – Der Leitfaden für die Praxis

4. aktualisierte und erweiterte Auflage 2007, 302 Seiten, mit zahlreichen Checklisten, gebunden 48.- Franken, Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien ISBN 978-3-258-07117-6

vorher geklärt wurde, was dazu führt, dass der Staat am Ende die Rechnung bezahlen muss. Ausserdem akzeptieren manchmal soziale und kulturelle Institutionen Gelder, ohne die Frage nach der Herkunft der Mittel gestellt zu haben. Auf der Ebene der Zusammenarbeit: Mäzene brauchen eine gewisse Pflege. Pflege ihrer Befindlichkeiten, Pflege ihrer Wünsche und Sensibilitäten. Und Mäzene erwarten auch Schutz. Schutz vor ungewollter Öffentlichkeit in ungeeigneten Momenten und Schutz vor einer Überschwemmung durch Bettelbriefe. In beiden Fällen ist der grösste Fehler, zu denken, den Gesprächspartner vernachlässigen zu dürfen, sobald er seine Gelder gesprochen habe. Wenn wir andererseits an «Fehler» von Mäzenen und Stiftungen gegenüber Gesuchstellern denken, dann sieht man, dass diese – wenn man überhaupt von Fehlern sprechen kann – meistens kommunikativer Art sind. Gesuchsteller sollten mehr und besser über die konkreten Wünsche und Erwartungen ihrer Förderer informiert werden. Hier ist gewiss noch ein langer Weg zu gehen, aber die Zeichen für eine Wende im positiven Sinne sind deutlich erkennbar.

Interview: Jürg Kernen