

# «Wo wir stark sind, wollen wir noch stärker werden!»

*Das Migros-Kulturprozent ist aus der hiesigen Kulturlandschaft nicht mehr wegzudenken. 1957 vom Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler ins Leben gerufen, unterstützt die einzigartige Förderereinrichtung zusammen mit den zehn Genossenschaften vielfältige kulturelle und soziale Projekte mit jährlich rund 30 Millionen Franken (2003). Ziel ist die Förderung von Kulturschaffenden und Projekten, die im kulturellen und sozialen Umfeld Lücken schliessen sowie mit innovativen Ansätzen aktuelle Bedürfnisse der jeweiligen Szene abdecken. In Abgrenzung zum Migros-Sponsoring muss das Kulturprozent keinen «Return-on-Investment» produzieren. Hedy Graber, die neue Leiterin Direktion Kultur und Soziales Migros-Genossenschafts-Bund, will eine kohärente Förderstrategie mit einer verstärkten Kommunikation und akzentuierten Positionierung.*



**Hedy Graber**

hedy.graber@mgb.ch

Leiterin Direktion Kultur und Soziales  
Migros-Genossenschafts-Bund

*Frau Graber, die öffentliche Kulturförderung befindet sich im Moment in einem Prozess der neuen Aufgabenteilung und Ausrichtung, beispielsweise das Bundesamt für Kultur und Pro Helvetia. Wie positioniert sich das Migros-Kulturprozent zwischen der öffentlichen Kulturförderung und dem Kultursponsoring?*

**Hedy Graber:** Wir positionieren uns sehr nahe der öffentlichen Hand. Dabei werden Fördermittel sowohl von uns,

dem Migros-Genossenschafts-Bund MGB, wie auch den zehn regionalen Migros-Genossenschaften vergeben. Grundsätzlich haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir engagieren uns bei Projekten auf einer partnerschaftlichen Basis mit der öffentlichen Hand, wie beispielsweise in der Verlagsförderung zusammen mit Pro Helvetia, oder wir betreiben Kulturförderung in Bereichen, die von der öffentlichen Hand nicht unterstützt werden. Unser Anspruch ist es

aber, künftig vermehrt in einem Schweizerischen Kulturnetzwerk tätig zu sein, in engem Kontakt mit bedeutenden Kulturförder-Institutionen, dabei eine gescheite Mischung zu finden zwischen eigenen Schwerpunkten und einem Abgleich von Projekten zusammen mit der öffentlichen Hand.

*Inwieweit ist das Model des Migros-Kulturprozents in seiner heutigen Form überhaupt noch zukunftsgerichtet?*

**Graber:** Da müssen wir zuerst kurz rekapitulieren, was den eigentlich die Ursprungsidee des Kulturprozents von Migros Gründer Gottlieb Duttwiler war, nämlich die Kulturvermittlung als gleichwertiges, «nichtkommerzielles» Unternehmensziel neben den kommerziellen Auftrag der Migros zu stellen. Zur Umsetzung dieser Vision entstand 1957

füngung. Der grösste Teil fliesst in den Bereich Bildung respektive Klubschule Migros (siehe Kästchen). In der Kultur hat sich das Migros-Kulturprozent über die Jahrzehnte zu einem aktiven Player in der Förderlandschaft entwickelt. Nicht mit dem bewahrenden Blick in den Rückspiegel, sondern ausgehend von aktuellen Formen in der Kultur und

haben wir die Chance für eine wirklich kohärente Förderstrategie. Die Schwierigkeit besteht heute darin, mit der Lancierung eines Projektes bereits auch schon die Lebensdauer mit einzubeziehen und dies klar zu kommunizieren! So sind wir in der Lage, den nötigen Erneuerungsprozess fortwährend in Gang zu halten und damit am Puls der Zeit zu bleiben.

# MIGROS Kulturprozent

schliesslich das Migros Kulturprozent, mit dem statutarisch verankerten Zweckparagrafen, ein Prozent des Umsatzes des Migros-Genossenschafts-Bundes und ein halbes Prozent der Genossenschaften für soziale und kulturelle Zwecke sowie für Bildung einzusetzen, und das in breiter Form. Nun ist «breit» nicht einfach mit «beliebig» in der Kulturförderung gleichzusetzen! Dort, wo wir uns engagieren, wollen wir Schwerpunkte und inhaltliche Akzente setzen, aber auch offen sein für neue kulturelle Formen und gleichzeitig den Diskurs aktiv mitgestalten. Ich denke, die ursprüngliche Idee lässt uns hierzu genügend Spielraum, um die Vision auch weiterhin zukunftsgerichtet umzusetzen.

*Was genau ist die Rolle, der Sinn und Zweck des Migros-Kulturprozents?*

**Graber:** Das Migros-Kulturprozent ist nach wie vor eine einzigartige Institution, die nicht mehr wegzudenken ist. Sie steht für die Vielfalt in der Kulturförderung. Nebst der finanziellen Unterstützung von Kulturschaffenden fördern wir die Konzeption und Durchführung von Projekten, die im kulturellen und sozialen Umfeld Lücken schliessen sowie mit innovativen Ansätzen aktuelle Bedürfnisse der jeweiligen Szene abdecken. Über das Kulturprozent wurden 2003 insgesamt 114 Millionen Franken ausgeschüttet. Unserer Abteilung stehen davon effektiv 18 Millionen zur Ver-

mit Blick in die Zukunft. Wir wollen uns mit den Themen und spezifischen Fragestellungen befassen, mit denen die heutige Gesellschaft unterwegs ist.

*Dieser Auftrag kommt zwischen Anspruch und Wirklichkeit einem ziemlichen Spagat gleich. Welches Publikum wollen Sie eigentlich erreichen?*

**Graber:** Grundsätzlich alle Kulturinteressierten! Dabei unterstützen wir einerseits Projekte, die für ein kleines, auch elitäres Publikum bestimmt sind, andererseits Kulturplattformen, die trotz hoher Qualität für Jedermann und jede Frau zugänglich sind, weil durch unser Engagement die Preise moderat gehalten werden können. So zum Beispiel bei den traditionellen Klubhaus-Konzerten.

*Sind Sie mit den über Jahrzehnte gewachsenen Strukturen des Migros-Kulturprozents heute noch am Puls des Publikums, oder ist es an der Zeit für eine rigorose Neuorientierung?*

**Graber:** Wir dürfen tatsächlich nicht vergessen, dass unser Portfolio seit Beginn des Kulturprozents historisch gewachsen ist. Das birgt in Teilbereichen zwangsläufig die Gefahr einer gewissen Routine. Allerdings wurden und werden sämtliche Projekte in regelmässigen Zeitabständen auf ihre Relevanz bei den Zielgruppen überprüft! Erst durch das ständige Hinterfragen und Überprüfen

*Welche Projekte werden Sie konkret auslaufen lassen und begraben? In welchen Bereichen wollen Sie neue Akzente setzen?*

**Graber:** Wir sind noch mittendrin in der Strukturanalyse sowie der inhaltlichen Schwerpunktbildung. Unsere Projekte stecken in unterschiedlichen «Lebensphasen», die wir nun genau analysieren. Viele Projekte sind noch über einen längeren Zeitraum vertraglich gebunden, kurzfristige «Hauruck»-Übungen machen da keinen Sinn.

*Welches sind die grössten Kulturförderprojekte in Ihrem Portefeuille?*

**Graber:** Zweifellos Steps und die Klubhaus-Konzerte. Sie binden je zirka 1 Million Franken. Die weiteren Projekte liegen finanziell deutlich darunter.

*Wie erfolgt der Mitteleinsatz? Welche der 5 Abteilungen erhalten am meisten Fördermittel und wie erfolgt die Gewichtung künftig?*

**Graber:** Der Mitteleinsatz erfolgt mehr oder weniger paritätisch auf alle Abteilungen gleich. In Zukunft soll jedoch mehr projektbezogen budgetiert werden können.

*Wieviele Projekte kommen schweizweit in den Genuss von Fördermitteln aus dem Topf des Migros-Kulturprozents?*

**Graber:** Letztes Jahr habe wir gegen 3'000 Gesuche bekommen. Knapp einen Drittel davon konnten wir gutheissen.

*Wie gross ist der Anteil eigener Projektinitiativen in der Kulturförderung? Wieviele Mittel binden diese Projekte vom Gesamtbudget Ihrer Abteilung?*

**Graber:** Pro Jahr realisieren wir gegen 50 eigene Projekte. Sie binden □

□ gegen 30 Prozent der jährlich gut 18 Millionen Franken. Teilweise treten wir auch als Mitveranstalter auf, was eine klare Abgrenzung nach eigenen Projektinitiativen erschwert.

*Sie sind seit dem 1. Januar 2004 die neue «Migros-Kulturchefin». Was ist unter Ihrer Führung alles neu? Wie haben Sie den Laden bisher auf den Kopf gestellt?*

**Graber:** Dreimal gut durchgeschüttelt, aufgeworfen und geschaut, was auf dem Tisch landet! Nein, im Ernst: Ich bin es gewohnt, prozessorientiert zu arbeiten. Deshalb habe ich mich in den ersten drei Monaten primär darauf konzentriert, meine Direktion und die Migros kennen zu lernen, eine gründliche Auslegeordnung vorzunehmen und die bisherige Förderausrichtung zu verstehen.

*Was haben Sie vorgefunden. Wie gross war der Schock?*

**Graber:** Kein Schock natürlich, ich bin beeindruckt! Es gibt wohl wenig Kulturturnischen in der Schweiz, welche wir nicht schon entdeckt hätten. Die bisherige Förderstrategie war ausgesprochen heterogen und soll nun klarere Konturen bekommen.

*Welche Zielsetzungen wollen Sie als neue Kulturprozent-Chefin erreichen?*

**Graber:** Eine stärkere Positionierung des Migros-Kulturprozents in der Kulturförderlandschaft Schweiz. Ein vermehrtes Einmischen sowohl in kulturpolitische wie auch inhaltliche Belange. Ziel ist es auch, eine weniger reaktive als vielmehr eine proaktive Rolle in der Kulturförderung einzunehmen. Wir wollen herausfinden, welche Förderstrategien in den einzelnen Sparten sinnvoll sind. Und wir wollen künftig nach aussen eine klare Schwerpunktstrategie kommunizieren! Nicht von ungefähr erhalten wir jährlich tausende von Unterstützungsanträgen! Es fehlte bisher eine verständliche Kommunikation darüber, was wir unterstützen, und was eben nicht.

*Und wie sollen die Förderstrategien in den einzelnen Abteilungen aussehen?*

**Graber:** Wir sind wie gesagt mitten in der Strategieentwicklung. In der ersten Phase ging es zunächst darum, heraus-

zufinden, in welchen Bereichen wir mit unserem Engagement wirklich etwas bewegen und welche Auswirkungen eine neue Förderstrategie allenfalls haben könnte. Dort, wo wir heute schon stark sind, wollen wir künftig noch stärker werden! Wo wir jedoch nur am Rande aktiv sind oder wo sich bereits andere Kulturförderer engagieren, werden wir

## «Die bisherige Förderstrategie war sehr heterogen und soll nun klarere Konturen bekommen.»

uns tendenziell zurückziehen. Neben einer kohärenten Förderung soll auch die Kommunikation nach aussen, mit den Kulturschaffenden und dem Publikum, neu definiert werden. Wir wollen die Kommunikation des Kulturprozents verstärkt als Ganzes führen, weniger verwässert in einzelnen Teilbereichen von mehr oder weniger geschlossen Zielgruppen.

*In welchen Bereichen ist das Kulturprozent heute stark aktiv?*

**Graber:** Wir engagieren uns traditionell und ausgeprägt in der Tanzförderung, wie das erwähnte Tanzfestival Steps, unsere grösste Eigenproduktion in dieser Sparte, oder Stipendien für junge Tänzerinnen und Tänzer. Stark sind wir auch im Bereich Popmusik, wohlverstanden nicht bei Open Air Musikfestivals. Wir wollen keine Musik-Party finanzieren, sondern inhaltliche Diskussionen über aktuelle Themen in der Welt der Pop Musik führen. Hier steht nicht der Konsum, sondern die Auseinandersetzung mit dieser Art von Musik im Vordergrund. Weiter sind wir stark im Bereich Neue Medien und Informationstechnologien, mit ver-

schiedenen Projekten, die wir teilweise in Zusammenarbeit mit Hochschulen durchführen. Zudem haben wir ein starke Schnittstelle im interkulturellen Bereich, wo wir Migrationsthemen aufnehmen und reflektieren.

*Wie wollen Sie Ihre Förderstrategie in Einklang bringen mit den in der Kulturförderung ebenfalls aktiven regionalen Genossenschaften? Ist das strukturell bedingt nicht ein Ding der Unmöglichkeit, was wiederum die Kommunikation erschwert?*

**Graber:** Die Genossenschaften haben die Aufgabe, in ihrer Region Akzente zu setzen. Das gilt selbstverständlich auch im Bereich der Kulturförderung. Wir haben nicht die Absicht, den Genossenschaften eine einheitliche Förderstrategie aufzudoktrieren. Bei gewissen Projekten machen Zusammenarbeiten Sinn, bei anderen nicht.

*Soll das Migros-Kulturprozent auch als Marke verstanden werden, und wenn ja, mit welcher Botschaft?*

**Graber:** Absolut! Das Migros-Kulturprozent hat heute schon eine gewisse Labelfunktion. Aber es ist noch zuwenig klar, für was es steht! Mein Anspruch ist es, das Migros-Kulturprozent so zu positionieren, dass es als Kulturfördermarke für qualitativ gute, innovative und durchaus auch schräge Kulturprojekte steht.

*Wie wollen Sie diesen Anspruch umsetzen? Allein schon das landesweit uneinheitliche Erscheinungsbild bildet hierzu nicht gerade die besten Voraussetzungen!*

**Graber:** Dem wird Abhilfe geschaffen: Die Migros lanciert im Januar 2005 ein neues Corporate Design. Dieses Konzept wird auf alle Abteilungen übertragen und gibt uns die Möglichkeit für ein neues einheitliches Erscheinungsbild. Damit wird die oft sehr kreative Logovielfalt des Migros-Kulturprozents bereinigt. Wir werden in der Lage sein, eine nach aussen klar positionierte Wertigkeit vorzunehmen für Projekte, die wir inhouse produzieren und solche, die wir ausschliesslich mit Fördermittel unterstützen. In Zukunft wird es also nur noch ein einziger, einheitlicher «Singelebrand» für das Kulturprozent geben.

Wir versprechen uns von diesem Schritt eine spürbare Verbesserung in der Kommunikation nach aussen.

*Wie wollen Sie den Monobrand in der Kommunikation aufbauen und bekannt machen? Werden Sie dazu eine spezielle Kampagne lancieren?*

**Graber:** Wir werden ab dem nächsten Jahr mit spezifischen Claims arbeiten und damit die Markenbotschaft projektorientiert nach aussen tragen, und dies in allen Bereichen des Kulturprozents.

*Werden Sie zu den Schwerpunkten spezielle Kommunikationskampagnen lancieren, damit die Wahrnehmung wie gewünscht gesteigert werden kann?*

**Graber:** Nein, spezielle Kampagnen zu einzelnen Schwerpunktthemen wird es nicht geben. Die Kommunikation wird aufgrund des unterschiedlichen Zielpublikums weiterhin sehr projektorientiert erfolgen.

## «Wir sind eine Förderabteilung, das Sponsoring hingegen strebt einen kommerziellen Return-on-Investment an!»

*Die Migros ist bekanntlich auch im Sponsoring aktiv. Wie erfolgt die Abgrenzung zwischen dem Kulturprozent und dem Migros-Sponsoring? Gibt es auch gemeinsame Nenner?*

**Graber:** Wir sind eine Förderabteilung, das Sponsoring hingegen strebt einen kommerziellen Return-on-Investment an! Der einzige gemeinsame Nenner ist die Imagepflege für die Marke Migros.

*Auch Sponsoring beinhaltet den Fördergedanken!*

**Graber:** Im Sponsoring steht die kommerzielle Ausrichtung klar im Vordergrund. Der Mechanismus im Sponsoring, zusätzlich zu Unterstützungs- oder Abgeltungsbeiträgen mindestens gleichviel Mittel für kommunikative Wertschöpfungsmassnahmen zu investieren, findet bei uns nicht statt. Das ist ein weiterer, grundlegender Unterschied. Mit Sponsoring wird versucht, ein möglichst breites Publikum zu erreichen, entsprechend populär werden die Betätigungsfelder in Sport und Kultur ausgewählt. Unsere Zielgruppen sind im Vergleich dazu viel kompakter und kleiner! Die Künstlerförderung steht bei uns klar im Zentrum der Aktivitäten. Der Kontakt erfolgt direkt und nicht über Veranstalter, die mit Künstlern oder Gruppen Programme gestalten und diese mit der Unterstützung von Sponsoren am Markt platzieren.

*Soll das Kulturprozent in der Kulturförderung-Projekte aufbauen, um sie später zur kommerziellen Nutzung an das Migros-Sponsoring zu übergeben?*

**Graber:** Das ist weder Konzept noch Strategie. Wir haben aber nichts dagegen, wenn ein durch uns früh gefördertes Projekt später ein kommerzieller Erfolg wird. Eine solche Entwicklung passiert jedoch rein zufällig und kann nicht zum vornherein geplant werden.

*Gibt es Projekte, wo Migros-Kulturprozent und Migros-Sponsoring beide dabei sind, oder wird das strikte vermieden?*

**Graber:** Mir ist nicht bekannt, dass dies schon vorgekommen wäre. Ich würde es keine gute Idee finden. Bei der Vermischung von Sponsoring und direkter Kulturförderung habe ich gewisse Vorbehalte.

*Will das Migros-Kulturprozent grundsätzlich keine Projekte unterstützen, die mit Sponsoren zusammenarbeiten? Wo ziehen Sie die Grenze?*

**Graber:** Wir fördern Kulturschaffende, deren Projekte auch «Experimentierfelder» sein dürfen. Diese Projekte sind verständlicherweise für Sponsoren noch nicht interessant. Partnerschaftli-

che Projekte realisieren wir oft mit der öffentlichen Hand oder Stiftungen. Medienpartner sind uns willkommen. Und es ist auch schon vorgekommen, dass Sponsoren angefragt haben, ob sie bei einem Projekt mitmachen können.

*Wäre dies möglich?*

**Graber:** Ich möchte das nicht grundsätzlich ausschliessen. Wir betrachten das jeweils von Fall zu Fall. Gegenüber gewissen Produktgruppen haben wir klare Vorbehalte, wie beispielsweise Tabak oder Alkohol. Hier wäre eine Zusammenarbeit kaum möglich.

*Enden die Fördermittel des Migros-Kulturprozents automatisch, wenn ein unterstütztes Projekt aus eigener Kraft mehrheitsfähig oder finanziell selbsttragend wird?*

**Graber:** Nicht automatisch, aber eine allfällige Erneuerung der Partnerschaft wäre wohl nicht mehr angebracht, zumal die Mittel anderswo sinnvoller eingesetzt werden könnten.

*Interview: Jürg Kernen*

### Miteinsatz Migros-Kulturprozent

(Migros-Genossenschafts-Bund und Genossenschaften)

64 Mio. Bildung	55 %
25 Mio. Kultur	22 %
12 Mio. Freizeit und Sport	11 %
7 Mio. Verwaltungskosten	6 %
4 Mio. Soziales	4 %
2 Mio. Wirtschaftspolitik	2 %
Total: 114 Mio. Franken	

### Grösste Projekte 2004

- Steps
- Klubhaus-Konzerte
- migros museum für gegenwartskunst
- m4music
- Thinkquest, Internet Contest for 11-19 years old
- club minu
- conTAKT
- Playground Robotics
- Filmförderung
- Stipendien in Tanz, Theater und Musik

[www.kulturprozent.ch](http://www.kulturprozent.ch)

Quelle: Migros-Genossenschafts-Bund 2004