

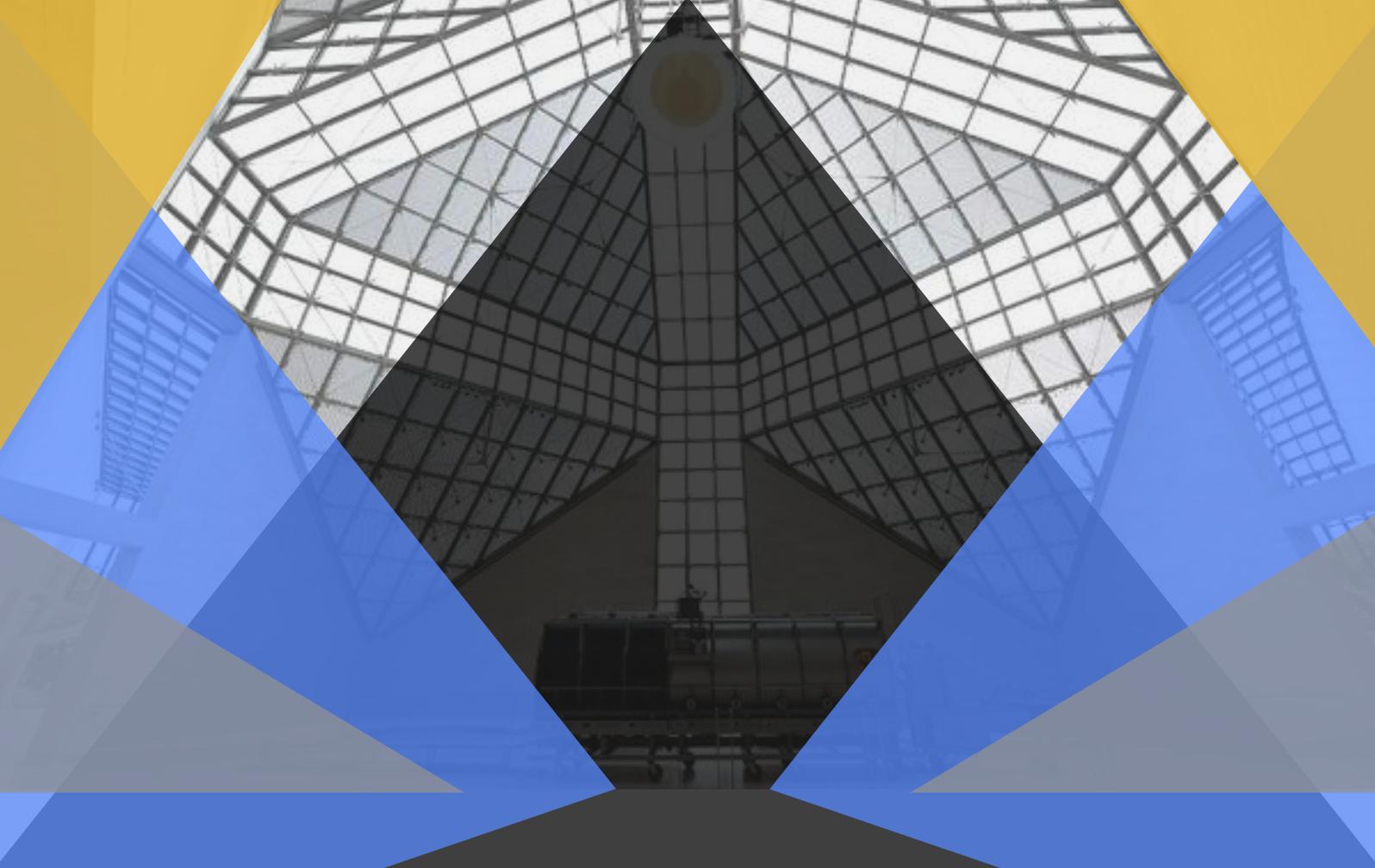
Donor behaviour in the arts

Final Master Thesis
Caroline Hoffmann

Student Number: 455670
455670ch@eur.nl

Dr. Sofie Jacobs
Prof. Dr. Arjo Klamer

Date: 12th of June 2018
Academic year 2017-2018
Word Count: 25.046



Donor behaviour in the arts

An analysis of the funding stakeholder's factors
for contribution to a non-profit art museum

Table of Content

Abstract	1
Key words	1
Acknowledgement	2
1 Introduction	4
1.1 Background	4
1.2 Scope	5
1.3 Outline	6
2 Theoretical framework	8
2.1 Non-profit organisations	8
2.1.1 Environment	8
2.1.2 Sustainability	9
2.2 Stakeholders	11
2.2.1 Public contributions	13
2.2.2 Private contributions	13
2.2.3 Corporate contributions	14
2.3 Relationship-building	15
2.4 Funding strategies	17
2.4.1 Pursuing strategic expansion	18
2.4.2 Developing business management techniques	19
2.4.3 Stepping up boundary-spanning activities	19
2.4.4 Maintaining public service character through commercialisation	20
2.5 Cultural Context of Luxembourg	22
3 Methodology	25
3.1 Research design	25
3.2 Case study description	26
3.3 Sample	26
3.3.1 Public stakeholder	27
3.3.2 Private stakeholder	28
3.3.3 Corporate stakeholders	28
3.4 Topic List	30
3.5 Data analysis	31

4 Results and Discussion	34
4.1 Profiles	34
4.1.1 Public	34
4.1.1.1 Conditions and expectations	34
4.1.1.2 Discussion	35
4.1.2 Private	37
4.1.2.1 Conditions and expectations	37
4.1.2.2 Values & interests	38
4.1.2.3 Decision-making	39
4.1.2.4 Discussion	40
4.1.3 Corporate	42
4.1.3.1 Conditions and expectations	42
4.1.3.2 Values & interests	44
4.1.3.3 Decision-making	46
4.1.3.4 Discussion	47
4.2 Funding strategies	48
4.2.1 Strategic expansion	48
4.2.1.1 Discussion	49
4.2.2 Developing Business Management Techniques	50
4.2.2.1 Discussion	51
4.2.3 Boundary-spinning activities	51
4.2.3.1 Discussion	52
4.2.4 Maintaining public service character through commercialisation	53
4.2.4.1 Discussion	54
5 Conclusion	56
References	60
Appendix A: Transcripts and Coding	64
1. Ministry of Culture	64
2. Laurent Loschetter	70
3. Rodolphe van Nuffel JTI	77
4. Bob Kneip	84
5. Jacques Brauch SOLUDEC	93
6. Petra Penders Fondation de Luxembourg	102
7. Kirsten Paesmans CapitalAtWork	110
8. Joseph Macri Banque Pictet & Cie	114
9. Jo Kox FOCUNA	118

10. Florence Reckinger Amis Des Musées	128
11. Pit Hentgen Lalux	136
12. Dominique Hansen Philharmonie	144
13. Patrick Majerus	152
Appendix B: Coding Trees	160
1. Funding stakeholders	160
2. Decision-Making & Values / interests	160
3. Funding strategies	161
Appendix C: Data analysis	162
Appendix D: Tables	163

Table of Figures

Figure 1: Sample description

29

Figure 2: Coding list

31

Abstract

Surrounded by an uncertain funding environment, that is characterised by dependencies from various stakeholders and multidimensional objectives, the non-profit organisation needs to take the right strategic decisions. The consideration of the funding stakeholders' values, expectations and motivations in the formulation of a strategy are key, in order to secure a long-term commitment. Therefore, the thesis at hand examined the various reasons for contributions to a non-profit museum, with a specific analysis of the public, private and corporate stakeholders from the Museum of Modern Art in Luxembourg. During the evaluation of the qualitative interviews, the decision-making process of a donor, the general interests and values and the expectations towards a relationship with the beneficiary organisation were highlighted, next to alternative funding strategies aiming at having an own income. As a result and answer to the research question, one can say that every donor has an individual reasoning, depending on his experiences and personal interests. Although monetary incentives turned out to be appreciated, they are never the main motivation, which emphasises the need for a stronger communication of the organisation's values and uniqueness in terms of brand positioning. Alternative funding sources are permitted, as long as they are not interfering with the artistic program of the museum, since they allow for new projects, and a larger independence from external sources. Consequently, the strategic funding decisions should aim at enlarging own revenues, convincing specific stakeholder profiles of the good cause the museum is addressing and thus binding them to the organisation on the long term. Moreover, the organisational structures need to be adapted to a stronger independence from public funding sources and be prepared to enter negotiations and relationships with corporate and private donors, that demand different logics, values and interests.

Key words

funding strategies, funding, non-profit, donor-behaviour, funding stakeholder, decision-making of a donor, non-profit art museum, donor interests, donor values, sponsorship, philanthropy, organisational change

Acknowledgement

First, I would like to thank my thesis advisor Dr. Sofie Jacobs of the Department of History, Culture and Communication at Erasmus University Rotterdam. The door to Dr. Jacob's office was always open, whenever I ran into a trouble spot or had a question about my research. She consistently allowed this paper to be my own work, but pushed me into the right direction whenever I needed it.

I would also like to thank the MUDAM for serving as an interesting case study to this research, and especially Anne Reding and Anaïs Bourgois from the department for philanthropy, for helping me in defining my topic and providing me with the necessary information. By allowing me to use their donors as interview partners in my research, I was able to collect the right data. The participants opened up to me on a sensitive topic and gave me insights into their personal decision-making. Without their passionate participation and input, the analysis could not have been successfully conducted.

I would also like to acknowledge Prof. Dr. Arjo Klamer of the Department of History, Culture and Communication at Erasmus University Rotterdam as the second reader of this thesis, and I am gratefully indebted for his very valuable comments on the content.

Finally, I must express my very profound gratitude to my boyfriend and to my best friends, for providing me with unfailing support and continuous encouragement throughout my years of study and through the process of researching and writing this thesis. This accomplishment would not have been possible without them. Thank you!

Caroline Hoffmann



Introduction

“ *From the moment that the art is stifled or is too much oriented, it starts to rotten. Whether with private or public funds. Art should be something open to dialogue, sharing, opening, contemporary interest.* ”

- Bob Kneip -

1 Introduction

1.1 Background

In a time of fast changes, museums are expected to adapt to modern times. Instead of being an isolated institution focussed on serving the few elitists, a museum is awaited to communicate values of equality, inclusion and address different social groups (McCall & Gray, 2014). They are taking over the role of a mediator and legislator, who opens up a dialogue for conversation, which is awarding more social and societal responsibility to museums (Ross, 2004). As such, internal and external stakeholders need to be aware and prepared for organisational changes, in order to satisfy requirements ranging from education to inclusion or efficiency.

Generally, all organisations need some sort of funding to finance their activities. When looking at the non-profit sector, one can see that there is a strong competition between organisations fighting for funding, because the organisations are reaching out to the same potential donors, namely the government, private individuals and companies (Toepler & Dewees, 2005). Moreover, they are confronted with a high risk of shutdown in case of failure, because financial security is the safeguarding of the organisation's activity (Lindqvist, 2012). Also, there is a strong consideration of the market environment and stakeholders when taking strategic decisions, since there is a strong dependency from the different actors, and particularly from the funding stakeholders (Akingbola, 2006). One of the challenges that arises from such reliances, is the need to fulfil the diverse expectations anticipated by the stakeholders, in a way that the support is assured on the longer term. The question that arises is why the different types of funding stakeholders contribute to a non-profit organisation, and what they expect in return for their commitment. This is essential, in order to formulate plans, stimulate growth and have more certainty when taking future decisions. However, it does bear risks in terms of goal displacement, because objectives of a non-profit tend to be multidimensional, with a social, cultural and self-preserving note (Crittenden, 2000; Nambisan & Baron, 2013). The latter has a critical note, since goals tend to be appropriate to the funding stakeholder's vision, in order to guarantee the commitment needed for a survival (Komarac, Ozretic-Dosen & Skare, 2017).

The research question for the thesis at hand emerged from a discussion about the motives for contribution of the different corporate stakeholders with a colleague at the Museum of Modern Art in Luxembourg. At a time where a new director with a more commercial orientation was awaited, where there is a tendency towards a more professional handling of sponsoring and an expected future growth of the museum, a concomitant change in the funding sources is obvious. Hitherto, the department for patronage offered the exclusive right for room rentals to those funding stakeholders, who committed to become a contractual patron, and it was considered to be the most convincing counterpart. With respect to the new director's focus, and in order to generate new streams of income, the room rental should be expanded to a larger public, willing to pay the price. The resultant query concerned the motivation for the initial commitment of patrons and their handling, in order to guarantee a long-term engagement of contractual patrons. As an

extension of the question, different strategic funding compositions as well as their effect on the organisational structure of a non-profit will be addressed.

1.2 Scope

In order to formulate the right funding strategies, the organisation needs to know the desires and expectations of its funding stakeholders. This will help the organisation to position itself in a way, that maximises the income from various funding sources, the satisfaction of the donor and the stability for the functioning of the museum (Carroll & Stater, 2008). Just like any other brand, a non-profit can offer a unique selling proposition, a specific association with its image or other desirable returns, that tie the donor to the institution (Friedman, 2007). They offer as well a certain added value to the donor, a 'mind-share' approach, that is at the basis of the establishment of a trustful and balanced relationship (Knowles & Gomes, 2009). Moreover, a balanced mix between revenues from different sources, namely public, private and corporate stakeholders and from proper revenues, through commercial activities, spreads the risk of the income portfolio (Lindqvist, 2012; Rottenberg, 2002). Prior to the formulation of such strategies, the reasons for their decision-making, the contextual expectations, and possible reasons for a withdrawal have to be explored and implemented in the formulation of plans.

In this context, the academic relevance of the topic at hand derives from the fact that there has only little been researched in the domain yet. The knowledge extracted from the study at hand will deliver recognitions and prospects for a larger market, with chances for a strategic rethinking and consequently a larger independence of non-profits from their funding stakeholders, as well as impulses for organisational changes. The contextual strength of the case study, which is specifically tailored on the Luxembourgish market, will hopefully discover new conclusions, findings and perceptions on a small market, that is easily forgotten on a European level.

1.3 Outline

The following research question is going to be analysed in this paper:

“Why do funding stakeholders contribute to a non-profit museum?”

The main objective is to explore the reasons for contribution of the different funding stakeholders, particularly looking at the differences between public, private and corporate donors, and potential new funding strategies for a more diversified funding portfolio. Through the use of an exploratory case study design, the researcher will analyse the various determinants in the decision-making of funding stakeholders, using the specific case of the donors of the Museum of Contemporary Art in Luxembourg. Expectations regarding the outcome of the study are to find out how decisions are taken, what interests and values determine the process, and what the different kind of donors expect in return. Furthermore, the formulation of funding strategies, supporting a self-determined orientation of the non-profit, in line with the stakeholder's expectations, is another objective. Herein, the organisational changes, including the culture, values and communication of the qualitative work a cultural organisation is creating, have to be altered according to the chosen strategy.

The theoretical framework starts off with an explanation of the non-profit environment in which the different types of funding stakeholders act. This is followed by an exposition of the specificity of cultural organisations, the logic of the cultural field and the importance of values for a non-for-profit. After that, the necessity of a diversified funding portfolio will be explained, and how it ensures a more sustainable functioning of the organisation. An explanation about how the funding stakeholders take their decision, and how a strong relationship can be established will follow. From the general concept of funding stakeholders, a more detailed view on the funding strategies will be presented, how they are structured, what role they fulfil nowadays and how they will be applied on the paper at hand. In the last part of the theoretical framework, the specific cultural context of Luxembourg will be explained, as a historical and sociological overview for the case study, that is further outlined in chapter 3, the methodology section. By juxtaposing the notions from theory, and the findings from the transcribed interviews, that have been extracted from the data analysis through the creation of codes, the results and discussions are presented in chapter 4. The aim is to find out if there are differences and similarities between the various interview partners under analysis, and how these key findings for the different categories can be implemented in an overall funding strategy for the organisation. As a conclusion, a critical assessment of the conducted research will be presented, including a prospect on future research paths and a summary of the most important findings.



Theoretical framework

“ *The MUDAM was founded as a foundation, that private funders should immediately be able to support, it was meant to be that way.* ”

*- Guy Arendt -
Secretary of State
for Culture*

2 Theoretical framework

2.1 Non-profit organisations

In the context of this paper, the museum is under analysis as a non-profit organisation (or 'non-profit'). The specificity of such an organisation, as derived from its denomination, is that the ultimate objective is not to make profits, but instead to nurture a social or cultural cause. However, this form of organisation is not prohibited from accumulating profits and placing them into a financial reserve in case they are lacking financing (Calabrese, 2011). According to Klamer's five spheres model (2016), where different logics (market, governance, oikos, social and cultural) are clashing against each other, non-profit organisations are operating in the social sphere. Like-minded individuals are involved in the valorisation process, through the engagement into conversations (Klamer, 2016) and are openly discussing topics related to culture, arts and society and focussing on setting up cooperatives and social membership (Caves, 2000). They join the art conversation, get others interested and involved, and form networks within the community. Furthermore, they are usually not interested in joining the market sphere, since it is depending on economic constructs such as willingness to pay, efficiency and cost structures. The governance sphere however, becomes relevant in the case of an application for subsidies and grants, with its strict deadlines, forms and inflexible structures (Klamer, 2016).

Thus, non-profit museums have no financial goal, but high fixed costs, and need their donors to be involved in the social logic as well, where "reputation and recognition, [...] exclusion, [...] authority, power and hierarchy" (Klamer, 2016, p. 162) are dominating the relationship. This requires a certain type of organisation, which is offering the right gifts in return, and knows which values the donors are going to valorise. Motivated by different incentives, what is clear, is that people are donating, because they want to be part in the cultural organisation. In accordance with Caves (2000), the creation of a social membership, in forms of cooperatives, associations and communities, is what maintains relationships. In comparison to other spheres, this is most difficult in the social sphere, because it is most sensitive towards personal feelings and emotions (Klamer, 2016). The telling of a story to different stakeholders, and knowing what is most important to them, may it be an improvement of their image through public relations, the support young talents or exclusive dinner parties, is therefore a crucial element in the organisational culture.

2.1.1 Environment

Concerning the environment of the non-profit, the survival is more difficult than for a for-profit organisation, since the dependency upon financial stakeholders is stronger, and therefore the risks of missing income is higher (Lindqvist, 2012). This is why non-profits are heavily competing between one another for the same resources, mainly funding and audiences, in order to guarantee a long-term sustainability. With the financial stability being crucial to the functioning of a non-profit, in order to plan ahead with programmes, staff and mission awareness, the literature

suggests that a spread income portfolio is less vulnerable to economic, political or managerial changes. Carroll & Stater (2008) found, that especially by balancing their reliance on the three different sources of income - earned income, investments, and contributions - non-profits can reduce their income volatility. However, “this positive effect of diversification on revenue stability does not capture possible trade-offs between funding sources, for instance earned income crowding out private donations” (Carroll & Stater, 2008, p. 962). The survival of a non-profit is depending, as for any other enterprise, on the right balance between income and outcome. What is special, is that their financial stability is relying on the support of funding stakeholders, whether from government, corporate donors or private initiatives.

In particular, over the past two decades, the gradual transition from public funding to more diversified sources, but also the rising number of institutions competing for the same financial means, has put pressure on non-profits and requires a higher professionalisation in terms of strategies (Toepler & Dewees, 2005; Woodward, 2012). “Competition within the museum sector gets little press, but the rising number of cultural organisations has resulted in an increasing competition for funds. Since private and public funds earmarked for these institutions have not increased at the same rate (Morris 2007), the increase in competition becomes an external factor affecting museum financing” (Lindqvist, 2012, p.6). Therefore, a diversification of the funding portfolio is not only strengthening the financial health of a non-profit, it is the financial safeguarding for the future survival.

A factor within the environment that can be easily forgotten next to external pressures, are the necessary organisational changes that come from within. With changing strategies for the museum, professional and functional differences between staff members were found to negatively influence the motivation and efficiency (Gray, 2012). Moreover, the formulation and introduction of internal formal policies create tensions and confusion. Especially the curatorship, and thus the most traditional occupation within the museum, has been found to feel the most compromised by organisational changes, and ‘downgraded’ within the museum service hierarchy by the introduction of stronger managerial practices (McCall & Gray, 2014). There is a significant polarisation process between the ‘old school’ and ‘new school’ of museum workers, between those that focus on the collection and those that focus on the people. Therefore, it is important to consider the level of adaptation of the internal stakeholders as well when taking strategic decisions, in order to strive towards a sustainable development.

2.1.2 Sustainability

Krug & Weinberg (2004) defined 3 major criteria that assure the sustainability of a non-profit organisation in relation to the programming, namely the mission, money and merit. The factors are measuring “whether the organization is “doing the right things” [...] whether it is “doing things right” financially; and [...] whether it is “doing things right” in terms of quality” (Krug & Weinberg, 2004, p. 326), by contrasting the cost and revenue of the core collection, the special exhibitions and the space rentals. Since all of the three factors concern the funding stakeholders as well - the mission as being the identifier for the funding stakeholder, the money that is requiring a

cooperation between the organisation and the stakeholder in the first place, and the merit as a catalyser for a positive word-of-mouth promotion and a confirmation for having chosen the right partner to support - they will be further explained in the following paragraphs.

'Doing the right things', as the mission statement, can be seen as the guideline for the actions taken in an organisation, which is ensuring a disciplined behaviour. In order to create consistency in the communication to external stakeholders as well as internal ones, the mission should be clear to everyone and adaptable to the needs of the organisation. With the model at hand, non-profits can rework their mission statement, get rid of parts that have a double meaning or are open to interpretation, and keep the parts that are essentially important. In their analysis, Krug & Weinberg (2004) analysed the core collections, special exhibitions and space rentals and found especially in relation to the mission, that space rentals were not coherent. They concluded, that organisations can decide to stop renting out to all corporations, and start renting out to those that somehow rely to the mission statement, through community-building, educational events or the theme of the event.

The mission statement, or the purpose of the organisation, describes the added value and the differentiation in comparison to its competitors, as well as the justification for its existence. Accordingly, the values stated in the mission statement create an emotional connection to the audience and are aiming at building communities of like-minded individuals. However, the mission statement by itself does not mean that the museum is actually following their purposes in all their actions. In literature, there is a differentiation between *behavioural values*, like virtues (McCloskey, 2006) and moral sentiments (Adam Smith, 1790) and *purpose values*, introduced by Moore & Khagram (2004) and Klamer (2016). The latter ones have a stronger connection to what the organisation is striving for, which in the case of a non-profit museum can be transcendental, cultural, social or societal values. Since art is not a product in itself, it is a means that introduces a conversation with its stakeholders, the artists, customers, friends, public, professionals or the cultural field in general (Klamer, 2016). Thus, in order to do the right things, it is crucial to know what is important to the organisation, and what conversation the stakeholders are ready to engage into.

'Doing things right financially' implies that for non-profits, the achievement of a surplus from every exhibition is not the goal, however a balanced budget, in combination with the raised funds, is desirable. From the three programmes analysed by Krug & Weinberg (2004), they found that the "Special Exhibitions covers its own costs and Space Rentals provides subsidies to other programs, [however], the large cost of Core Collections, which draws in few revenues, pushes the balance below breakeven" (p. 335). Their model is visualising such deficits, and is suggesting that some fundraising should be directly linked to the core collection, which is the very heart of a museum. In this respect it is important to find out which financial stakeholders are aiming for a high visibility and want to be associated with the special exhibitions, and which ones are open to support the museum's core collection and thus the initial reason for its existence, which is embedded in the mission statement.

'Doing things right in terms of quality' is stressing the values of a non-profit, apart from managerial efficiency, cost-cutting and declining budgets. The director, his or her preformed

mindset and the experience bring a certain recognition to the organisation and can support the achievement of a specific merit. This can also be beneficial in terms of funding, seeing that an association with the organisation's image becomes more attractive when a seemingly more competent director is leading it. In order to sustain the streams of income from stakeholders in the social sphere, the director needs to preserve the trust, by proving that he or she is capable of realising the values captured in the mission statement (Klamer, 2016). Since public institutions are invited to produce more in-house income, "the resulting growth of commercial initiatives within museums, the increased importance of corporate funding, and the transformation of directors from scholars to fund-raisers tipped the scales in the balance between market and mission, putting at risk principles of universality – long central to public museums." (Rottenberg, 2002, p. 21). Although, from the public's point of view, the commercialisation through space rentals is considered as being incongruent with the organisation's cultural and social values, thus not contributing to merit, it is an important benefit to funding stakeholders and an additional source of revenue. It is thus contributing to mission and money, and those aspects are important benefits to funding stakeholders and important sources of revenue. However, the three-dimensional framework acknowledges all three measures, and advises non-profits to minimise such commercial actions, and focus on activities, that score highest on all three ranges.

2.2 Stakeholders

In most European countries, the non-profit organisations are supported by the government, who is thus aiming at increasing the capacity to deliver services to the public realm (Coule & Patmore, 2013). In their analysis of cultural policies in the European Union, Klamer, Petrova and Mignosa (2006) found that the main sources of funds for the arts are the government, the market and the so-called 'third sphere', meaning private institutions or private individuals. The authors stress the importance of recognising the differences between the sources of income, in order to maintain their support. With respect to their values, the government is basing its decision on a bureaucratic and political assessment, emphasising accessibility, national identity and equity. In the market, the support is measured in terms of money and values such as objectivity, measurability and rational choices. Finally, in the third sphere, love, trust and generosity are important and determine the commitment of a funding stakeholder (Klamer & Zuidhof, 1998). Oftentimes, the personal relation is at the basis of a donor commitment for this type of donor.

In most cases, additional streams of revenue are needed for the functioning of the organisation, that are coming from outside sources in the economic environment, either from private or corporate sources. One of the strongest threats for museums nowadays, is the fear of losing direction over their initial mission and goals, to the stakeholders offering outside funding (Komarac et al., 2017). Lindqvist (2012, p. 2) defined those stakeholders in general as "actors, that have a decisive impact on the survival of an organisation". For the sake of the work at hand, the funding stakeholders are most relevant, since their commitment is essential in order to guarantee a long-term financial and social stability of the organisation. The social stability is important in the sense that the museum has to fulfil its role as a public institution, since it is subsidised by the

government. Only when the museum recognises the dependencies from its stakeholders, as well as its lack of direct control over the sources of income, it can start to respond to the stakeholder's needs and demands in order to secure their support and legitimacy (Friedman, 2007). Especially the development of mutual understanding, preference patterns and future plans on both sides create an interest for a shared growth. The strategic implications for the organisation as a whole are relevant, in order to embed the stakeholder communication into a larger plan, that considers multiple external factors, such as the rising competition within the non-profit sector, the influence of political decisions on the cultural plan, or the impact of personal changes in the administration board (Lindqvist, 2012).

Through a diversification of the funding stakeholders, the museum is able to develop a mix of income including proper earned income through the sale of tickets and the museum shop, as well as public and private contributions. The need for an appropriate change in funding sources has been demanded by governments all over the world, especially since the financial crisis in 2007 and 2008. Their public policies play a crucial role in stimulating and defining the funding environment of non-profits, by providing the right combination between incentives and regulations (Komarac et al., 2017). Froelich (1999) in her analysis of the diversification of revenue strategies in non-profit organisations, makes a distinction between three sources of income, namely private contributions, government funding and revenue through own commercial activities. In her classification of stakeholders, she makes a distinction between private initiatives on the one hand, including individual contributions, corporate contributions and foundation grants, and government funding on the other hand. This classification is based on the resource dependency theory (Pfeffer & Salancik, 1978), thus the "ability to acquire and maintain resources" (p. 2).

For the analysis at hand, however, this classification does not mirror all the aspects needed; the answer to *what factors the funding stakeholders base their decision to contribute on*, can only be answered when dividing the groups depending on their decision-making process. Therefore, the decision has been made to divide the funding stakeholders into three different categories, namely private, public and corporate donors. In the case of private initiatives, the individual takes the decision based on his **very own preferences**, whereas in the case of a corporate donation, the decision is taken according to the **company's** values. Foundations can take different forms and can thus belong to different groups, depending on the way the decision is being taken; corporate foundations often define a certain goal in relation to the company, at the beginning of the season, and all actions taken should be consistent with the attainment of that goal. For individual foundations, however, the individual founder defines the direction that is guiding the decisions of the foundation.

While public and private contributions are almost unaffected by changes in the economic cycle, corporate contributions, in turn, are following the tendencies of an economic crisis (Lindqvist, 2012). Government on the other hand is basing its funding decision on current political priorities, as well as the rivalry from other political items for the same yearly budget (Lindqvist, 2012). The cuts in government funding that most Western countries have experienced in the past years has resulted in a more market-oriented belief, that stresses the importance of alternative

funding sources and the implementation of commercial activities within the institution (Rottenberg, 2002). Finally, private contributions seem to follow the most unpredictable pattern, since they are uninfluenced by larger economic changes, but might be animated by tax regulations, rising income levels or the pursuit of personal interests (Lindqvist, 2012). The classification of the funding stakeholders for the thesis at hand is taken according to the decision-making, whether it is an individual person (private), a company (corporate) or the government (public). The three groups and their most common form of contribution will be explained in the following paragraphs.

2.2.1 Public contributions

Governmental support in the form of financial contributions, can take different forms. On the one hand, there are direct subsidies, that are distributed according to the degree of fulfilment of a list of demands developed by the Ministry of Culture of the respective country. On the other hand, incentives are created through indirect subsidies, whereas the most common way are tax reductions in return for cultural support (Klamer et al., 2006). One benefit of this sort of financial support is that the initiative is passed on to those individuals, who care about the institution and feel the need to show their support. With the emergence of alternative sources of income next to public spending, the central principles of universality of cultural institutions seem to be put at risk (Rottenberg, 2002). Within the notion of the public sphere, that claims to be open and accessible, the raising attention towards a market-oriented ideology could be seen as a threat to the European political tradition.

In his study on the effect of new streams of income on subsidies, Maddison (2004) found no statistically relevant relation between additional visitors and the amount of museum grants, but “strong evidence is found suggesting that governments do indeed claw back a significant fraction of the additional revenues raised by museums.” (p. 104). When looking at the factors influencing the engagement of government in culture and arts, Hughes and Luksetich (1999) found that the commitment to social programs, the collection value of the museum, the reputation of the museum and the coverage in terms of population are the most relevant ones. These can change according to the political orientation of the current government in place, and are usually renegotiated for each legislative period.

2.2.2 Private contributions

This second group of funding stakeholders is contributing with all kinds of support, with advices and experiences, art pieces or monetary contributions and assemble in the form of private individuals, associations (clubs, friends of the museum) or foundations (Klamer et al., 2006). Hughes and Luksetich (1999) found in their analysis of the interaction among the main funding sources, that there is a strong, positive relation between government funding and private contributions. Although their research has been conducted in the United States, a possible explanation could be the expectation to contribute to the most visible museums, which are those, that get the most public funding. Such decision-making relates best to the definition of sponsorship, where the “direct benefit in terms of enhanced sales or image” (Klamer et al., 2006,

p. 37) is a mandatory condition. However, Abrams and Schmitz (1986), as well as Carroll and Stater (2008) found a crowding-out effect between rising government funding and private donations, indicating that private donors are willing to support those organisations, that are in a more precarious situation. In this case, donor behaviour fits the definition in terms of philanthropy, patronage or maecenatism, which is a support without an immediate return (Klamer et al., 2006).

An important aspect is the tax deductibility, an incentive created by most governments in order to promote donations in the domain of arts and culture for private individuals and foundations. In Luxembourg, those deductions amount to a maximum of 20% of the yearly income. However, as explained by Frey and Jegen (2001), monetary incentives can lead, under certain circumstances, to a decline in supply. If this is the case, the crowding-out effect is in place, that demands for a stronger implication of intrinsic incentives in order to motivate donors for contributions. As Chao (2017) found, “thank-you gifts reduced donation rates”, because the attention shifts to the gift one gets in return, which undermines the initial intrinsic motivation and can thus have counterproductive effects.

2.2.3 Corporate contributions

There are several ways in which companies can contribute to cultural organisations, may it be in terms of property or services, like the use of facilities and employee time, or, most dominantly, financial contributions (Froelich, 1999). According to the literature, the main motivation for the contribution to a cultural organisation are the promotion of an “enlightened self-interest” (Kelly, 1998), often embedded in a larger marketing plan (Useem, 1987; Froelich, 1999). The corporate social responsibility even receives its own department in larger firms, which is a sign for a structured and well-planned approach to the arts and culture. Through the partnership, the company is expecting a higher visibility on an ad hoc basis (Hughes & Luksetich, 1999; Klamer et al., 2006), which is why “corporate support for the arts generally goes to established mainstream organisations that will produce a highly visible program of broad appeal.” (Froelich, 1999, p.252). As a third motivation, Klamer et al. (2006) propose that tax incentives play an important role.

The effectiveness of corporate sponsorship, defined as “the provision of assistance either financial or in-kind to an activity by a commercial organization for the purpose of achieving commercial objectives” (Meenaghan, 1983, p.9) is depending on the relatedness or compatibility between the sponsor and the beneficiary organisation (Ruth & Simonin, 2003). An image-based similarity is fulfilled, when the consumer’s core values are represented by the sponsorship, and thus a congruence exists between consumer, company and beneficiary organisation (Rifon, Choi, Trimble & Li, 2004). In the case of no direct product placement, the image transfer has been found to be slow (Meenaghan, 2001), because there is no obvious connection between the company and the non-profit organisation. This results in the need for a stronger accentuation of congruent values, in order to explain the purpose of the sponsorship and achieve commercial objectives through the sponsorship.

2.3 Relationship-building

The classic decision-making model in five steps by Kotler & Keller (2012) used for the analysis of consumption patterns, is helpful as well in defining the decision-making model of funding stakeholders. The underlying theory starts with the problem recognition (realising a need), search for information (what products are there on the market), an assessment of the alternatives (which ones are the best choice), the buying (taking action) and the post-buying behaviour (how was the experience with the product).

In the more traditional marketing approach, scientists talk about an awareness set of brands, including those brands that the consumer knows already, and that correspond to his consideration set. Through a selection process, only those brands that are part of the choice set can stay in the active selection of the consumer. This is where every brand manager wants to be - moving from the awareness set to the consideration set into the choice set. In a best case scenario, the communication ways should be designed in a way, that the consumer stumbles upon the brand during his search for information.

Knowles & Gomes (2009), in their search for a strategic and theoretical framework for non-profit fundraisers looking for long-term relations with their major donors, applied a variation of the classic model on the phases of the decision-making process of a funding stakeholder in what they call the AID-TIM model. They adapted the five phases in a way that the decision-making is not applied on the consumer buying a product or service, but the major donor deciding what organisation he is going to support. In that sense, the problem recognition turns into 'awareness and understanding', search for information turns into 'interest and involvement', assessment of the alternatives turns into the 'desire to help', the actual buying becomes the 'trial gift' and the post-buying behaviour becomes the 'major gift action'. In their article, they are combining a relationship-building theory with a decision-making one, and are constructing a hybrid framework that is usable specifically for fundraisers in non-profit organisations. They saw a gap in the theory that is applied on non-profits, due to the apparently irreconcilable differences between a market-oriented thinking and a cultural or artistic mission. The model they are providing is a standard model "to guide strategic thinking" (Knowles & Gomes, 2009, p. 402), that can be tailored on the specific case.

The framework starts with the awareness and understanding part, within which "nonprofit leaders must ensure that not only do potential major gift donors know that the nonprofit exists, but also that they understand what it stands for, what its mission is, and what its vision of the future is" (Knowles & Gomes, 2009, p. 393). It is about finding out which potential donors are out there, finding out how to reach them and what their interests and needs are. What is crucially important, is the proper realisation of the values the non-profit stands for, since the values serve as the flagship for the organisation's radiation (Klamer, 2016).

In the second part of the framework, the interest and involvement of potential donors should be determined. Collected psychographic data, defining the donor's "attitudes, beliefs, emotions, values, and motivations" (Knowles & Gomes, 2009, p. 395) can give important insights and define the strategic steps. The timing, the level of involvement and the size of the donation

can only be adjusted to the donor's expectations if the variables are known to the non-profit beforehand.

The third step involves the raise of a desire to help. According to Kotler & Keller (2012), donors can be attracted according to the classic marketing approach of STP - segmenting, targeting and positioning. This rule basically describes that after having defined the market segment with the most interesting potential donors, they can be contacted and in a third step, the organisation has to position itself in contrast to others; why this organisation? what can we offer? In the positioning process, the most important aspect is the clear pronunciation of differentiating factors, that make the cause of a non-profit unique and interesting to support. Especially in the non-profit sector, there is a lack in terms of brand personality, resulting in a largely undifferentiated appreciation of the organisations (Sargeant, Ford & Hudson, 2008). Moreover, this process involves the building of trust and commitment, which are at the very basis of a long-term relationship and should make it harder for the donor to switch to another organisation's cause (Knowles & Gomes, 2009; Waters, 2008). A study conducted by Hon and Grunig (1999) resulted in four dimensions of relationship quality, that can be transferred onto the case at hand: trust, commitment, satisfaction and control mutuality. The first three dimensions are related to the social sphere, implying the interests and values of the donor, whereas the latter one fits into the governance sphere, by handing over some control to the donor (Klamer, 2016).

The trial gift should give the non-profit organisation as well as the potential donor an opportunity to try out the relation, without having to commit to a larger sum. Possible ways to try out the giving are through sponsoring a smaller project, giving a smaller donation or gift or helping out in another way with organising a project. In a study on priority strategies for donors, defined as the different donation levels with increasing benefits, Boenigk & Scherhag (2011) found that donors with a strong interest in the cause have intentions to upgrade. The fundraising department needs a follow-up process, in order to find out how comfortable the donor felt with the past experience, what aspects might still need some changes and how a further giving could be arranged. If satisfied with the collaboration, the donor might be encouraged to maintain the relationship (Waters, 2008).

The next part of the process involves the definition of the specific terms of a donation in a written proposal, that is handed out to the potential donor. "The proposal may be for a substantial immediate major gift of cash, stock, land, building, or gifts-in-kind which may be unrestricted or given with specific limitations. Or, a proposal may be for a charitable gift annuity or a trust (e.g., charitable remainder annuity trust or unitrust) where the donor earns income for a time after giving." (Knowles & Gomes, 2009, p. 400). It is crucial to calculate enough time for this step of the process, since the legal advisors of the potential donor need time to confirm the formalities and the financial opportunities deriving from the donation for their client.

The last step of the framework is not final, but instead an ongoing process of keeping up the relationship with the donor. The main focus lies on considering the donor and his needs, inviting him to events and bringing him together with the people he might be interested in. Eventually, the non-profit can even consider implementing a more future-oriented paragraph in the written proposal, to show its initiative and the will to cooperate on a long term (Christensen &

Mohr, 2003). According to the authors, “both expressing appreciation and maintaining a relationship make it more likely that the nonprofit’s donors will feel appreciated rather than used by the nonprofit” (Knowles & Gomes, 2009, p. 402).

2.4 Funding strategies

As already mentioned in the first part, there is a classification of funding sources into public, private and corporate funding stakeholders, as well as commercial activities lead by the non-profit institution. According to Kerlin & Pollak (2011), there are two distinct research directions when it comes to defining the reason for alternative funding aside from the more traditional government support, defined under the organisational adaptation theories (Alexander, 2000). The environment is of great relevance for the definition of a strategy, since the adaptation has to be effective for the current environment.

On the one hand, there is the resource dependency theory, that defines that due to environmental constraints and the dependence on outside resources, the non-profit is drawing on specific survival strategies (Pfeffer & Salancik, 1978). Those include, that in case of losses in government grants, the institution can apply a more market-oriented approach to generate revenues, which is a coping strategy to reduce the threat of being unable to continue the operation (Kerlin & Pollak, 2011). The applied rationality, that derives from a market-oriented behaviour, in competing for scarce and valuable resources, is ensuring the effectiveness of the organisation and makes it more efficient in marketing itself to its vital stakeholders (Alexander, 2000).

On the other hand, the rising competition for funding between the non-profits as well as the rising costs due to professionalisation can be defined as the reason for the search for alternative funding. This argument is in line with the institutional logics by Thornton, Jones & Kury (2005), with the market, the corporation, the professions, the family, the religions, and the state being mentioned as institutions. According to the authors, the different logics have their individual principles, that “reveal the deeply held and often unexamined assumptions by which reasoning takes place” (Thornton et al., 2005, p. 128), and are thus shaping governance mechanisms and organisational frameworks. As such, vital stakeholders and institutions in the environment, such as politicians, major donors or legal regulations, that are seeking to shape the organisation’s behaviour according to their best fit, are shaping the organisation. Moreover, the major players in the professional field enforce an adaptation of their best practices. This can happen in terms of innovation, but also in terms of organisational aspects. Consequently, in order to be successful within the professional norms in the system, non-profits have to act according to the norms, and only then can interact with their environment. “If an organization can sustain a resource stream, adaptation was effective.” (Alexander, 2000, p. 290). An application of the institutional logics on the case of Luxembourg will be presented in section 2.5.

The following section depicts the four kinds of funding strategies described by Alexander (2000), each with a discussion of further theoretical approaches.

2.4.1 Pursuing strategic expansion

The first strategy a non-profit organisation can use is the pursuit of a strategic expansion. “As organisations confront a tight funding environment, one of the most common responses mentioned in focus groups has been to expand to include new services and populations” (Alexander, 2000, p. 293). The capacity to change is generally important for all types of organisations, since the dependency on the business environment is crucially important (Pfeffer & Salancik, 1978). In the case of the non-profit, those changes should happen in a moderate pace, since a trustful and reliable relationship with all types of stakeholders, who are central for the continuation of the organisation, can only be established when there is a certain degree of stability and consistency over time (Alexander, 2000). As noted by Hughes & Luksetich (2004), the strategic expansion and the appropriate funding are key determinants of the scope of the organisation, in leading it towards a more sustainable future. Yet, the authors could not find any prove for a “consensus of values or a common goal [...] between these various [stakeholder] groups” (p. 204), and thus could not find strong evidence for a loss of autonomy of the non-profit in terms of mission and long-term goals. Merely those non-profits that classify as ‘low-autonomy’ organisations, that have a “heavy reliance on external funding or [...] serving unpopular clientele or causes” (Alexander, 2000, p. 289) are more profoundly underlying the dominion of the interorganisational environment. Likewise, Rose-Ackerman (1987) commented, that after an increased participation of private funders, the changes in the product offer tend to reflect the donor’s preferences. Although this is an indication for the influence of donors in terms of new services and new businesses, it is not in terms of the commitment as a public institution.

The resulting obedience towards the most important stakeholders in the environment is challenging the organisation. The most influential challenges identified by Nambisan & Baron (2013) are the management of multiple, and often discrepant goals, as well as the detection of new opportunities within and outside of their business environment. When the organisation is caught in a multiple-goal expectancy (Nambisan & Baron, 2013), the organisation has to be able to constantly shift the focus between various, internally competing goals. In an environment that is depending on external financing, those goals reach from success and performance goals, to sustaining donor’s support and attaining their goals in terms of being a public good. This also comes into play when considering a strategic expansion, because with the exploration of new business ventures, the organisation is eventually entering new markets, and thus risking to enlarge its range of competitors or failing to fulfil its mission. Another form of goal displacement, the so-called “creaming”, describes a shift in the program towards the preferences of the organisation’s donors (Boris & Odendahl, 1990). Consequently, a strategic expansion should be in line with the current expertise and mission, whereas in case of missing expertise, cooperation or mergers are considerable approaches, that will be further explained in the third strategy (Alexander, 2000).

2.4.2 Developing business management techniques

The development of business management techniques in the context of non-profits has been a more recent practice in the sector. Although organisational, legal and market structures differ in comparison to the for-profit sector, some strategic approaches are beneficial to the non-profit, above all in terms of planning, marketing and fundraising (Alexander, 2000). One study found that especially private funding influences an organisation's business orientation and the ability to look out for innovative opportunities, whereas public funding would lead to the contrary (Hughes & Luksetich, 2004). In some cases, however, the support of the government can foster innovation, by allowing non-profits in taking more risks, because they are acting more independently from the demand of the market (Camarero, Garrido & Vicente, 2011). What is clear, is that the funding composition has a direct effect on the management decisions and the implementation of certain procedures (Frey & Meier, 2002).

For organisations that are aiming at following this second kind of strategy, the interest for more funding and partnerships with corporate and private funding stakeholders is advisable (Alexander, 2000). Since they, for the most part, are well versed in the business world, their demand for key performance indicators and a responsible allocation of the budget is obvious. Froelich (1999, p. 260) discovered that "the formalization and professionalisation of foundation and corporate giving creates accommodating formalized processes and professionalized administration in nonprofit organizations", which can lead on the one hand to a more efficient leadership of the organisation, but on the other hand can restrict creative input. The cost for the formulation of a strategic plan are high, and oftentimes a rigid execution of it can hinder spontaneous opportunities (Alexander, 2000). Stone, Bigelow, & Crittenden (1999) found that most non-profits only considered the use of management approaches, after they had approached private funders and were asked to do so. However, with a growing competition in the non-profit sector, the need for professional approaches to promoting unique services and products and thus reaching out to a large audience are required.

2.4.3 Stepping up boundary-spanning activities

A third approach to funding is to open up the access to the organisation for linkages to divergent players in and outside the field. This strategy stresses the importance of relationship-building through linkages to "grants, contracts, donated professional services, referred clients, media attention, and the ability to shape policy" (Alexander, 2000, p. 298). The resources that can be gathered through a good relationship with clients, staff and board members is a form of social capital (Bourdieu, 1986), whose networks and ties can be capitalised on. Oftentimes, new board members are accepted into the organisation's inner circle, because they allow for interesting connections to funding opportunities, have close ties to political figures or open the door to a new market (Alexander, 2000).

Stone et al. (1999) define cooperative strategies as interorganisational relationships, that allow an organisation to be linked to others in order to engage into common funding flows, enter new business opportunities or join forces in form of a merger. In the case of non-profits, this type

of funding strategy is associated with “financial stability and increases in interorganisational power” (Stone et al., 1999, p. 410), by creating synergies and increasing the bargaining power. The authors found that cooperations can also help a non-profit to more strongly define and spread its mission, when confronted with other actors from the field in a collaborative process. Moreover, the openness to innovation and new partners from different fields and industries enlarges the audience and the range of possible funding stakeholders. Here again, the stakeholder management is a task that needs strong appreciation. In order to reduce clashes caused by cultural differences between organisations, there is a need for mutual understanding, because only when preferences are understood, there is a possibility for influence and shaping of the form of collaboration (Lindqvist, 2012). In addition, a strong relationship with funding stakeholders is firmer in resisting changes in the economic cycle and therefore strengthens the financial sustainability of the organisation.

2.4.4 Maintaining public service character through commercialisation

A fourth strategy is the navigation of the non-profit towards a more commercial institution. Toepler and Dewees (2005, p. 133) define commercialisation “as an increasing reliance on either program revenues (e.g., fees for service) or other business activities that may or may not be related to the organisation’s mission”. A recurring example is the museum shop, whereby the Museum Store Association was founded as early as 1955 in the US. In general, however, it is more common for museums to run activities related to their mission and program (Froelich, 1999). From the point of view of the non-profit, the commercialisation is a clear means towards more financial independence, larger autonomy and the control over the formulation of goals (Alexander, 2000). The fear for non-profits to become business entities and deprioritise their social mission, followed by a loss of legitimacy for their existence, yet remains. Froelich (1999) found little evidence of goal displacement with increasing commercial ventures, whereas Stone et al. (1999) detected an association with goal displacement.

Hughes and Luksetich (2004) found that there is greater commercial orientation amongst non-profits that are mainly funded through own revenue and private sources. Factors linked to private funding are higher expenditure on satisfying the audience and clients, as well as a strong emphasis on innovation (Camarero et al., 2011). Stone et al. (1999) grouped the commercial aspects under competitive strategies, as an alternative to cooperative strategies for non-profits. They as well see the reason for commercialisation of non-profits in the loss of other streams of revenue, as a way to gain autonomy and stability. Within their environment, non-profits compete for funds, staff, audience and recognition, some at local, others at a national level (Stone et al., 1999). These market-driven strategies are usually oriented towards generating larger revenues, offering a more popular program and working more efficiently (Woodward, 2012). What is imperative in a commercialisation process, is the prioritisation of mission to money (Krug & Weinberg, 2004), in order to keep the public good attributes, that are crucial to a non-profit.

Throughout all the different funding strategies, there is a strong tendency towards an assimilation with more commercial actors in the environment, that are exerting some kind of pressure on the non-profit organisation. "Nonprofit organizations plan when they are required to do so by funding sources" (Stone et al., 1999, p.408), which is a clear example of the strategy non-profits are using to deal with the resource dependency towards their funding stakeholders. As such, all three elements of strategic planning, namely the strategy formulation, strategy content and strategy implementation are affected by the resource environment that is surrounding the organisation. The strategies are also in line with the resource dependency theory, that suggests commercial initiatives in case of losses in government support. However, seeing the steady and unequal increase in commercial activities in comparison to losses in government support, there must be another reason. In terms of an institutional logics, the market and the corporations exert a strong influence on the organisation in relation to funding strategies. On the one hand, there is a need to please the donor in return for his support, and on the other hand, the efficiency logic, that is inherent in market participants' operations, increases the need for a market-oriented structure.

Generally, one can say that with the rising number of non-profits, the sector has changed and so has the funding strategy for each organisation individually. Depending on many factors arising in the specific environment, the non-profit can choose its best fit and decide whether to expand services, to cooperate with others or to take a competitive position in the market. There is a stronger tendency towards adding commercial activities, in some cases as an insurance in the event of uncertainty, in other cases to generate revenue for new, so far unsupported projects and in yet other cases to meet stakeholder's expectations in terms of efficiency and profitability. As such, the commercial orientation is not problematic, it can even provide the non-profit with the possibility to take risks in their programming and development as an organisation. However, the public integrity, including the belief of universality, should not be traded for a satisfaction of merely market-driven incentives. Keeping the balance between market and mission is the means to recognition and appreciation in the environment.

2.5 Cultural Context of Luxembourg

Luxembourg is, from a social and cultural point of view, a multicultural society. Shaped by a past of foreign domination, a national identity only started to flourish under the Nazi occupation in World War II (Murdock, 2016). The Luxembourgish language gained in importance ever since, although a trilingual education with French and German was kept as a rapprochement to the strong neighbouring countries (Trausch, 2008). The dominant language in politics is Luxembourgish today (Murdock, 2016), and a newspaper article even concluded that in order to be truly Luxembourgish, it is a must to speak the language (Scheffen, 2013). However, the trilingualism has given the country the possibility to establish strong business relations with major countries, which is why the 2015 report on nation branding resulted in Luxembourg being an example for an “ally” (Nation Branding.lu, 2015, p. 7), meaning someone who values reliability, dynamism and openness, as well as strong diplomatic skills and a trustworthy partner.

The topic on nation branding has affected all kinds of public institutions, who are part of a larger long-term strategy for the country’s promotion. To position the country and change its perception abroad and in the country was one of the main objectives, whereas creativity is one of the pillars the Ministry of Culture is basing its development on (Loporcaro, 2016). With 2018 being the European Year of Cultural Heritage, Luxembourg and its institutions want to be prepared to showcase the assets of the country. To further strengthen a national identity abroad is defined as one of the cultural policy priorities in the country, that is strongly depending on its perception abroad due to its globalised business activities (Klamer et al., 2006).

This was not always the case, because the institutions in Luxembourg are quite young. Following the theory of institutional logics by Thornton et al. (2005) introduced in the chapter on funding strategies, logics are influenced by the market, the corporation, the professions, the family, the religions, and the state. In the following paragraph, the historical origins of the cultural sector in Luxembourg will be determined according to the theory.

Motivated by the lack of museums in the country, some Luxembourgish people founded the ‘Friends of the museum’ association in 1926, with the aim of having a lobby that pushes the government towards the expansion of the cultural sector. In the beginning, there was no logic at all, since there was only one museum. Slowly but surely, people in Luxembourg wanted a further development of the institutions, under the dominance of the French logic, where the king, and later the government carries the responsibility for the functioning of public, cultural institutions. The country has a French touch in a sense that there are some donors, that are supporting humanitarian causes, but arts and culture is what the government has to support. The taxpayers provide the means, and the state has to take care of it.

Only in 1995, when Luxembourg was the European Capital of Culture, the initiatives in the cultural sector took off, and the ambition for the creation of a museum of contemporary art became stronger. The government created a foundation, under which the ‘Musée d’Art Moderne Grand-Duc Jean’, dedicated to the Royal Family, was established. The first director of the museum, Marie-Claude Beaud, a Frenchwoman, rejected the idea of being able to gain an advantage through financial means. Although she limited the external funding to an absolute

minimum, she appointed one employee in full-time to the topic of external sponsoring. Still in the 90s, the involvement of private sponsors, companies and new stakeholders was perceived as something vulgar, and there should be a strict separation between culture and business. This means that the logic of purely artistic values ruled the governance of the museum ever since (Thornton et al., 2005).

With the further development of the financial sector in Luxembourg, the financial excess of the government increased, and the need for an efficient governance of the MUDAM was further repressed. Only recently, supported by the appointment of Suzanne Cotter as the new director in early 2018, tendencies towards a more market-driven institution arise. The internationally recognised curator brings a new positioning opportunity, and a chance, to enhance the museum's visibility on a European level. The ministry of culture supports such orientation, however, the necessary financial means have to be assembled from external sources, since the state's commitment concerns the functioning of the institution only. In this light, the rise of a market logic, that is about considerations, listening to the needs of donors and concessions on both sides, is inevitable.



Methodology

“ *In my opinion, sponsorship only works if you eventually decide on a topic, an organisation or a good cause, and then stick to it.* ” *- Jacques Brauch -*

3 Methodology

3.1 Research design

The aim of this research is to find out *why funding stakeholders contribute to museums, in order to formulate a funding strategy*, that considers the rising competition in the non-profit field as well as the interests of the stakeholders. The researcher is particularly interested in finding out what factors the funding stakeholders base their decision to contribute on, and how an balanced revenue mix could be determined. A qualitative and exploratory case study approach was chosen, that would allow to answer a question, that has not yet been specifically answered yet. This research design is suited for the paper at hand, because of the detailed and intensive approach to a specific example. According to the classification by Bryman (2012), I chose a representative or exemplifying case, whose operation, financing and internal organisation is similar to most other cultural institutions in Luxembourg. The study follows an inductive approach, meaning that the data collected will provide a theory on the decision-making of funding stakeholders in contributing to non-profits, whereas it also includes deductive aspects, in that the present theory on the non-profit environment, decision-making and funding strategies is compared to the findings.

All interviews were done face-to-face, all in Luxembourg, except for one interview that was conducted in Brussels. It was important to meet the interviewees in their natural surroundings, to ensure a strong internal validity of the study. An external validity, or generalisability of the case study research is not achievable though; the aim is to identify certain patterns for a class of objects, in this case the funding stakeholders of non-profit museums, that point towards a larger trend. The method allows all participants to express their opinion, share their thoughts and elaborate on their involvement in the cultural sector. Thereby, there is room for novel and unexpected insights, that might have been missed with a more strict research approach. However, due to the interpretative note in qualitative research, the reliability is certainly stronger with quantitative methods (Bryman, 2012). The language spoken during the interview was either French, German or Luxembourgish, whereas I translated the Luxembourgish ones into German during the transcription, in order to make the transcriptions accessible for a larger number of readers.

3.2 Case study description

For the paper at hand, the 'Musée d'Art Contemporain Grand-Duc Jean' (MUDAM) in Luxembourg has been chosen as the organisation under analysis, and its funding stakeholders have been asked to participate as the research sample. Due to my engagement as a freelance art mediator in the museum, they accepted to be part of my research, and are highly interested in the results. The MUDAM's current budget is composed by the support from the Ministry of culture with 80%, whereas the other 20% are their own income, assembled by ticket sales, income from the restaurant and the museum shop, as well as revenue from patronage and sponsoring. The approach by the department for patronage is mainly directed towards corporate sponsors, looking for visibility. As such, the MUDAM offers an association with its own values, and those incorporated in contemporary art, like innovation and open-mindedness. Private donations are almost none compared to the overall budget, since there are only few collectors and private donors in the country, and the mindset in Luxembourg is oriented towards a strong governance role of the state.

Not only does the case study design usually benefit from a qualitative approach, but also because of the usual discreetness of the topic in Luxembourg, a more personal and sensitive approach was expected to lead to better results. The department of patronage of the MUDAM contacted a selection of their funding stakeholders with a text I had prepared beforehand, asking them for their readiness in participating in the research. Unfortunately, due to internal policies on data protection, I was forbidden to contact them directly and had no saying in the selection of the participants. However, during the course of the interviews, some participants offered to contact other, befriended philanthropists, that are not currently or permanently financially supporting the MUDAM. This enriched my sample by offering a new point of view on the topic from someone not currently involved, and did not interfere with the policy of the MUDAM, since there is currently no engagement with the museum.

3.3 Sample

In total, the MUDAM has 18 institutional donors, some smaller donors for specific projects or exhibitions and is largely subsidised by the government. The sample for the study at hand consisted of 12 interviews and one focus group with 4 individuals from the Ministry of Culture. In the table below, the interviewees are listed according to the dates of the interview, with the classification into the different types of funding stakeholder (public, private, corporate) and their position within an organisation. The number of research units per theoretically relevant category is considered to be balanced. For public contributions, I interviewed 4 focus group participants as well as the Director of the National Cultural Fund (N=5), the number of research units for private contributions is N=4, whereas for corporate contributions, I had 5 interviewees. On top, Laurent Loschetter, the interim director of the MUDAM when I started my research, participated in the research. He was able to give me insights into the contributions the museum has received in the past, as well as the funding strategies to date. Also, I had an interview with Dominique Hansen,

the Head of Sponsoring from the Philharmonie in Luxembourg, who has 13 years of experience with funding in Luxembourg.

In my first approach, I clearly decided for a criterion sampling, since the knowledge about philanthropy, or a private engagement with cultural institutions, are necessary aspects to my interviewees. The ones highlighted in grey are currently not financially supporting the MUDAM, whereas interviewee 4 did so in the past, those in white are currently sponsoring the museum. I decided to incorporate the grey interviewees into my sample, because they are Luxembourgish philanthropists, with quite important art collections and who are actively promoting art and cultural institutions in Luxembourg. In a second step, my interviewees offered me to contact other philanthropists in Luxembourg, in order to get a more diversified sample. Therefore, the sample is consisting of a criterion and a snowball sampling, whereas those in normal font are the interviewees that have been contacted through the MUDAM, and those in italic have been contacted through one of the interviewees. The interviews were rich in information, since I mostly talked to directors, CEO's or presidents, that have deep insights, an elaborate way to express themselves, and consolidated opinions. It was a delightful experience, to get in touch with such well-placed participants, as well as to build a comprehensive profile of their decision-making and motivations.

3.3.1 Public stakeholder

The Ministry of Culture offered me to not only interview the Secretary of State for Culture, Guy Arendt, but to assemble a focus group, joined by the Head of Subsidies¹, a general consultant of the ministry and a consultant for finance and budgeting. Interestingly, it was difficult to fulfil the role of the mediator in the conversation, because the answers came mostly from the Secretary of State. The hierarchic levels between the different focus group members might have been a limitation on the one hand, but the wide-ranging information from the diverse departments lead, on the other hand, to more extensive and complete answers.

To complete the sample of public stakeholders, I had an interview with the Director of the National Cultural Fund (#9), an institution founded in 1982, whose mission it is to receive, manage and use allowances and donations from public and private sources for the promotion and support of artistic and cultural activities involving artists resident in Luxembourg or of Luxembourgish nationality (Klamer et al., 2006). Since its foundation by the Ministry of Culture, the main objective was to encourage philanthropy in Luxembourg. Jo Kox's work as an intermediary is to connect philanthropists with artists, and as well to promote philanthropy in general. In my case, he contacted 4 more people, from which 3 (#11, #12, #13) could be successfully reached to settle an interview. The classification of FOCUNA under public stakeholders derives from the fact that the organisation gets public funding for the support of institutions as well.

¹ Interviewee did not want to be mentioned by name

3.3.2 Private stakeholder

The second interviewee established the contact to Bob Kneip (#4), CEO and art passionate, who has a collection of more than 220 pop art pieces (Luxtimes, 2014). He is, privately and through his company, promoting art and artists in Luxembourg and in Europe, however, he was classified under private stakeholders, since we focussed on his activities as a private donor during the interview. In the past, he financially contributed to specific projects or exhibitions at the MUDAM, and showed interest in expanding the existing partnership. In general, he often supports other cultural institutions by making use of his private and business network, by calling befriended artists or gallerists, and lends private art pieces out for specific exhibitions.

The interview with Petra Penders (#6) at the 'Fondation de Luxembourg' was very interesting, because her role as a project manager is to unite foundations with the right projects to support. The 'Fondation de Luxembourg' is encouraging major donors, also outside the country borders, to donate larger sums through the creation of their own foundation. Therefore, she had made experiences with various kinds of private donors, with all kinds of motivations and explained the role of the intermediary in philanthropy. The mechanism is financed by the Ministry of Culture, but is collecting private means that are supporting certain causes, and thus has no proper money to spend. In the case of the MUDAM, the 'Foundation of Luxembourg' founded the independent 'Loo&Lou Foundation', that is oriented towards education and the arts, and financially supports the 'Art Freak' program at the museum. The Foundation of Luxembourg is the only private interview partner, who is solely a financial supporter.

I also interviewed Florence Reckinger, the Director of the 'Friends of the museum', an association that collects private money in order to support the 6 museums in the city of Luxembourg. Just recently, they added companies to their target audience, by offering their service to them as well. The association is supporting cultural institutions on different levels. First financially, since they are offering their annual benefit each year to a different museum. Secondly as ambassadors, *"to contribute to the influence of museums, so highlight what they do"* (Interview #10). Thirdly politically, *"which is that the friends have always played a role in politics, they have always been engaged in cultural debates, which seemed to be in their philosophy, their mission and their duties"* (Interview #10).

Furthermore, I interviewed Patrick Majerus, a private contemporary art collector, who donates, since 2012, at least one artwork a year to the MUDAM. He was reached through snowball sampling and constitutes the last interviewee in the sample.

3.3.3 Corporate stakeholders

Corporate funding stakeholder Pit Hentgen (#11) is the president of 'La Luxembourgeoise', a family business in third generation, mainly known for its insurance company 'LALUX'. Under his direction, a new company building was built, whose decoration was the starting point for a contemporary art collection. The goal was to reach out to artists and galleries that were little represented in Luxembourg so far. He has spent more than a year trying to understand how this

collection should be composed, in order to fit the company's identity and the building. The resulting topics of the collection are man and nature, and the relationship between the two.

The interview with Rodolphe Van Nuffel (#3) in Brussels was a special experience, since I was invited to join him to the 'Prix des Caius 2018'. The price is emitted by Prométhéa, an institution for the development of philanthropy within the corporate sector in Belgium, and awarded to patrons who are distinguished by their creativity, dynamism or originality in their contribution to the development of projects in Culture and Heritage. In different categories, the award winners gave examples from their experiences and reasons for their engagement.

The interview partner 5 is affiliated with the museum since 1998, when the construction company SOLUDEC won the tender for the MUDAM. He had the opportunity, or the honour, to spend over 2 years as a project manager at the site, and still today, as CEO of the company, feels a strong emotional bond to the place.

Both the interviews with CapitalAtWork and Banque Pictet & Cie were the shortest ones, because the interview partners have not yet been invested into the topic of philanthropy. These two financial institutions see their engagement as a pure sponsorship, they like the association with the MUDAM's image and the fact that they can impress their clients.

IV #	Type	Organisation	Interviewee	Duration
1	Public Focus group	Ministry of Culture	Guy Arendt - Secretary of State for Culture Gilles Lacour - Consultant to the Government ... - Head of Subsidies Luc Eicher - Consultant for Finance and Budgeting	57"
2	MUDAM	MUDAM	Laurent Loschetter - Interim Director	56"
3	Corporate	JTI	Rodolphe van Nuffel - Corporate Affairs and Communication Manager Belgium/Luxembourg	49"
4	Private	Kneip Communication	<i>Bob Kneip - Founder & Chairman</i>	50"
5	Corporate	SOLUDEC	Jacques Brauch - CEO	54"
6	Private	Fondation de Luxembourg	Petra Penders - Project Manager	46"
7	Corporate	CapitalAtWork	Kirsten Paesmans - Marketing Officer	28"
8	Corporate	Banque Pictet & Cie	Joseph Macri - Chef de service réception et restauration	25"
9	Public	National Cultural Fund- FOCUNA	<i>Jo Kox - Director</i>	63"
10	Private	Amis des Musées	Florence Reckinger - Director	45"
11	Corporate	Lalux Assurances	<i>Pit Hentgen - Chairman</i>	62"
12	Funding expert	Philharmonie Luxembourg	<i>Dominique Hansen - Head of Sponsoring</i>	59"
13	Private		<i>Patrick Majerus - Contemporary Art Collector</i>	59"

Figure 1: Sample description

3.4 Topic List

The key aspects discussed in the literature review are organisational aspects to non-profits, the different types of funding stakeholders, their decision-making process, and possible funding strategies for museums. In order to have some kind of consistency during the interviews, a topic list was created, that was used as a guideline to not forget important aspects. However, the interviews were meant to be semi-structured, meaning that a certain interaction between the interviewer and the interviewee was expected. The topics from the list were thus used as reflection points, rather than an interview guide.

- Funding stakeholders: are there three different groups?
- The different kinds of contributions and what factors they are depending on
- Allocation of resources: what factors does an organisation need to fulfil in order to get funding from you?
- Why do you support the MUDAM / a cultural institution in Luxembourg?
- Expectations regarding the beneficiary
- Independency of the museum from its funding sources
- Nation Branding in general, and the role of the MUDAM in this topic
 - marketing-related topic
 - brand, image, mission, vision
 - 5 words that describe the MUDAM
- The role of the museum within the notion of the public sphere (is the MUDAM open for everyone?)
- Interdependency of funding sources (is the amount you are donating affected by changes in the amount of other sources of income?)
- Growth of commercial initiatives
- Collaboration between institutions in Luxembourg

3.5 Data analysis

In a first step, the goal was to find aspects related to the three larger topics explored in the theoretical framework, whilst being aware for other concepts to appear. In the transcribed interviews, the aim was to identify statements in relation to the profile of the different funding stakeholders, the building of a relationship with the donor and funding strategies.

After that, I applied an open coding to the transcriptions, where a body of text is analysed in order to find recurring key concepts (Babbie, 2008). This procedure thus gave me the opportunity to attach certain topics to the transcribed text. The emphasis during the data analysis is put on finding not only recurring ideas, but also finding patterns, significant differences and uniquenesses for public, private and corporate stakeholders. Every bit of information, that seemed interesting was extracted from the first raw division and classified under the appropriate group of stakeholders. Through the coding process, relations can be made between the smaller bits of information as the analysis goes along, and individual codes can be collected and attached under a new category. With every new interview, more insights were included with the already existing information, categories were renamed and codes were exchanged. The resulting codes are represented in the table below.



Figure 2: Coding List

This procedure was applied until a point of saturation was reached, where no newer information was extracted from the transcribed interviews. The first coding trees, that served as an orientation extracted from the theoretical framework, are the basis of the coding procedure. They can be found in appendix, together with the transcribed and coded interviews.

In a third step, the data extracted from the interviews and classified under the different codes, was contrasted with the already existing theoretical approaches. In the following chapter, the results from the coding procedure are represented and discussed in relation to the theoretical framework. The main focus was to highlight new findings, similarities and differences, in order to make a significant contribution to the already reviewed academic literature.



Results & Discussion

“ *You associate yourself with the organisation that fits you best.* ” *- Pit Hentgen -*

4 Results and Discussion

In the following chapter, the results extracted from the interviews will be depicted, according to the topics presented in the theoretical framework. First, the different categories of funding stakeholders will be explained, starting with the public profile, followed by private and corporate profiles. These parts include the conditions and expectations towards the museum, the decision-making, their values and interests, their view on other donors and a future look for the MUDAM. Second, the various funding strategies mentioned by the interviewees will be described. After each section, a relation to theory will be established in order to find similarities, differences and gaps between the assumptions made in the beginning and the findings from the data analysis.

4.1 Profiles

4.1.1 Public

The research about public stakeholders in Luxembourg was particular, since the MUDAM is a foundation created by the government. The government calls its state-founded foundations the 'Champions League', where the government is responsible for their functioning. The subsidies they get are ensuring the functioning of the institution, like salaries, programming and maintaining the building (when looking at the budget, 45% Staff, 22% Building, Programming 11%). Actually the profile of them as a donor is the least interesting one, because they have no choice but to support the museum, since it is their own foundation. Unfortunately, there was only little coherency between the interview with FOCUNA and the focus group at the Ministry of Culture with four participants, because only the interviewee was critically expressing his opinion, whereas the focus group complimented the current functioning.

4.1.1.1 Conditions and expectations

Common conditions from both institutions are the anchorage of the organisation's mission in Luxembourg. The government needs to see the organisation as an asset for the cultural sector in general, by sticking to their mission, the promotion of contemporary art and contemporary artists. Reports and justifications about the development on a yearly basis are the condition for further financial support. A more detailed list of expectations settled in the convention between the MUDAM and the Ministry of Culture are in table 1 in the appendix.

The expectations towards the MUDAM are definitely embedded on a European and/or international level, where the museum is supposed to be a reference for Luxembourg. In its progressive development, on the one hand the expansion of the collection is key, in achieving an image of high quality outside of the Grand Region. On the other hand, the MUDAM carries an important responsibility towards the Luxembourgish scene, in representing its artists, its diversity, and its inhabitants. As such, the MUDAM has a role to fulfil as a public institution, "*but contemporary is just not interesting to everyone*" (Interview #1). The public stakeholders both

made the impression, as if the artists shown at the museum are oftentimes too contemporary for the larger public, but they did see its importance for those people, that can appreciate the current exhibitions.

“Each institution fulfils its role in the sense that the cultural institutions offer a program, exhibitions, concerts, plays, but it is up to the public to decide whether or not they accept these offers” (Interview #9).

The public stakeholders thus see their obligation in financially supporting the institution, also because they realise that contemporary art is less interesting for sponsors than everything from impressionists to Picasso. Otherwise, the institutions might end up in an unhealthy ecosystem, where they are running after the money of sponsors and might have to deviate from their mission statement.

“We are here in a Christian environment, where art and culture was under the pope's and later under the king's responsibility. That is why, democratically speaking, it is the role of the government today.” (Interview #9).

In relation to the topic of nation branding, the public stakeholders want a participation in art fairs, biennales and international exhibitions, in order to form, find and support promising artists. A high quality reputation of the museum, originated in direct comparison to other institutions from outside of the country borders, induces an association with the country as a whole. However, the Luxembourgish tax payers largely do not relate to the MUDAM as ‘their’ institution; a strong reproach against the fact that the Luxembourgish public is not mentioned on the board at the entrance door next to the other donors, even if they finance the largest part of the museum, arose during the interviews.

4.1.1.2 Discussion

A general finding is that I extracted much more in-depth information on the profiles, than found in the theory beforehand. One reason could be because I went specifically into the Luxembourgish context and I did in-depth interviews, where I got a good feeling for my interviewees, and could catch more than just simple information, like emotions and feelings.

In contrast to the public policies described by Komarac et al. (2017), where the right combination between incentives and regulations are supposed to stimulate the non-profit environment, the findings of the research at hand indicate that in Luxembourg, the Ministry of Culture is committed to ensuring the functioning of the institution. The public stakeholder knows about the difficulties, that institutions encounter in their ecosystem, and although their support is tied to concise obligations, standard forms and deadlines, the reporting requirements are lax and the figures on the annual report are not deciding on the amount of next year's subsidies, but the simple fact that the institution has to function. Consequently, the rivalry for public funding sources is weak, and in line with Lindqvist's (2012) theory, public stakeholders are orienting their decision on current political directions, and using the museum as a political

tool before the elections. The government's inner responsibility for the institution and the fact that it belongs to the government, results in an organisation that operates in the governance sphere (Klamer, 2016). The public stakeholders also do not want to lose control over the artistic direction, or hand over too much control to private and corporate stakeholders. Therefore, they will definitely maintain their funding, I would doubt to say no matter what, in order to ensure the functioning of the museum.

In relation to Krug & Weinberg's (2004) definition of sustainability for a non-profit organisation, the findings indicate that the MUDAM is emphasising the factors mission and merit, but are neglecting the financial aspects. The museum is aiming at doing the things right in terms of mission, and the results of the study confirm consistent answers throughout the interviews. There seems to be a clear communication of what the museum wants to achieve, and in order to reach those objectives defined in the mission statement, the museum needs further funding from other sources than their budget provided from public sources. The fact that the museum for example only recently started renting out its rooms to non-donors, which is not directly related to their mission, is justified as a way to get further means to realise their initial goal. Moreover, all interviewees were convinced that if it does not collide with the artistic programming of the museum, it would not influence their donor behaviour.

In terms of merit, all commercial activities have to be embedded in high quality demands, close to the mission. In contrary to the theory, no interviewee had objections against an extension of commercial activities, they even thought it is encouraging, when they see that the museum has its proper income, and thus independence. The future look for the MUDAM contained various opinions, but all interviewees agreed, that the museum does not get the recognition and merit it deserves.

"I believe where the Mudam actually deserves to be supported, is for the orientation they are taking right now. The MUDAM deserves much more value in terms of its exhibitions than what it has received so far." (Interview #4).

Finally, in relation to money, a balanced budget has not been achieved yet. However, the new director tries to work more with the core collection. So far, the core collection has its own part in the budget, but only external revenues in the form of donations of art works. With regards to Krug & Weinberg (2004), a possibility to increase revenues would suggest to affiliate certain donors with the core collection. Especially those with interest in contemporary art would be eligible, and their contributions an asset for the attractiveness of the collection.

4.1.2 Private

Private contributions are only a small part of the overall budget, but it is the part that has the most potential for development.

4.1.2.1 Conditions and expectations

Private donors are showing a high commitment towards a cause, which is why they are very engaged. This results in the need for measurement, for impact studies, as for quantifiable numbers. They each want to know how exactly the money is used, in order to make a progress for the year after.

“It's supposed to do something to make something good, it has to measure the impact. And I expect from the partner in return. How many people came to the exhibition, how many people did we reach, what did it ultimately matter? So I can start with that and say, well, if we've done 100 units of something this year, how can we come up with 105 or 110 or 150 or even 200 next year?” (Interview #4)

As such, private feedback appointments, thank-you-notes, as well as professional reports, are necessary for the donors.

“I believe that the greatest obligation for the recipient is to report and give feedback on the use of the donation. And I think that's very appreciated by the donor as well, and it's important in order to have a long-term relationship as well.” (Interview #6)

The role the private donor is aiming for is the one of the partner, whose ideas are heard.

“Too much compromise is not healthy. This promotes the status quo, but it does not provide new impulses.” (Interview #4). What is an overall expectation, is to be integrated and appreciated, to get guided tours, do conferences in the auditorium or invite the whole family. It should be something more than the normal visitor can have, something special, like meeting the artist, the curator or the director, in order to show the acknowledgement of the beneficiary. Some kind of exclusiveness is highly appreciated, just like offers that are custom-made, and that involve a creative reflection. This having said, the personal contact is essential, *“to make sure that it is not anonymous, if you have support from a foundation, then know who it is, I think for someone who does fundraising and wants money, he must know the donor. That's my personal opinion, but I see in continuities, that when the foundations continue with the same beneficiary, that's the key element.” (Interview #6)*

According to the interviewees, another sign of appreciation is to be asked what the donor expects from the partnership. A simple sponsoring package with the name on the booklet is not what private donors are wishing for, although one interviewee said *“there is always a bit of ego involved. We have no requirements at all, the only thing we want is that 'Donation Stéphanie et Patrick Majerus' is mentioned next to the art work.” (Interview #13).* What is inherently included in

the mission of the both interviewees financed by the government, is that there has to be a benefit to the general public.

“The same thing if there is a purchase of a painting for example that is financed, then the painting must be shown to the general public. It's not to go into a private collection. It must be the general public who benefits. It must always have a public interest.” (Interview #6)

For those that are donating artworks, it is important that the artwork fits thematically in the collection, or that it fills up a hole. According to one interviewee, once a year the director of the museum chooses a piece of art he/she likes from the catalogue of the private collector. On special occasions, the art collector made politically motivated donations, which means that in a situation where the director of the MUDAM was being criticised for certain artistic choices, they donated an extra piece, outside of the planning, to show their support. The other art collector would appreciate to sometimes lend one of the works after the exhibition from the MUDAM, that will be exhibited in his offices, as an appreciation of the support of the donor.

In general, the two interview partners who are art collectors had varying opinions on their expectations. One prioritises the artistic quality of the director, and leaves all choices to him/her. *“We always give our works without conditions. Personally, I could live with the fact that the MUDAM no longer wants the work and they sell it.” (Interview #13)*. The other one is aiming at an involvement in the artistic process, and wants his ideas to be recognised. What he wants is the opportunity either to let individual artists blossom in the frame of the MUDAM, or to develop a theme with several artists and organise a series of events around it. His approach is much more event-driven, and directed towards getting a larger audience into the museum. In order to get there, he is suggesting to have more events, since the existing ones have proven to be successful. *“Yes, event-driven, just sponsorship is a bit boring, but to make something out of it, or to support existing initiatives I know nothing about, at least to be addressed” (Interview #4).*

4.1.2.2 Values & interests

One general value found throughout the private funding stakeholders, lies in making art more accessible. *“Well art is something that only makes sense if you share it. It is a consumer good for me that is useless if you lock in the suitcase or in the closet.” (Interview #4)*. As such, the support comprises artists, gallerists, but also a certain freedom.

*“My wife and I have made certain donations to the museum at certain times to support Enrico [former Director of the MUDAM], and that was even more of a support for the **free curatorship** than support of Enrico alone, [...] I saw especially the support of the free curatorship in danger. “ (Interview #13).*

For another interviewee, the accessibility of art for his employees is an important aspect, to show what art can make out of an office. All interviewees recognised their position as an inspiration, and being a role model for others.

“Yes I do it with passion, otherwise it is not fun and then I have no interest. economically it's a disaster, I do not know what the ROI is and I'm not looking for it either. If people enjoy it and everyone has taken a small piece of it, then we have all won.” (Interview #4).

Especially for foundations, the topics and thus values and interests are purely donor-driven, and depending on what the founder has lived or experienced. *“And for culture too, we also see that it is something for what they had an interest already before. So it's very personalised and each donor has another story.” (Interview #6).* For the ‘Friends of the museums’ association for example, *“the philosophy [...] is to let develop culture in Luxembourg.” (Interview #10).*

Tax deductibility was an important issue for two out of four interviewees, but never the main reason. *“It helps, it's an incentive, it's not the main motive, but it certainly helps to know that if I give my money in a foundation, I have a tax deductibility.” (Interview #6)*

In relation to nation branding, the overall opinion was that the MUDAM plays an important role, because of its architecture and its representative role for the country. However, I repeatedly heard that even if the MUDAM has great exhibitions, its achievements are not well communicated. According to the interviewees, the goal is to be vigilant, to get good reviews, and to be heard.

“We realise that alongside cultural work, the work of communication is almost as important, because if everything we do is not communicated, it is not well valued, we are not well valued” (Interview #10).

All interviewees knew about the role of the government, and accepted it as a remains from an earlier type of governance. Nowadays, in order to fundamentally support our institutions towards a bigger change, they need larger sums. However, strong negative opinions were expressed in relation to the political role of the museum, and the way the museum is submitted to the Ministry of Culture and cultural leaders.

“The museum has always been politically exploited, even stronger in the last 5 years, also through resignations of one or the other. The people that are in place that do not necessarily show a certain commitment to the museum, but a political party card is played. The other side is that now, just before the elections, the whole story with Suzanne Cotter and the 'Chapelle' by Wim Delvoye is exploited once again, not by the government this time, but by the opposition.” (Interview #13)

4.1.2.3 Decision-making

For the category of private stakeholders, the results on decision-making are quite obvious, since there are no constraints that could limit them. Private patrons are those stakeholders, that benefit of the largest freedom when it comes to deciding who and what to support, and with what type of contribution, may it be the lending or donation of artworks, a financial or professional support. The motivation behind can be the pleasure of giving, pride, or adding value to the collection, as well as the nobility in supporting a good cause.

For foundations that are created under the 'Foundation of Luxembourg', the decisive organ is the management committee, that consists of the donor, the director of the 'Foundation of Luxembourg' and a third person, "*who has knowledge in the field where this foundation is active. If it's for an illness, we often have a doctor who works in this area to give advice.*" (Interview #6). Specific projects are presented to the committee, and they decide together what project to support, where they might have the strongest impact or what they see as the most promising initiative.

4.1.2.4 Discussion

By analysing their similarities, I found that the two public institutions, that are dealing with private money, show similarities in their set-up as well as in their expression of values, and the two private collectors have quite similar mindsets. From what I experienced in the interviews, a more discrete approach is needed for private donors, as well as a different 'sponsoring-package' than for corporate donors, because they are more sensible for the topic of arts and culture, and are promoting the cause. The individual needs of each stakeholder ask for a creative approach, that involve the presentation of novel ideas, as well as the establishment of a stable communication. What is absolutely indispensable, is the examination of each stakeholder, in order to present projects and ideas that are relating to that one specific donor, to his particular style and interest. Therefore, there is a strong need for offers that are made to measure. In contrary to what Hughes and Luksetich (1999) found, namely that private donors are attracted to the most visible museums, I found that they are supporting those institutions, that are still in development, and that need external support and advice.

A similar result than explored in theory concerns the impact measurement, where Stone et al. (1999) explained, that museums only start with management approaches, when required by their donors. I found the same results in my research, there is a requirement for measuring the impact, for key figures to follow-up on the progress and the success. As an effect, the museum has to learn how to apply those numbers, they have to find out which ones are the most relevant ones, and show their proper initiative in using them. Moreover, there is still room for improvement in terms of collecting data and presenting long-term developments.

An interesting finding concerning the five spheres model (Klamer, 2016) is that the governmental sphere in which the museum is located, is perceived as problematic. The influence of political figures, either through state visits, justifications of the director for artistic decisions in front of a parliamentary committee or the opposition's election campaign, impedes an independent acting of the museum. Private donors did express their concerns with respect to restrictive policies, laws and rules, which in turn, also limit the initiation of creative and entrepreneurial activities. A further instrumentalisation is regarded as very dangerous and discouraging for a participation in the museum, since private donors want to have an impact, and not solely provide the financial means.

All three private art collectors that have been interviewed, were reached through snowball sampling, therefore their profile was not discussed in the theoretical framework in particular. What

I found in my results, is that they want to be approached according to their style. Consequently, in a first step, the museum has to find out what the donor's style is, that is usually reflected in their taste in art. The pop art collector for example, wishes for events with a DJ like David Guetta, something poppy, not the classic silent museum experience. The other collector though, who collects contemporary art, is a more introverted person, who is not looking for the big attention, and also would not suggest an event. The third art collector I interviewed does it more out of investment reasons, and therefore his art collection does not live that much, in terms of traveling to other museums, or being offered on the auction market. The pieces are carefully chosen according to a topic and to their expected rise in value, but since they do not belong to him privately, but to the company assets, he does not want to invest too much time and money into it. The main activity remains the insurance company. As a result, they all show a personal interest in art, and want to be approached with events, news or projects that fit their collection and style.

The trial gift, discussed as the third step of the model by Knowles & Gomes (2009), has not been encountered during the research. One of the private stakeholders, who is not currently sponsoring the MUDAM, but supported smaller projects in the past, apparently has not been convinced to do it continuously. Policies were mentioned, that were too restrictive as well as a missing appreciation by the beneficiary organisation, which is the contrary of Knowles & Gomes' (2009) steps towards a long-term relationship with the donor. The whole process was described as being too anonymous, and the satisfaction of the donor not strong enough to become an institutional donor (Waters, 2008). Therefore, a follow-up process enquiring the satisfaction of the donor, is a relevant step in order to better understand the donor's demeanour, attitudes and needs.

However, the written proposal has become a common part of a relationship to the donor (Knowles & Gomes, 2009). What I encountered in my interviews, is that there is no donation without a written agreement, defining the type of donation and its counterparts offered by the museum. Interestingly, the museum receives mostly financial contributions and some donations of works of art, whereas each contract is custom-made. One of the reasons for the few donations was brought up by one of the art collectors, saying that the people working at the sponsoring department do not yet use the financial and legal opportunities deriving from a donation as a form of marketing for their department.

4.1.3 Corporate

During the analysis of the interviews, I found two distinct mindsets within the category of corporate stakeholders. There is one group - actually all 3 financial institutions I interviewed (one wealth management company, one private Swiss bank and one insurance company) - that supports the MUDAM as a **sponsor**, looking for advertising. They chose the MUDAM, because they know it is a beautiful place, where they can invite their clients, who appreciate its uniqueness. In general they think that the MUDAM fits their own clientele quite well and that it would provide them with a relatively high degree of visibility. The decision is thus often embedded into a larger marketing strategy. One interviewee, who is a partner, said that sponsors *“often seek to profit from the institution, or use the institution to improve the visibility of their brand. And I think it's support, but interested support.”* (Interview #3).

The other mindset is closely related to the good cause, and/or the company has some kind of personal relation to the institution, which is more similar to the role of a **partner or philanthropist**. One interviewee explained the company's intention as being a community investment, imposed by the mother company, wherever they are actively in business. Another interviewee was the project manager at the construction site of the MUDAM, which was the most challenging architectural project at the time, and therefore is emotionally close to the institution. Throughout the description of the results, the findings will be separately displayed for the two groups.

What they all have in common is their interest in art, two out of five corporate interview partners built up an art collection that belongs to the company assets, the three others show a personal interest. I could not find a consistent pattern in the type of contribution for corporate stakeholders, since some are doing a patronage of competence, which means they are contributing to the MUDAM not only financially, but in relation to their work domain (e.g. insurances or repairing something around the museum building). During the interview with the funding expert, she explained that the only complication arising with the patronage of competence is that it is difficult to define a counterpart. Since the patronage is embedded in the activity of the company, the beneficiary might receive it for the purchasing price, or the retailing price, which might change the amount of the counterpart. Since the institutions are controlled by the government, and the contributions have to be justified, this might result in complications. Therefore, the funding expert recommended to always agree on a financial contribution, that might be topped with an additional patronage of competence. This is a complication arising in the market or governmental sphere, where forms and strictly defined counterparts determine the relationship (Klamer, 2016). Not the gift itself is the priority, but to impose the company's interests as effectively as possible.

4.1.3.1 Conditions and expectations

The general sponsorship agreement for corporate stakeholders include a room rental for conferences or events once a year. If the donors want such an event more often, they need to

augment their donation, in order to become a donor in a higher category. One interviewee brought up, that the museum's policies, which came from the director, were always very restrictive at the events. The fear of becoming an event management company rather than a contemporary art museum, where drinks are allowed in the galleries, and the restaurant has a higher priority than the exhibition, were the reasons for such a restrictive governance.

Furthermore, free entry tickets are offered to the partnering companies. However, not all employees make use of the offer, since they feel uncomfortable or even intimidated by the art. One solution for the problem is the 'Art for Dummies' initiative, that was introduced with one of the stakeholders, in order to give them more self-confidence through a crash course in art history and contemporary art. *"The return that counts, even if it is not financial, is that a partnership must be balanced."* (Interview #11)

The sponsors did mention their own staff only in relation to the clients they are potentially inviting to the MUDAM, but not in a sense that it could be a satisfying experience for them. There was no direct intention towards approaching their employees to a cultural institution in Luxembourg through the sponsorship. Employees are supposed to use the tickets in combination with their clients, by inviting them to the MUDAM. If so, they want to feel confident when bringing them, which is why the 'Art for Dummies' initiative was highly appreciated.

When talking about the sponsors, who are supporting the MUDAM for advertising reasons, the results show that they are most interested in the room rental, or another exclusive offer, that they could surprise their clients with. *"Our customers like that very much"* (Interview #7). They are interested in increasing their visibility, by being displayed in brochures, on the website and at the museum. There is a strong intention for using the reputation of the MUDAM for their own image. Especially two of the interviews with the financial institutions showed that they are attracted by the idea of associating their own image with that of the MUDAM.

Two out of five interviewees could not really express an opinion on the future look of the MUDAM, which is an indication for me that they did not yet deeply altercate with the institution and its logic. They see something unique and want to be associated with it, but do not see the strong inner value, its potential for development, and its important role for the art scene in Luxembourg. Which is why they do not have their own opinion on the museum, but adapt the opinion of others.

For the corporate stakeholders in general, there is a strong orientation towards their clients; they are supporting multiple other initiatives, where there is often an affiliation through their personal network. *"That means that you do it to make a nice gesture towards them."* (Interview #11). Only one of the interviewees expects a justification on how the money was used. This is due to the fact that the mother company is using a measurement tool for the quantification of the cultural impact, in order to compare their global activities. Already during the project, he wants to be kept updated about local news coverages, the number of visitors, and how the project is appreciated in general. All other corporate funding stakeholders that participated in the research, get a report once a year on the general activity of the museum, the achievements and the key figures, but since they are considered as institutional donors, their

financial contribution and its use is not mentioned in particular. However, during my interview with a funding expert, I found that in her experience, corporate as well as private donors become emotionally more attached to the institution if they can support specific projects, something explicit they can hold on to.

The partners, that are supporting the MUDAM for the 'art cause', have other ideas in mind. They emphasised the importance of introducing their staff to the museum, and showing them another side of Luxembourg, since a lot of them are only coming to Luxembourg for work, but do not know the institutions, nor the cultural context. They are not expecting something immediately in return, but rather to be surprised, with exhibitions and exciting projects. The donors do recognise that with the current subsidies by the government, the MUDAM can function, but it is not sufficient for additional projects.

The interviews with corporate stakeholders that have their own art collection were interesting in a sense that they have different ideas about what is happening with it. They both see it as an investment, as an asset for the company, but none of the companies has lent out pieces of art yet, although both would consider it as a possibility for the future. Although they noticed that there might be a conflict of interests, when for example lending an artwork to the MUDAM, while sponsoring it financially. One company participated in the 'Private Art on Kirchberg', a weekend with open doors to certain office buildings, where visitors can visit artworks that are usually hidden behind closed office doors. What constraints both of them, is that their art collection is not their primary activity, because they are still embedded in financial activities. Therefore, they need to be careful with how much time they invest into making their collection more lively. In the interviewee's opinion, finance and art worlds are close, art is an investment good as well, as it increases and decreases in value and people attach certain values to it. However, museums should still keep a sacred aura, and make the artworks something very special, in comparison to pure consumer goods.

"Art has also to do with money, money was often discussed in art, and when people go to a gallery or an art fair, whether now Basel or Cologne, then they get a price list and that gives you a different feeling. I always find that very interesting when you go to a museum and look at a picture, it has an aura of inviolability, and on such a huge event, you get a very different relation to art, because there's a price tag, it will be something else, another object at once. The 'sacred' disappears, it becomes more of a consumer good, then there is 10,000 or 100,000 and you feel like in a shop." (Interview #5).

4.1.3.2 Values & interests

For the **sponsors**, the association with the organisation's image is of crucial importance. Both sponsors that I've interviewed have signed an agreement with the MUDAM for 1 year, with a possible extension depending on the contentment with the relationship. An interviewee who does not sponsor the MUDAM noted that *"you associate yourself with the organisation that fits you best: Very few are interested in the MUDAM, we tend to sponsor places, where many people are*

interested. We also do the less known, but only if more people in the company are interested in it, because they have to go there, they also have to take people (for example, clients) with them, and if nobody likes going there, then it does not work.” (Interview #11). The beneficiary organisations are thus chosen according to market information, in order to achieve relevant brand positioning and establish healthy and lasting relationships with their consumers.

“Yes yes .. of course we are a wealth management company, we approach people with big capital, and most of the time they are the art lovers, and then get hold of these people, to reach those people.” (Interview #7).

The participants in the interviews chose contemporary art, because their clients are interested in art, because there is an interest for art within the staff, or because it allows to have other thoughts and change their usual thinking. *“Contemporary art is a conceptual art that brings a different view of things that surround one.” (Interview #11).* In this context, the MUDAM was described as a place where *“there are many things to discover, for our employees too, who are also interested in the art world” (Interview #8).* The feedback from both interview partners was that their clients like it very much to benefit from the sponsorship they have with the MUDAM, whereas their own employees only rarely use the opportunity to visit the museum.

For the **partners**, there was a stronger orientation towards specific topics investigated by the beneficiary organisation (humanitarian, culture, education), instead of towards organisations that are congruent with their target audience. *“Supporting the good cause, not visibility is the primary goal” (Interview #5).* The partners decide on one or several topics, defined in their strategies, and then stick to their choice. *“We focus on the 3 areas (culture, humanitarian, professional), and actually find it internally better to support a few things constantly, rather than jump from opportunity to opportunity.” (Interview #5).* The interviewees from this category are looking for long-term projects that are measurable, and they all signed their sponsorship agreement for 3 years.

One interviewee emphasised that *“having a local impact” (Interview #3)* is most important. Since it is in the partner’s best interest to nurture the development of the institution, they also want to benefit from the positive feedback and from the museum’s network, in order to get in touch with other partners and be invited to interesting events, where they can meet like-minded people. All interviewees in this category showed a strong interest for a proper professional development, and want to be informed if there is an event that is related to their own business activity. They see philanthropy also as a means to get in touch with other companies, as *“often you encounter business people at art exhibitions, so it can not be that far apart.” (Interview #5).*

Another interesting aspect is the education of their employees, they see in the MUDAM an opportunity to bring their employees, and especially the commuters, in touch with the country. *“They often lack the contact to the country, to the city, to our cultural institutions” (Interview #5).* One interviewee noted how interesting it is to see how differently those employees view and interpret art.

In relation to nation branding, the overall opinion was that the MUDAM plays an important role, but only one of the interviewees could give me an elaborate answer on the topic. The interviewee thinks in more economic terms, not in terms of the notoriety of the country, but what role an institution can play for such an international population as we have in Luxembourg, to attract them, to please them, to keep them.

“I think the Mudam, as well as the Philharmonie, the places where relatively few people go, compared to a football stadium or the Rockhalle, are very important. Because they are interesting for a certain kind of people, and I see that from the perspective of the financial center, but this can be extended to the whole economy, or take on another approach, such as tourism. I notice, in my milieu with bankers and other business leaders, that culture matters to most of them, and if not to them, then to their wives. In order to come to Luxembourg, to defend the location here in front of a corporate group, to keep a certain clientele longer, such places as the Mudam and the Philharmonic are very important.” (Interview #11)

4.1.3.3 Decision-making

For all interview partners, the decisions are taken in the headquarter. The two interview partners that have their headquarters somewhere else than in Luxembourg (both in Geneva), have to explain their choice for the sponsoring at that place. *“My role is to explain to the Head Office why the identified institution corresponds to the objectives of the community investment.” (Interview #3)*. One of the interview partners from Luxembourg explained, that it is not sufficient to reach the director in order to establish a long-term relation, but to reach the second management row as well. According to that interviewee, it is easier to defend a good cause when there are multiple supporters.

“I believe that in these discussions that when such budgets are negotiated, you need several supporters, one is not enough, if that is so isolated there, then he/she must be very impressive, but if there are several interested, then it is easier to take a decision.” (Interview #11)

For the **sponsors**, the decision-making, and thus the choice of a beneficiary organisation, is taken according to the conditions of the market. First, *“a company is positioning itself, has a picture of itself that it wants to bring it across, and the company also knows roughly how to approach it.” (Interview #11)*. Second, the *“decision-making is depending on other funding stakeholders, the director always checks if there is another bank or wealth manager in the sponsor list” (Interview #7)*. Third, *“the personal bond is added, but of course that must not **destroy** the other. Sometimes I have jokers, but I can not always dictate to my team, to whom I still owe a favour.” (Interview #11)*. Consequently, this positioning with respect to competitors, clients, and the personal affiliation of board members is what determines the decision-making of sponsors.

For the **partners**, the choice is also taken according to the market conditions, but with less emphasis on the own positioning, and more interest towards the development of culture.

“You have to make a decision about what is interesting in Luxembourg for what is interesting for the company.” (Interview #5).

One interview partner is particularly interested in supporting projects, setting challenging objectives, and supporting the MUDAM in its development. *“We support an institution, because we think it's something that every company should do, no matter what products or services, be it a bank, or a chocolate producer, every company must have a responsibility in the community in which she is active.” (Interview #3).* Partners are not necessarily looking for fully developed institutions, but for those that are still in change, since they can achieve a stronger impact.

4.1.3.4 Discussion

One relevant finding in relation to theory is that there is no real, separate category for corporate donors, since they are subdivided into partners and sponsors. Sponsors are functioning respectively to what I expected from corporate donors, meaning that they are aiming at getting visibility and an association with the institution's image (Hughes & Luksetich, 1999; Froelich, 1999), whereas partners are actually functioning according to what I expected from private donors.

In terms of their approach to funding, they are much more invested in the cause, are more long-term oriented, and are not primarily looking for visibility or an immediate benefit for themselves. The priority is set on supporting the cause. Partners are looking for institutions, that are still in development and that need further support. Therefore, they are also looking for a closer interaction, they like it when they are asked for their opinion, or when the institution needs their network. For them, it is perfectly allowed to show weaknesses or difficulties, since that is inherent in the reason why those funding stakeholders offer their support in the first place.

For sponsors, I felt that some part of the sponsoring package, especially the free entry tickets for their employees, are only rarely used. One reason I could recognise was that the employees only rarely identify with the museum, since the country is employing around 180.000 cross-border commuters. From the interview with the funding expert, I also found that employees might not understand or see the benefit of supporting an organisation, and might end up being 'jealous' about the money spent, that could have been used for a new canteen, for a Christmas bonus etc. Therefore, there is a necessity for a stronger appreciation, identification and valorisation of the institution and its financial support. This is the case for the clients of those interview partners classified as sponsors, because the interview partners expressed a strong congruence between their clients, company and non-profit (Rifon et al., 2004).

Another finding, that was not discussed in theory, is that those interviewees categorised as sponsors, had a weak, or no opinion at all on the museum. The “enlightened self-interest” (Kelly, 1998) discussed in the theoretical framework was confirmed through the results of the research, particularly for the new category of pure sponsors. One could see that only little inner analysis or altercation with the institution itself has taken place, which results in a weaker bond to the organisation. I do think that if there was a complicated situation, like a larger scandal, they would

more probably cancel the sponsorship than partners, because they are primarily looking for an assimilation with the MUDAM's image. If it is not clean enough anymore, or not interesting enough anymore, they are more likely to disappear. This is a disadvantage of that category, and needs to be incorporated in the funding strategies as a risk.

In relation to the decision-making, my findings confirm Knowles & Gomes (2009) in the sense that for each donor, the fundraiser should consider the entourage of the donor as well, like important financial advisors, or, if on a corporate level, the administration board has a saying in the decision as well. I found strong evidence in my interviews, especially for corporate donors, that it is not enough to reach the director, but try to convince more people from the administration board for your cause. During budget discussions, the cause will need support from more than one voice, in order to withstand the other projects.

4.2 Funding strategies

As an overall finding, one can say that not a single interviewee has expressed objections against the fact that the MUDAM should ensure its own sources of revenue. In the following paragraphs, the funding strategies mentioned by the interview partners will be categorised according to the different funding strategies that were explained in the theoretical framework.

4.2.1 Strategic expansion

Since one way of a strategic expansion is the attainment of new audiences, children were mentioned, because they'll bring their parents too. *"The idea is to invite the children of the sponsors, and the children's friends, and then to organize guided tours for the children. Bottom-up and top-down approaches."* (Interview #2). Another new audience group are national and international politicians, who guarantee a certain media visibility.

A different approach mentioned by the interviewees is to do market research, in order to find out who the new audiences are and how to reach them. *"I think the approach of the new director and the team today is a better one to just go out to the market and ask what people want, what they expect, what moves them"* (Interview #4). Moreover, there are lots of cross-border commuters working in Luxembourg (around 180.000), who do not necessarily identify with the cultural institutions in the country. *"In these companies we can capture an audience that museums do not capture. Because they are cross-border commuters, newcomers to Luxembourg, people who do not necessarily participate in museums in Luxembourg."* (Interview #10). Also, the 'young friends of the museum' is a younger version of the 'Friends of the Museum' association, that is capturing a new audience, by trying to passionate them from an early age on for the cause. What is interesting, is that the Philharmonie has started a new series for lunchtime, in order to attract the working clientele from the Kirchberg, that could be an interesting idea for the MUDAM as well, to organise small guided tours over lunch, especially during summer. In order to attract donors for

a social cause, the Philharmonie has created a separate foundation, that is financed by private money, with a solely social cultural purpose.

“We go into many retirement homes, hospitals, we have now had a big project with the youth psychiatry on the Kirchberg, we have worked a lot with people with a migrant background, and generally disadvantaged people.” (Interview #12)

In terms of collaborative projects with cultural institutions of different genres, the interviewees mentioned the collaborative ‘Red Bridge Project’ between the MUDAM, the Philharmonie and the ‘Grand Théâtre’, in order to assemble all audiences. There will be art in the theatre, theatre performances in the Philharmonie, and classical music in the MUDAM.

Another new audience group are the employees of the donors of the MUDAM. With the ‘JTI culture card’ for example, the employees get reduced entrances at the partner institutions of JTI. Inspired by the interview with the responsible for sponsoring at the Philharmonie *“so I attach great importance to making visits with a small concert, so that these employees are proud. They want their bank to support the Philharmonie” (Interview #12)*. For some sponsors, when they are coming to the museum with their employees, it would be interesting to offer not only the classic guided tour, but maybe an ‘introduction to contemporary art’ at the auditorium, and after that a guided tour. Larger introductions might help them to have a better orientation throughout the exhibition and could strengthen their affiliation with the institution. In case they have to decide between two institutions, and which one to sponsor, the employees might be in favour of the MUDAM, since they have made special experiences there.

As a last argument, the enlargement of the museum’s collection was brought forward, as a way to attract more people, especially a more international, art-interested audience.

“I find the approach of the new director very interesting, because she wants to work more with the collection and set some accents with some works of art. Then you take this step, so you buy more famous names to draw certain people into the museum and to inspire them for it.” (Interview #13)

4.2.1.1 Discussion

In line with Hughes & Luksetich (2004), the findings indicate that a strategic expansion is not related to a loss of autonomy in terms of mission and values. For the funding stakeholders, strategic expansion is related to a more efficient functioning of the organisation, to new possibilities, to additional audience groups and to more interest from the people in Luxembourg. Contrarily to Rose-Ackerman (1987), I could not find any evidence for a change in the product offer towards the preferences of donors. In particular for private donors, who are strongly related to the mission and values of the museum, there was only little intention in influencing the orientation of the institution. Nambisan & Baron’s (2013) multiple-goal expectancy could be verified for a strategic expansion, namely by expecting a certain quality, that is in line with the general mission of the museum.

4.2.2 Developing Business Management Techniques

In relation to the development of business management techniques, it is important to define priorities, and to consider the business side as much as the artistic values. One participant of the focus group described the director's duties with *"only half her job is fulfilling artistic values, the other part is management. When looking at the budget, 45% Staff, 22% Building, Programmation 11%, those are figures where you have to reconsider your priorities. She has to reconsider her policies, because a budget cannot run into 10 different directions. The building is not getting any cheaper, in terms of staff they are good, but storage is still a big issue."* (Interview #1). During the last years and especially during the last political period of office, people from the private business industry were chosen into the administration board of the museum, in order to achieve a more rational approach to the management of the museum. Their expertise was needed to rethink the positioning, and to use the available means more effectively in the future.

"As a museum, we cannot content ourselves with saying that we need more money from the state. That's right, the 600.000 Euros the MUDAM gets to expand the collection is a ridiculous sum compared to our other budgets, and also ridiculous as a means to build a contemporary art collection. But on the other hand, the museum also has to position itself in such a way that it receives more donations from abroad. This is always double-edged, the state has a responsibility, the people working in the museum also have some responsibility, and of course the collectors in Luxembourg." (Interview #13)

For some sponsors, it is a condition to apply business management techniques, before they get into discussions about supporting a project. *"The museum must be as lucrative as possible, to get as many exhibitions as possible, to send as many people through the museum as possible, to make communication to the outside as appealing and good as possible, to expand the collection from the museum"* (Interview #4). What they expect are key figures, that are written down in a convention, in order to have concrete goals that one can work on. Those can be to multiply the number of visitors, achieve a certain amount of participants at the workshops, or others. From the results of the interviews, I understood that many sponsors feel more comfortable in a discussion about sponsorship, if they can apply their usual way of negotiation, which is embedded in a business approach.

Moreover, it is necessary for the department of sponsorship to develop business management techniques, because it shows the degree of professionalism, of adaptation and of investment. *"And I think those who are very effective in fundraising are those who understand that these are long-term relationships in which to invest. Someone who once supported you for a project, and it was well done, he is satisfied with the report and the relationship he has had with the recipient, he is ready to renew it."* (IV #6).

4.2.2.1 Discussion

In relation to the development of business management techniques, the starting point is in line with Hughes and Luksetich (2004), in the sense that public funding impedes business approaches. However, the funding stakeholders highly appreciate the idea, some interviewees even demand it before getting into negotiations. Private and corporate donors want to measure their impact with key figures, and corporate donors expect a sponsorship package, so that there is an immediate need for the formulation of counterparts. The logic that applies here is embedded in the market sphere, and closely related with an efficient functioning of the non-profit (Klamer, 2016). What's more is that the interviewees want the museum to have its proper revenues, to show willingness and be properly proactive in generating them. However, doubts were raised during the interviews about the management skills of the new director, which indicates that having management skills was not yet a criteria for the choice of the new director. Thus, the funding composition did not have a direct impact on the management decisions, at least not in relation to the new director (Frey & Meier, 2002). A recommendation, seeing theory and results coming together, would be the consideration of a dual leadership, with a business director supporting the artistic director. This way, the implication of business management techniques would be strongly rooted already in the directory of the museum.

4.2.3 Boundary-spinning activities

For those sponsors, that have a separate and professional sponsoring department, looking for synergies between **their partner organisations** is a must. One example one of the interviewees mentioned is that *“One of our partners is the Belgium-Japanese association, whose missions is to encourage all that is cultural and Japanese. They receive an annual budget to support that goal from us. And my goal is to put them in touch with the MUDAM so that precisely this Belgian-Japanese Chamber of Commerce creates visibility around the MUDAM. Given that the mission of the Belgium-Japanese association is to support Japanese culture and that MUDAM creates visibility around modern art, if we can indirectly increase the 'amounts' by putting them together, we can multiply the effects and visibilities of each institution.”* (Interview #3). Consequently, it is in the sponsor's best interest to bring the beneficiary organisations together, for new partnerships to arise.

“So I want to create these meeting platforms, where different sectors, different types of art meet and come into contact to eventually work together.” (Interview #3).

Through initiatives and collaborations **with other museums**, new connections can be established. This is, on the one hand, healthy for the collection of the museum, because artworks can be exchanged, borrowed and bought. *“To make the connection to people who have extraordinary collections, or who see themselves as philanthropist or sponsor of a museum, who want to finance this through their foundations”* (Interview #4). On the other hand, networking

events are opportunities to actively seek contact to other institutions. In Luxembourg, the 'Museum Night' and the 'Luxembourg Museum Days' are good examples, since both events have been successfully celebrated for the past 10 years.

One interviewee specified that the frame for such collaborations has to be set by the government, that they have to include this as a condition into the convention between the government and the institution. This is actually already included in the convention *"to set up co-production projects with national structures and/or international structures"* (Interview #1). However, as I have learned throughout the course of the interviews, the government does not ask for much of a justification on how the individual conditions have been fulfilled. Also, it is not specified whether the collaboration should be enlarged with private structures as well, or only be limited to collaborations between public institutions.

A third strategy that was mentioned, is to reach out to **private collectors** by participating in the Luxembourg Art Week, or similar events, where art is sold outside of the usual galleries or auction houses. According to the interviewees, this would result in a mix between the private and the public realm, between audiences, and encourage people to visit.

A fourth resource to funding mentioned during the interviews, are the networks of the administration board and the director. The new director Suzanne Cotter is well connected in the field on an international level, which means that she brings connections to funding, to resources and to other institutions. Therefore, expectations are high for new contributions to arise. Although the access to the administration board of a museum is usually connected either to financial resources or expertise, this is not the case in Luxembourg, according to the interviewees. Some said the board members are only in place because they know the right people, but apparently, they do not have to make the right financial contributions. *"No, financial contributions should even be the requirement to become a member of the administration board. A member of the board has to bring something. Either it is money or competence. And I do not say more."* (Interview #13)

4.2.3.1 Discussion

Boundary-spinning activities, which was not that visible in theory, are not easy to apply in just any place (Alexander, 2000). Strong evidence was found, indicating that not all institutions can simply work together. In Luxembourg, as explained in the part about the cultural context, the institutions are still young, and have not reached their full potential yet. They are still in a phase of definition and positioning, which complicates cooperations between institutions, since the priorities are set on the individual development. A second reason why collaborations in Luxembourg are difficult, is because of its size. The choices on whom to collaborate with have to be taken with great consideration, and demand a careful evaluation of the actors in the environment. Thirdly, since public contributions are high, there is no immediate risk of being unable to continue the operation, which, in turn, discourages a more efficient functioning.

A second finding on the environment, that has not been explored in the theoretical framework, is the specific industry through which the country has reached its economic strength. In recent years, after the 'Luxleaks' revelations, there is no more trust towards the financial sector

in Luxembourg, and especially the three financial institutions in my interviews were interested in being associated with the image of Luxembourgish institutions. One explanation could be that they are aiming at diminishing the general mistrust towards the financial sector by associating themselves with local institutions.

4.2.4 Maintaining public service character through commercialisation

The most important aspect, that was repeatedly mentioned during the interviews, is to stay true to your mission as an organisation. No single interviewee mentioned objections against commercial aspects of a museum, *“As long as it does not crash with the everyday artistic programming, I have no problem whatsoever.”* (Interview #9). The Luxembourgish cultural context is determined by a french-oriented logic, where it has a negative connotation to be commercial, therefore the MUDAM is constantly under surveillance and under criticism when considering to rent out rooms, or to hold private dinners. *“I think it's a mentality thing and I think you have to think about the consumer and you have to see the art as a consumer good. If I only issue things that I personally like, because I find that intellectually so stimulating, but I'm the only one who sees it that way, then I've achieved absolutely nothing.”* (Interview #4). Therefore, the room rental was extended just recently from being a privilege for donors, as mentioned under corporate stakeholders, to being open to anyone willing to pay for it. It is thus a step towards enlarging the potential audience, as well as a more efficient use of the museum space. Astonishingly, the interviewees already overcame the traditional thinking, and are in a stance of acceptance and appreciation for an application of more independent funding strategies for the museum.

“I think you have to understand that these moments are not moments of pure commercial vulgarity or marketing, they are really moments of bringing people together, and I think museums have to do it more and more.” (Interview #10).

Using the additional source of income to build up reserves is highly appreciated by the donors, *“if a donor is willing to finance 50% of a project, he knows that the museum, if it does not find other donors, will not cancel the project, but make use of its reserves. So I think it's even something donors encourage.”* (Interview #6). Moreover, it allows for more freedom in setting up exhibitions, in financing additional acquisitions, and generally act outside of the state budget. *“It is always important to be independent, because you can simply enjoy more freedom.”* (Interview #7).

Having a **restaurant or café** is well appreciated, for some interviewees even a condition for their visit of the museum. *“When I enter a museum, I discover an exhibition, I go to a place, I eat a small piece, I can combine two things.”* (Interview #8). What was repeatedly mentioned, is the fact that it gives you the possibility to have a drink or have dinner with the people you invited to the museum, in a closed atmosphere, *“and better to do this in a place that is beautiful rather than going to rent any room in the area.”* (Interview #3). Another interviewee said that *“I do not think at all that this brakes sponsorship, on the contrary, I think that patrons are happy to see a*

high-quality restaurant in a museum, they can invite people to this restaurant of the museum they support, the companies of Kirchberg and their employees who go to lunch there, I find it very important.” (Interview #10). It also revives the museum, because there is more back and forth, “the people stay longer, they benefit more from the place as such” (Interview #8) and “it also definitely adds to the museum's appeal, making people spend more time in the museum, so these shops and restaurants are there to make the visit more of an experience” (Interview #9).

There was not a single objection against the **shop** either, it is rather seen as a chance to differentiate yourself from others, *“where else in the city would you look for something like that? I see that as a service rather than a negative aspect.” (Interview #11).*

Furthermore, it is a *“gateway for museums; I am talking about my personal experience, for example my wife will first enter the shop of the museum before going to see the exhibitions, to enter into contact with works, it is thus a door of entrance for the museum and there are lots of nice personalised souvenirs and in itself, I have no objection to that.” (Interview #3).*

Moreover, it is a way to extend the experience from the exhibition, *“it is a moment where we can buy more artistic, more neat things for children and for everyone, it's a joy. And then catalogs, books, these shops are very important, we come out of an exhibition and we can buy the book, it makes sense. And the visitor can continue to discover.” (Interview #10).*

4.2.4.1 Discussion

In the case of the MUDAM, in line with Froelich (1999), there is no tendency towards a loss of priorities or mission visible in the foreseeable future, since only 5% of the yearly budget are generated through proper revenues. What is the case, is that there is a trend towards a stronger orientation in the direction of clients and audiences (Camarero et al., 2011), demonstrated on the one hand by the enlargement of the philanthropy department, and on the other hand through the expansion of the room rental. As suggested by Alexander (2000), the funding stakeholders consistently showed a positive reaction when asked about their opinion on the museum generating own revenues. An aspect that has not been discussed in theory, is that a proper income takes some responsibility from the donor. If, for example, the museum cannot find enough donors for a project, they can use their reserves generated through their own income, to fill up the hole, instead of cancelling the project. Consequently, it allows the museum to have more freedom and more possibilities, as well as independence and autonomy from donors.



Conclusion

“ *They want special encounters [...] actually it's all about creating special moments. Something that is not affordable.* ”

- Dominique Hansen -

5 Conclusion

As a conclusion to the research question *why do funding stakeholders contribute to a non-profit museum?*, the findings indicate that every donor has its individual reasoning. The classification into public, private and corporate donors did not turn out to be right, because the choice of a beneficiary institution is not solely depending on the decision-making process, as anticipated in the theoretical framework (Froelich, 1999). Instead, the personal interest and a balanced relationship, where understanding and appreciation rule, are the common trigger for the support of a donor, for corporate donors as for private ones. Also, in their mindset, the right mentality for a modern art museum is to generate revenues and take large steps towards playing on an international level. Therefore, one important finding states that the MUDAM needs the right figures on its balance sheet in order to justify its existence as one of the most important institutions in the country.

A significant finding in terms of environment is the competition between institutions and the arising range of possibilities for donations (Lindqvist, 2012). According to the interviewees, they are contacted almost every day by a different organisation asking for financial support. Consequently, donors are in a comfortable position of having a broad choice, and a strong power in negotiations. There is an undeniable need for a further professionalisation of funding processes, involving the acquirement, attachment and long-term commitment of the donor (Woodward, 2012; Knowles & Gomes, 2009). As the findings indicate, monetary tax incentives do help (Frey & Jegen, 2001), but are never the main priority for a donor's choice of a beneficiary organisation, which emphasises the importance for a communication of the organisation's values and uniqueness even more (Krug & Weinberg, 2004).

This having said, it is crucially important to convince the donors of the particular good cause, either social, cultural or another, by giving them arguments in favour of the institution. For pure sponsors, which are looking for an effective brand positioning (Kotler & Keller, 2012), and healthy and lasting relationships with their customers, arguments can be retrieved by further analysing the visitors coming to the MUDAM. Thereof, an audience report can be established, and those companies, whose target audience is congruent with the visitors of the museum, can immediately be contacted (Rifon et al., 2004). Corporate stakeholders are in a time of change at the moment, since the decision-making to support a museum used to be dependent on the passion of the director or CEO. *"There is less and less freedom for local businesses, and they suffer, because they liked to support a certain association"* (Interview #10). Nowadays, all decisions have to be rooted in a larger strategy, they have to make sense, and they have to be advocated with key figures. All choices concerning donations need to be justified in front of someone, who may not even know the Luxembourgish institutions. Therefore, it is essential to have something in hand that convinces the sponsor, before entering into negotiations.

From the interview with a funding expert, the findings indicate that private donors are emotionally more attached to the institution if they can support specific projects, something they

can hold on to, instead of being an institutional donor. The four dimensions of relationship quality introduced by Hon and Grunig (1999), trust, commitment, satisfaction and control mutuality, fit on both private donors, as well as corporate partners. The three dimensions from the social sphere (Klamer, 2016), as anticipated in the theoretical framework, are values that are important to private donors and corporate partners, but can be neglected for corporate sponsors and public donors. They, in turn, need the control mutuality, a typical value in the governance sphere, to justify their spendings and have a strong saying in the process.

Moreover, a high degree of professionalisation in the process (Woodward, 2012), an appreciation of the donor's interests and networking possibilities for linkages to other institutions and donors (Knowles & Gomes, 2009) are the key results extracted from the research. Especially with the international appeal, and the additional international network of the new director, the interview partners expect changes in terms of programming, outreach and revenues from commercial initiatives (Lindqvist, 2012). The MUDAM and hence the new director need further funding from private and corporate sources to take the next step in its development as an institution in Luxembourg, since with the current budget, they can only maintain the momentary level of performance, recognition and influence. However, on another note, the museum has to be careful to not solely act upon the interest of donors, and all interviewees expressed their explicit desire for an independently acting museum.

Furthermore, there was an specific wish for a decoupling from the state governance and the political interference, since the institution is now mature enough to take the lead into its own hands. The instrumentalisation of the museum is regarded as very dangerous and discouraging for a participation in the museum, since private donors want to have an impact, and not solely provide the financial means. It is not sufficient to find out what exactly donors want or expect, but the whole organisation has to convert, in order to tune into the new situation. The acquisition of new funding sources stands for a detachment from the dominance, the guidance and the dependence from the government, and hence from the governance sphere (Klamer, 2016). The new sphere the museum is entering has a different logic, habits and practices and maintains other relationships with its donors. For private donors, as well as corporate partners, that are acting in the social sphere, the relationship is based on trust, gifts and a strong commitment for having an impact (Klamer, 2016), which results in the need for a strong orientation towards the good cause, and numbers that prove the impact. Otherwise, the relationship with corporate sponsors is dominated by a market logic, where the pursuit of prices, counterparts, numbers and quantitative goals are most important (Klamer, 2016).

In terms of funding strategies, the results indicate that a more entrepreneurial and creative approach is needed when talking to potential donors, in order to offer the right incentives and know what is important to them. With the current logic of the governance sphere that the MUDAM is located in, such approaches are not encouraged, which is why there is a strong need for organisational changes, that allow for a creative and out-of-the-box thinking, different from the dusty image that museums can have. With respect to an expansion of proper revenues, a strategic expansion, the application of business management techniques and a more commercial orientation were found to be successful strategies, that, in turn, demand specific organisational

changes. Especially with the strategic expansion and the commercial orientation, the new business lines need to comply with the mission statement, to give the stakeholders a clear and appealing picture of the institution. What is important, is that the commercial tone does not crowd out donations, but create a symbiosis of private and proper revenues.

Although this research was carefully prepared, I am still aware of its limitations and shortcomings. A weakness of the study at hand is that the research has been conducted specifically for the Luxembourgish context. Some domains, in comparison to other countries, are stuck in an old-fashioned style, which results in corporate donors, that donate money that is not justified in a larger strategy, but act out of pure interest. Therefore, the categorisation and theories used for the theoretical framework were not all validated in the course of the research. Slowly, attitudes are changing, as is the role of the government, from being solely responsible for the functioning of public institutions, towards taking private and corporate donors on board. The ruling institutional logic and the presumed change from a purely artistic logic to a market logic have been confirmed (Thornton et al., 2005). Opinions were expressed during the interviews with private and corporate stakeholders, that the political interference is too strong, and that artistically and culturally interested decisions are overruled sometimes. In this context, they see the independency and the free artistic expression endangered, even already strained, and wish for a more considerable involvement.

Due to the specific context, another limitation that arose was the missing discussion between the members of my focus group at the Ministry of Culture. This is explicable by the framing of the Luxembourgish context, which is very much inspired by the French system, of having strong hierarchies and little ways of free expression in front of the minister in place. As found by Klamer et al. (2006), cultural policies are centralised in Luxembourg, with only little responsibility devoted to the departments under the Minister in place. Therefore, all other participants accepted his statements, sometimes added a word, but there were no contradictions in opinion. Interventions from my side were also complicated, seeing that I was the youngest at the table, so I adapted to the communication style at use. For the public stakeholders in general, there was little coherency between the different interviewees, because the Ministry of Culture mainly praises the current state, whereas the other public interview partner openly acknowledged weaknesses in certain aspects.

Moreover, the sample was solely focussing on donors, whereas in order to get an inside view of the organisational set-up and have a better understanding of how to develop strategies on organisational changes, I should have interviewed individuals from different departments within the museum as well. The view, that is taken on in the findings and the conclusion, is based on the statements of the donors and the interim director, whereas the opinions of the curating department, human resources and marketing and communication could have been beneficial for the strength of the findings. However, I was not expecting organisational changes to be that important, but focussed on the formulation of strategic advices. Throughout the development of my findings, new aspects arose apart from strategic management, that related to organisational adaptations needed when changing the funding composition. In fact, the whole orientation of the organisation, starting with the mindset of the director and the administration board, the program,

the mission and the staff, have to represent the same values and visions, in order to establish honest and long-lasting relationships with the donors. Therefore, the culture of an organisation and its ability to change play a crucial role in successfully adapting to a new funding composition.

A strength of the research is the strength of the personalities that participated in the interviews. Contrary to the restrained character of the focus group, most opened up to me and elaborately discussed the sensitive topic of their interests and values. In this free expression of opinion, directors and CEO's, project managers and head of offices laid out why the MUDAM deserves their contribution, what they are missing in the relationship and what other factors could influence their donor-behaviour. For the most part, they were interested in helping me, asked questions back and asked to read through my findings. I realised that there is an inner interest and request for the development of the domain, which positively influences the strength of the findings.

Moreover, the interviews were, in every case, conducted in the language that the interview partner felt the most comfortable with, either German, French or Luxembourgish. This created more elaborate answers and a more honest verbalisation of their beliefs. They were also realised at a place chosen by the interviewee, Brussels or different offices in Luxembourg, in order to allow for a familiar surrounding. The strategy was chosen, in order to approach the sensitive topic of donor-behaviour as effectively as possible. Qualitative methods, with interviews, a focus group and the specificity of a case study, proved to be the right approach to find out *why* donors think and behave in certain ways. In addition, the MUDAM served as a good example for the study, because the level of professionalisation in the domain is not yet fully sophisticated, there has only little research been done on the Luxembourgish market, and the findings will actually be appreciated in the coming strategic orientation of the museum.

Further research streams could lead towards a comparison between the findings at hand, and the investigation of a more popular institution, to find out whether there is a fundamental difference in the donor-behaviour. As indicated in the results, certain donors choose the beneficiary organisation solely based on conformance with their own target group, and thus the assumption could be made that popular brands are donating to popular institutions. Apart from this, an in-depth investigation of donors with a proper art collection would be a possible research topic. The legal specificities and, as a consequence, the incentives for a stimulation of donations of artworks, could represent a more extensive stream of revenue for the museum, if communicated and matched according to the donors. Moreover, a research with a stronger focus on organisational changes in accordance with a new funding composition could be further explored. The sample would then be constituted by individuals from within the organisation, and topics such as culture, values and change management would be emphasised.

References

- Abrams, B. A., and Schmitz, M. D. "The Crowding-Out Effect of Governmental Transfers on Private Charitable Contributions." In S. Rose-Ackerman (ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions*. New York: Oxford University Press, 1986.
- Akingbola, K. (2006). Strategic choices and change in non-profit organizations. *Strategic Change*, 15(6), 265–281. <https://doi.org/10.1002/jsc.772>
- Alexander, J. (2000). Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(3), 287–303. <https://doi.org/10.1002/nml.10305>
- Babbie, E. R. (2014). *The basics of social research* (Sixth edition). Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Boenigk, S., & Scherhag, C. (2014). Effects of donor priority strategy on relationship fundraising outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(3), 307-336. doi:10.1002/nml.21092
- Boris, E. T., & Odendahl, T. J. (1990). Ethical issues in fund raising and philanthropy. In J. Van Til (Ed.), *Critical issues in American philanthropy* (pp. 188-203). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In: *Richardson, J., Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport, CT: Greenwood: 241–58.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods (4th ed)*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Calabrese, T. (2011). Do donors penalize nonprofit organizations with accumulated wealth? *Public Administration Review*, 71(6), 859-869. doi:10.1111/j.1540-6210.2011.02420.x
- Camarero, C., Garrido, M. J., & Vicente, E. (2011). How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case of museums. *Journal of Cultural Economics*, 35(4), 247–266. <https://doi.org/10.1007/s10824-011-9144-4>
- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947–966. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun025>
- Caves, R. (2000). Chapter 15 - Donor-Supported organizations in the performing arts. In *Creative industries: Contracts between art and commerce* (pp. 238-252). Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Chao, M. (2017). Demotivating incentives and motivation crowding out in charitable giving. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 114(28), 7301-7306. doi:10.1073/pnas.1616921114
- Christensen, A., & Mohr, R. (2003). Not-for-profit annual reports: What do museum managers communicate? *Financial Accountability & Management*, 19(2), 139-158.

- Coule, T., & Patmore, B. (2013). Institutional logics, institutional work, and public service innovation in non-profit organizations. *Public Administration*, 91(4), 980-980.
- Crittenden W. 2000. Spinning straw into gold: the tenuous strategy, funding, and financial performance linkage. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29: 164–182.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15, 589–623.
- Frey, B. S., & Meier, S. (2002). *Museums between private and public. The case of the Beyeler Museum in Basle*. Working paper series, n. 116. Institute for empirical research in economics. University of Zurich.
- Friedman, A. J. (2007). The Great Sustainability Challenge: How Visitor Studies Can Save Cultural Institutions in the 21st Century. *Visitor Studies*, 10(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/10645570701263396>
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(no.3), 246–268.
- Gray, C. (2012). *Museums Policy: Structural Invariants and Political Agency?* Paper presented at the International Centre for Cultural and Heritage Studies, University of Newcastle.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations.
- Hughes, P. N., & Luksetich, W. A. (1999). The Relationship Among Funding Sources for Art and History Museums. *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, 10(1), 21–37.
- Kelly, K. S. (1998). *Effective fund-raising management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kerlin, J., & Pollak, T. (2011). Nonprofit commercial revenue: A replacement for declining government grants and private contributions? *American Review of Public Administration*, 41(6), 686-686.
- Klamer, A. and Zuidhof, P.W. (1998), *The Role of the Third Sphere in the World of the Arts*, Paper presented at the XX Conference of the Association of Cultural Economics International, Barcelona.
- Klamer, A. (2016). *Doing the Right Thing: A Value Based Economy*. London: Ubiquity Press.
- Komarac, T., Ozretic-Dosen, D., & Skare, V. (2017). Understanding competition and service offer in museum marketing. *Academia Revista Latinoamericana De Administración*, 30(2), 215-230. doi:10.1108/ARLA-07-2015-0159
- Knowles, P., & Gomes, R. (2009). Building Relationships with Major-Gift Donors: A Major-Gift Decision-Making, Relationship-Building Model. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(4), 384–406. <https://doi.org/10.1080/10495140802662580>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management* (14th edition. ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

- Krug, K., & Weinberg, C. B. (2004). Mission, money, and merit: Strategic decision making by nonprofit managers. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(3), 325–342. <https://doi.org/10.1002/nml.37>
- Lindqvist, K. (2012). Museum finances: challenges beyond economic crises. *Museum Management and Curatorship*, 27(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/09647775.2012.644693>
- Loporcaro, A. (2016). Nation branding: the cultural divide. Luxembourg Times, 28.01.2016, Retrieved from <https://luxtimes.lu/archives/8095-nation-branding-the-cultural-divide>
- Luxtimes (2014). Making a work of art out of the work place. Retrieved 1 May 2018, from <https://luxtimes.lu/archives/15223-making-a-work-of-art-out-of-the-work-place>
- McCall, V. & Gray, C. (2014). Museums and the 'new museology: Theory, practice and organisational change. *Museum Management and Curatorship*, 29(1), 19-35. doi: 10.1080/09647775.2013.869852
- McCloskey, D. N. (2006). Chapter 4 and 5 in: *The Bourgeois Virtues: Ethics for an Age of Commerce*.
- Meenaghan, T. (1983). Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 7(7), 5-73.
- Meenaghan, T. (2001). Understanding Sponsorship Effects. *Psychology and Marketing*, 18(2), 95-122.
- Moore, M., & Khagram, S. (2004). On Creating Public Value - What Business Might Learn from Government about Strategic Management. *Corporate Social Responsibility Initiative*, 1-24.
- Ruth, J. A., and Simonin, L. B. (2003). 'Brought to You by Brand A and Brand B': Investigating Multiple Sponsors' Influence on Consumer Attitudes Toward Sponsorship Events. *Journal of Advertising*, 32 (3), 19-30
- Murdock, E. (2016). *Multiculturalism, identity and difference : Experiences of culture contact* (Palgrave politics of identity and citizenship series). London: Palgrave Macmillan UK.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2013). Entrepreneurship in Innovation Ecosystems: Entrepreneurs' Self-Regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1071–1097. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00519.x>
- Nation Branding.lu. (2015). Luxembourg country profile. *Nation Branding Interministerial Coordination Committee* version 14 August 2015.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations : A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Rifon, N., Choi, S., Trimble, C., & Li, H. (2004). Congruence effects in sponsorship: The mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motive. *Journal of Advertising*, 33(1), 30-42.
- Rose-Ackerman, S. (1987). [Privatization as institutional choice]: Comment. *Journal of Policy Analysis and Management*, 6(4), 604-607.

- Ross, M. (2004). Interpreting the 'New Museology'. *Museum and Society*, 2(2), 84–103.
- Rottenberg, B. (2002). Museums, information and the public sphere. *Museum International*, 54(4), 21-28.
- Sargeant, A., Ford, J., & Hudson, J. (2008). Charity brand personality: The relationship with giving behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(3), 468-491.
- Scheffen, J.- L. (2013). Auf der Suche nach der Identität. Typisch luxemburgisch? *Telecran*, 29.12.2013, p. 27.
- Smith, A. (1790). Chapter 1 in: *The Theory of Moral Sentiments*
- Stone, M. M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions. *Administration & Society*, 31(3), 378–423. <https://doi.org/10.1177/00953999922019184>
- Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. In *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 23, pp. 125–170). Bingley: Emerald (MCB UP). Retrieved from [https://www.emeraldinsight.com/10.1016/S0733-558X\(05\)23004-5](https://www.emeraldinsight.com/10.1016/S0733-558X(05)23004-5)
- Toepler, S., & Dewees, S. (2005). Are there Limits to Financing Culture through the Market? Evidence from the U.S. Museum Field. *International Journal of Public Administration*, 28(1-2), 131–146. <https://doi.org/10.1081/PAD-200044548>
- Trausch, G. (2008). Die historische Entwicklung des Grossherzogtums—ein Essay. In W. H. Lorig & M. Hirsch (Eds.), *Das politische System Luxemburgs: Eine Einführung* (pp. 13–30). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Useem, M. (1987). Corporate philanthropy. In W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A researchhand- book* (pp. 340-359). New Haven, CT: Yale University Press.
- Waters, R. (2008). Applying relationship management theory to the fundraising process for individual donors. *Journal of Communication Management*, 12(1), 73-87. doi: 10.1108/13632540810854244
- Woodward, S. (2012). Funding museum agendas: challenges and opportunities. *Managing Leisure*, 17(1), 14–28. <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.638202>

Appendix A: Transcripts and Coding

Coding color guidelines:

- 3 types of funding stakeholders -> profiles
- Decision-making & Values / interests
- Funding Strategies

1. Ministry of Culture

Waat fir eng Contributiounen maacht dir dem Mudam lo speziell oder och aaneren kulturellen Institutiounen zu Letzebuerg? Sin daat nemmen finanziell Contributiounen?

Mat enger Partie vun eisen kulturellen Instituter hun mir Conventiounen, daat ass dann eng Dotatioun déi sie kréien, wou sie dann och eng Partie Saachen mussen erfellen an aanerer, do participéieren mer mat Subsidien. Mee prinzipiell grouß Muséen, daat ass bei eis den MNHA, daat ass den Mudam, an den MNHN, den Naturmuseée, daat sin Dotatiounen déi sie kréien.

Juristesch gesin muss een do en Ennerscheid maan, mir hun Instituts culturels, daat sin d'Naturmuséen an d'Konschtmuséen, dann hun mer Établissements publics, déi per Gesetz eng Missioun vum Staat kréien an déi en Verwaltungsrot hun, an dann hun mer den méi extraen Volet vum Mudam, den eng Fondatioun ass, den och sain Verwaltungsroot huet, mee awer relativ onofhängeg ass.

Obwuel en awer eng Conventioun mat eis huet, wou en dann gesoht kritt waat genau en muss erfellen, ass den Conseil d'Administratioun awer onofhängeg. Den Conseil d'Administration, den dann d'Entscheidung hellt waat fir Konschtwierker kaaft gin an wéieng net, den och den Programm opstellt vun den Ausstellungen, do meschen mir eis guer net an. Daat war jo och eng Polemik wéi den fréieren Direkter zreckgetrueden ass, wéi et dunn geheescht huet et muss en neien Direkter heihinner kommen, guufen mir als Kulturministère gefroht ween et dann elo gett, mee domadder hun mir guer naicht ze dinn. Mir hun een Verrieder am Conseil setzen, mee eisen Volet ass secherlech eng gewessen **Surveillance**, mir gräifen net an, mee mir hun eng Conventioun mam Mudam.

- Explaining the contractual relationship
- how the board can take independent decisions, but the ministry has a representative in it
- their interest is definitely a certain 'Surveillance'
- Mudam has to stick to the objectives formulated in the convention
-

Kennt dir iwwert déi Conventioun schwätzen? Ass daat eppes waat public ass?

Nee, also public ass et secherlech net, den Montant ass bekannt duerch de Budget, de Montant ass fir 2018 6,648 Mio waat eng Dotatioun ass alleng fir ze funktionnéieren, an dann nach eng Kéier 500.000 fir an d'Kollektioun ze investéieren.

- Mudam is mainly supported by the government

Stidd dir dem Mudam als Berooder fir d'Weiderentwicklung vum kulturellen Sektor allgemeng zur Verfügung, oder ass et dann tatsächlech nemmen déi finanziell Contributioun?

Eisen Representant am Conseil gett secherlech daat fierun, waat eis Idéen sin.

An dem Senn kennt dir jo mat entscheiden, ween den nächsten Direkter gett, waat jo schon eng Richtung fiergett fir d'Zukunft?

Nee den Conseil decidéiert. An Spezialisten hun am Fall vun der Madame Kotter d'Interviewen gefouert, an mir hun tatsächlech eng Stemm am Conseil duerch eisen Representant, mais sans plus, wann den an d'Minoritéit gesaht gett, dann kennen mir och nächst dorunner änneren. Mee wéi gesoht, direkt hun mir keen Afloss, an wellen mer och keen Afloss huelen.

Waat fir eng Facteuren sin dann wichteg fir ierch, déi eng kulturell Institutioun, an hei speziell den Mudam, muss erfellen, fir Subventiounen vum Staat ze kréien?

Mir müssen hei oppassen: enner Subventiounen verstinn mir en Subside, an den Mudam kritt eng Dotatioun, also en festen Betraag. [Ech mengen hei hun mir amfong an der Conventioun eng Partie Kritèren festgeluecht, déi den Mudam muss erfellen, à mesure wou déi erfellt sin, an daat sin se am Moment, gett och net un der Conventioun gefreckelt.](#)

Ass do zum Beispill wichteg op den Mudam zesummschafft mat aaneren Organisatiounen zu Letzebuerg?

Jo, daat ass och een vun den Punkten.

Subventiounen kennen sech jo am Montant veränneren, mee wéi verännert sech déi Dotatioun?

Déi Dotatioun ass op eng Partie Joeren festgeluecht. **D'Subventioun** geht iwwert eng Demande, an dann gett den Projet analyséiert. Et ass also hei méi projet-bezunn wéi den Subside.

Hei kann een nach en weideren Ennerscheid maan: wann een vun Conventiounen schwätzt, dann sin daat Verträge déi iwwert e puer Joer laafen, wou och eng richteg Relatioun entsteet. Wann mer vun Subsiden schwätzen, dann ass daat fir en Projet, an sie sin eis nodems se hier Suen kruuten och kenger Rechenschaft méi néideg. Wann mir den Projet awer flott fannen, dann kann aus engem Subside och eng **Conventioun** gin, dann schreiwen mir genau op waat mer gären vun hinnen hätten an dann kréien se den Budget fir daat ze realisieren.

Un sech ass daat eng Zort Kontrakt, en Subside ass wann mer en Projet flott an luewenswärt an interessant fannen, do wellen mer hellefen, D'Conventioun ass en Contract tescht zwee Partner, déi Organisatioun kritt dann en gewessenen Montant, mee muss dann och liwweren. Herno gett gekuckt op daat dann geliwwer guuf, mee et ass éischer eng Zort Partnerschaft.

Et ass och esou daat den Betrag vun enger Conventioun/Dotatioun net voll ausbezuelt gett, nemmen 90%, de Rescht gett dann d'Joer drop bezuelt, wann mer den Budget, de Bilan an gewessen Justificatifen eran kritt hun.

Et sin um Steck [eng 50 Conventiounen déi mer mat Organisatiounen hun, niewendrun kennt dann d'Champions League, eis Fondatiounen, déi den Staat per Gesetz kreéiert huet, an och muss do sin fir déi ze ennerstetzen an ze finanzieren.](#) Eng Rockhal, eng Philharmonie, en Mudam muss fir den Fonktionnement suergen.

Waat fir eng Facteuren sin ierch do am wichtigsten, déi en Partner muss erfellen?

Et ass secher en tronc commun vun Obligatiounen déi müssen erfellt gin, et [zougängelech maachen, hier Missioun trei bleiwen](#), am Fall vum Mudam eben d'[Art contemporaine](#), daat se do matzéien. Bei denen groußen hun mer jo d'Gesetz waat eng Missioun fiergett, daat heescht en Établissement public muss daat erfellen, waat am [Gesetz](#) festgeschriwwen ass. An déi méi kleng Associatiounen, déi och Conventiounen hun, déi sin natierlech net gebonnen un en Gesetz, mee do leen mir an der Conventioun am Detail fest, waat sie müssen erfellen.

D'Missiounen déi an den Conventiounen festgeluecht sin bei asbl'en sin eigentlech an 2 gedeht: een Deel sin méi generell Missiounen, déi gréiBtendehls aus dem Regierungspobeier gezunn gin, wou dann d'Mediatioun, sech opmaachen fir jiddereen, Synergien kreéieren wou et méiglech ass dran steet. An dann gett et een méi spezifischen Volet, wou dann gekuckt gett op et en Concertsorganisateur ass oder eng asbl fir Fotoexpoën ass, do gett sech dann Domaine-spezifesch festgeluecht.

- Subsidies: short-term support, usually for one project, do not need any justification of how the money was used/spent
- Convention: for multiple years, where a relation is built. The money has to be spent well, justifications are needed
- If the ministry likes a project, a subsidies can turn to a convention, then they write down what exactly both parties expect, and the budget or the realisation of the project will be provided

Am Nation branding probéiert sech Letzebuerg grad no baußen op eng gewessen Art an Weis duerzestellen. 1) Wéi gesidd dir do den Rôle vum kulturellen Secteur an 2) den Rôle vum Mudam am speziellen?

Nation Branding jo, huet dozou baigedroen daat eng ganz Reih vun eisen Artisten et och am Ausland gepackt hun, fierun allem an der Musék duerch **MusicalX**, wou mer eng **Exportagence** hun, déi eis Museker exportéiert an denen ennert d'Äerm gräift, fir daat se sech no baußen propagéieren. An den Arts Visuels ass et e besselchen aanescht, do hun mer lo keen, mee mir ennerstetzen daat awer. Wann elo en Artiste well bei enger **Foire oder eng Expo deelhuelen**, wann daat en sennvollen Projet ass, dann ennerstetzen mir daat jo. **Mir hun dann d'letzeboier Etiquette dobaussen. Beim Mudam, do ass et d'Renommé vun den Ausstellungen, déi den Nation Branding amfong ausmaachen**, dh den Mudam huet jo Kontakter no baußen, duerch Pub an Zeitungen an Magazinen, iwuer aktuell **Ausstellungen**, an do ass et d'Qualitéit déi den Nation Branding ausmecht, well dann Leit aus der gesamter Groußregioun an de Mudam kommen. Den Mudam, an seng **Qualitéit** als Musée dreht hei zum Nation Branding bei.

Als Institutioun stellt den Mudam Letzebuerg duer an och d'**Reputatioun vum Direkter, déi am Fall vun der Madame Kotter eng international Connotatioun huet**, nawell eppes aus, sie war jo zu Porto, an huet forcément hier Kontakter gemaa.

Wann een seht d'**Biennale vun Venedeg**, wou all 2 Joer den Mudam an den Casino zesummen deelhuelen, daat ass och eng Zort Nation Branding, fier Kontakter ze knäppen, respektiv verschiddeenen gelenkt den groußen Duerchbroch, wéi am Fall vum **Su-Mei Tse**, waat mettlerweil weltwait bekannt ass. Awer och fir Kenschtlere, déi nach net déi international Renommé ass et eng flott Approche fir Kontakter ze knäppen. En aanert Beispill ass d'Frankfurter Buchmesse, wou eis Artisten sech kennen engem Fachpublikum stellen, an natierlech och denen aaneren Visiteuren.

Mir hun jo och aanerer, déi un esou Ausstellungen oder Expoen deelhuelen, wéi den Goudinho zu Lyon, oder Arles fir d'Fotographie, mee daat ass lo net direkt Mudam.

Wann dir misst d'Missioun vum Mudam kuerz formuléieren aus äerer Vue?

En Musée, den fir Contemporär Konscht en Virbild an Virreider soll sin, fir d'Land mee awer och fir d'Groußregioun, firwaat net fir d'ganz Welt? HAHA do gin mer vläicht e besselchen wait, mee op alle Fall ass den Mudam eng Referenz fir Letzebuerg an d'Groußregioun.

Wéi géingt dir den Mudam beschreiwen an 5 Wieder?

- Entdeckung, Architektur, nei Kenschtlere grad fir Leit déi net an der zeitgenössescher Konscht doheem sin
- découverte, rayonnement mol an Europa garantéiert, kwerky, emmer gudd fir eng Iwwerraschung, Qualitéit
- e bessen d'Extremer, op der enger Sait ustrengend, op der aanerer Sait wéi an enger Kierch, et ass immens berouegend, Professionalitéit, Kreativitéit
- Innovatioun, Kreativitéit, Qualitéit, Rayonnement

Wéi gesidd dir d'Zukunft vum Mudam? An wéiengem Beräicher muss den Mudam sech nach weider entweckelen?

D'Zukunft gesin ech positiv, ech mengen et ass **neit Bludd erankomm, mer hun en neien Wand an den muss sech elo beweisen**. Do sin ech awer positiv gestemmt wann ech hieren CV kucken, ech mengen den Mudam ass nachemmer gudd opgestallt, d'Akzenter gin op den art contemporain geluecht, **duerch hier Adressbuch huet sie gewess genuch Kontakter fir eng flott Programmation op d'Been ze stellen**. Vum leschten Joer hun mer nach net d'Chifferen, mee mir dréihen em déi 100.000, an ech sin mer secher daat mer daat geschwenn wäerten iwwertreffen.

-MusicalX is a direct initiative as part of nation branding for the branding of Luxembourg outside its borders
-support of artists going to art fairs or having expositions
-participation at the Venice Biennale together with the Casino Luxembourg (contemporary art center). Artists like Su-Mei Tse have succeeded their international breakthrough
-the reputation and the high quality of the MUDAM, its programming, is what makes it part of the nation branding
-the contacts it has in the art world
-the MUDAM also represents the

-expect a lot from the MUDAM, see it as one of the most successful institutions, sets examples

- just one little negative touch in all the answers

Ech perséinlech fannen et ganz flott fir sech erem méi **der Kollektioun ze widmen**, natierlech war d'Kollektioun um Ufank mini, et gett den Musée eben réicht 11 Joer, mee mettlerweil huet se awer en gewessen Volume kritt, **an ech mengen mir kennen net mat denen ganz groußen mathaalen**, mee et ass awer wichteg fir ze weisen, daat mer an denen Joeren vill geschafft hun an daat eppes entstaanen ass, waat aneneen gräift. Ech fannen et gudd daat d'Madame Kotter daat och no baußen esou well weisen, well en Musée dréint em seng Kollektioun, dofier mengen ech och daat déi an denen nächsten Joeren nach weider wäert wuessen.

Also do wees ech vun méi informellen Weer, daat sie welles huet dorunner weider ze schaffen, sie huet och do grouß Visiounen, an gudd Iddeen. Als Gestionnaire well ech do soen daat déi nei Direktesch natierlech artistesch Valeuren erfellt, mee daat awer och en groußen Deel vun hierer Aarbescht d'Gestioun ass, déi finanziell Saachen sin do wichteg, den Budget ass momentan zesummengesat vun **45% Personal, 22% Bâtiment, Programmation 11%**, daat sin awer Chifferen wou een sech muss iwwerleen wéi een seng **Prioritéiten setzt. Sie muss hier Politik elo ganz genau bestimmen, well en Budget kann net an 10 Richtungen laafen.** Dobai kennt, daat den Mudam elo sait 11 Joer do steht, an do wäerten geschwenn kleng Boboen opkommen um Gebei. Mam Personal ass den Mudam gudd opgestallt. Waat nach en weideren Projet gett ass den Stockage, do fueren se op Sandweiler an op Contern am Moment, Büroen sin och net optimal, dh do sin schon Saachen wou den Conseil drun schafft.

Den Conseil huet zum Thema Stockage och d'Fühleren ausgestresckt Richtung den Fong vum Kierchbiereg, ech mengen net daat ech do en Geheimnis erzielen, sie sin do och um kucken mat dem Gebei Europa niewendrun, den ganzen Areal soll jo iergendwei nei oder aaneschters beliewt gin, do stellt d'Froh sech op daat déi richtig Plaatz wier, mee do sin natierlech och nach aaner Akteuren involvéiert. **Mir sin jo als Staat dorunner interesséiert, daat den Mudam gediegen Conditiounen huet fir seng Konschtwierker ze stockéieren.**

Am Moment schaffen mer un engem Zentraldepot fir all eis Institut, fir Stockage an Conservatioun, do sin mer op engem gudde Wee och zesammen mam Bâtiment public, déi och verstaanen hun, daat do en realen Besoin besteht, op Mudam oder aaner Institut, déi dehlweis méi schlecht wéi recht hier Konschtwierker stockéieren, dh do sin mir och als Ministère dorunner interesséiert, eng Gesamtléisung ze fannen. Am Moment ass d'Thema Stockage mat immens héijen Käschten verbonnen, well all Haus an all Institut bezillt en Loyer, dehlweis wäit weg, bon den Staat finanzéiert déi Saachen jo och, mee mir sichen do no enger méi effizienter Léisung fir besser zesammen ze schaffen, wourunner all Haus kéint profitéieren.

Erfellt den Mudam seng valeur public an errecht en d'Leit am Land?

Errecht, daat ass natierlech ganz speziell, well den Mudam art contemporain ass, mee fir den Recht ass den Mudam awer op fir jiddereen den well kommen.

Do gesin ech déi educative Projeten och als wichteg.

Absolut, ech **fannen d'Jugend en sense large soll vill méi un d'Konscht rubruecht gin, daat ass en Uleihs waat mir hei wouerhuelen als eis politesch Responsabilitéit.** Ech wees och daat am Mudam dorunner geschafft gett, sie hun jo déi Atelieren, an ech mengen d'Iddee vun der Madame Kotter ass do och fir den **jonken Public** nach weider runzezéihen.

Et ass jo och en schwierigen Beräich, net jidderen reagiert op Contemporaine Konscht, an verstoen ass do nach eng ganz aaner Liga, ech mengen sie maachen do en ganz ganz gudden Job an eng exzellent Aarbescht, ob mat hierem **Restaurant, wou een fir d'éischt muss duerch den Musée goen, an ech mengen do gett et awer eng ganz Jett déi duerno eng Kéier en klengen Tierchen maachen, et muss engem jo net alles gefaalen, mee et gett een awer fierwetzeg, an wann sie nie rangaangen wieren, hätt een déi Leit net kennen uschwätzen.** Ech mengen do gin et och 2 wichteg Phänomener, zum engem **wann d'Kanner kommen, dann kommen d'Eltren och**, mee och mam Restaurant, bis elo guuf

- great that the focus group participants had different angles in their responses!
- Arendt: increase international presence through a more international director
- Hemmer: Collection will grow
- Eicher: keep an eye on the budget,

- interest

- interest

gesoht daat et keng extern Eventer géing gin, quite daat et en klengen Restaurant gett, do kann een iessen kommen mais sans plus. Ech sin der Meenung daat déi nei Direktioun, an och d'Madame Kottler do vill méi oppen ass, ech denken do un Receptiounen vun Boiten, déi do hier Clienten empfanke, déi do eng Formatioun maachen, sou daat sie um Musée site kennen en Event maachen, en Patt, en lessen, oder ähnlech. Momentan ass daat nach mat villen Contrainten verbonden, wéi zum Beispill daat d'Kichen immens kleng ass, do muss een dann kucken fir en Caterer vun baussen ze organisieren. Mee just fir ze soen: Dieren gin och lo op fir nei Eventer, sief et fir Letzeboier, oder awer fir Résidenten zu Letzebuerg, mee awer och vun baussen. An wann een se bis am Musée huet, dann kann een daat mat enger klenger Visite verbannen, **dofier fannen ech daat eng flott Initiative.**

An och d'Zesummenaarbescht mat den direkten Nooperen am **Red Bridge Project mat der Philharmonie an mam Grand Théâtre ass immens interessant, fir verschidden Genren mateneen ze vermischen.** Danse am Mudam, Konscht am Theater, daat och do mat denen verschiddenen Akteuren no Synergien gesicht gett, daat ass flott fir den Public, well et gesäit een emmer rem daat Leit déi an den groussen Theater gin sech schwéier dinn mat der Philharmonie, obwuel jo d'Angebot ähnlech ass, an déi doen sech warscheinlech nach méi schwéier fir an de Mudam ze goen. Einfach durch déi Mixitéit, daat se daat meschen, an lo ganz besonneg d'Theresa de Caesberger, daat haat en Bommessucces, an et war wierklech genial waat do fir eng Ambiance geschaafen guuf am grand hall, et ass einfach aanescht wéi en Theaterssall oder en Concertssall, et gett och keng richteg Bühn, **mee déi ganz Architektur gett dem Ganzen dann en besonneg Flair.** D'Leit déi lo speziell Danse kucken kommen, déi sin e beemol och begeeschtert vum Musée an wéi schon gesoht gin och duerno en Tour duerch den Mudam maachen. An an dem Senn wäert d'Ouverture vum Mudam kommen, fir en méi groussen Mix un Public unzezéihen.

- commercialisation

- boundary spinning activities

Ab wini géingt dir dann do eng Grenz zéihen an soen daat gewessen Evenementer net erlaabt sin, well soss den Mudam zevill kommerzialiséiert gett?

Daat ass um Conseil ze decidieren, wéi wait sie wellen goen. Effektiv soll den Mudam net zu engem Sall gin, den Casino-méiweg ausgenutzt gett, do ass dann natierlech d'**Sensibilitéit vum Conseil gefuedert.** An sollt en d'Impressioun hun daat et ze wait geht, dann kann eisen Verrieder jo nachemmer agraifen. Et muss iergendwéi och nach en **Lien hun zur Konscht, d'Dieren zu den Säll mussen opleiwen, sou daat d'Leit sech kennen d'Konscht ukucken.** Do sin ech schon der Meenung daat d'Sensibilitéit staark genuch ass.

Daat ass jo och lo keen neit Phänomen, ech mengen an aaneren Länner gett et säit Joeren sou gemaach, **zu London an engem Musée kann een owes en Candlelightdinner hun an duerno do schlofen.** Et ass eng Gradwanderung, wou een muss kucken daat een net ze wait geht.

Et muss een och ganz kloer oppassen ween et do ran léisst, net daat d'Wierker beschiedigt gin oder muttwelleg zerstéiert gin, do muss nach emmer opgepasst gin. Waat secher ass, ass daat **Ofsperrungen mussen gezunn gin am Musée fir den Zougang zu gewessen Plätzen ze limitéieren,** an och oppassen wéi se et mam Gedrenks regelen. Do mussen sie och einfach en règlement intérieur opsetzen, fir eben esou Eventer. Ech fannen et flott daat sie sech opmaan.

Huet déi zousätzlech source de revenue iergendwelch Auswirkungen op d'Contributiounen vum Staat?

Nee, ech mengen déi Suen kennen sie jo an d'Konscht investieren, do gesin ech kee Problem. Zousätzlech Recetten kennen jo fir weider Konscht genutzt gin.

Déi Hauser hun jo vill Frais fixen, Heizung, Waasser, Elektresch, Personal, waat quasi 90% vum Budget ausmescht, do ass den Staat verpflichtet fir déi Suen ze gin, an alles waat daat iwwersteigt geht dann an den artistique, waat sie selwer erwirtschaften, erméiglecht hinnen eng gewessen Fräiheet am kenschtlereschen

Beräich. Do leen sie dann oft och Reserven un, fir daat se Projeten kennen maachen.

Dh dir begréift daat sugger? Well daat dem Mudam eng gewessen Onofhängegkeet gett?

Jo secher! En Plus ass den Mudam jo eng Fondatioun, wou vun Ufanks un den privaten Secteur mat Suen sollt afléißen.

Et ass och do erem eng Gradwanderung, wann een zevill kommerziell ass kritt een daat firgeheit, an mecht een net genuch dann kritt een fiergeworf et géing een dem Staat zevill op der Täsch leien. D'Rockhal ass en gudd Beispill: am Januar steht déi Haal eidel, dunn wollten mer se kommerziell notzen, an am Januar haaten mer dann den Ballet dran fir Suen ze verdengen, mee daat guuf eis séier fiergeworf, maat äer Missioun déi am Gesetz steht. Et ass an dem Fall den Conseil den daat muss decidéieren.

Gin et privat Donneuren oder Entreprises déi passen net zum Mudam oder sollten net Sponsor sin? JTI?

Wann der lo Waffen ugeschwaat hätt, ok, mee Tubak gesin ech net als Problem.

Et ass jo nemmen een vun villen Mécènen.

Et ass jo och sou daat d'Philharmonie et vill méi einfach huet fir Sponsoren unzezéien, duerch seng Aktivitéit, dowéinst mussen sie schon och kucken, wou nach eppes ze huelen ass.

Firwaat hun déi et méi einfach?

Ma wann d'Philharmonie en groußen Event hun, dann ass et natierlech méi interessant fir Sponsoren fir sech dorunner ze bedeelegen, wéi un engem relativ onbekanntem Kenschler. Wann een elo en Picasso do hänken huet, dann zitt daat och aaner Mécènen un, wéi bei enger Kollektioun déi réicht 10 Joer existéiert.

Et ass och méi einfach fir sengen Clienten eppes unzebidden als Philharmonie, well 50 Ticketen fir eng Soirée gett en Corporate Sponsor séier lass, am Géigensatz zu 50 Entréesticketen fir den Mudam, waat präislech schon emol eng ganz aaner Nummer ass, an och kann een eng Ausstellung méi laang kucken wéi een speziellen Concert. Et ass méi einfach fir d'Philharmonie.

Mee sie hun jo lo en Département opgebaut fir den Mécénat, wou vill méiglech ass. D'Philharmonie ass deelweis iwwerrannt gin, oder op mannst guufen hier Erwaardungen waat den Mécénat ugaangen ass wäit iwwertraff. Suguer den klengen Mécénat, 5.000-15000 Euro d'Joer, suguer do haaten se eng riesen Nofroh. Ech mengen den Corporate Sponsor mecht daat jo souwisou vill fir den Prestige, besonneg bei Orchesteren wou sait 2 Méint d'Ticketen ausverkaaft sin, an doduerch daat den Sponsor 50 Ticketen huet, dann organiséiert nach eng kleng Receptioun fir seng Invitéen, dann gett daat och en ganz selektiven Kader, den den Sponsor den Owend och einfach gären hätt. An dem Senn ass et méi einfach ze soen ech sin Mécène vun der Philharmonie, Tarifer sin aanescht, d'Öffnungszaiten sin aanescht.

Dann sin mer rem beim Thema kommerzialiséieren, bei der Philharmonie stellt amfong kee Mensch sech Froen wann den Sponsor an der Paus eng Receptioun an nom Concert en walking Dinner mecht. Daat ass daat normalst vun der Welt.

Mee och do sin mer an engem Kulturhaus an den Commerce kennt och do der Kultur immens noo.

Dann kennt och dobai daat Letzebuerg lo net déi traditionell Familien huet mat groußen Firmen, déi Biller zur Verfügung stellen, mir hun keng grouß industriell Familien déi grouß Kollektiounen hun an déi kéinten weider reechen. En zweeten Faktour ass daat eis Banken déi mer hei hun oft Filialen sin, an den Mécénat gett an der Regel an der Maison Mère gemaa. Wann Filialen also en Sponsoring maachen, dann nemmen wann et hierer Nationalitéit entsprécht. An wann Kriis ass, dann gett souwisou als éischt den ganzen Sponsoring gestrach. Vun dohier sin mir do zu Letzebuerg schon an enger besonneger Situatioun.

- interdependency of funding sources

- interest

- interest

2. Laurent Loschetter

Insiderwissen vom Mudam, außerdem recht bekannt im kulturellen Sektor von Luxemburg.

Unterschiedliche Gruppen von Funding Stakeholder, unterteilt in den Staat, Unternehmen und private Personen. Wie findest du die Unterteilung und welche Art von Beiträgen können diese leisten?

Fangen wir mit dem Ministerium an: der Staat hat irgendwann einmal entschieden, dass er ein Museum wie das MUDAM bräuchte, darauf folgte eine 'loi de programmation', woraus ein Budget entsteht, welches dann der Foundation zur Verfügung gestellt wird. Der Betrag vom Budget wird in einem jährlichen Plan festgehalten, variiert aber nur wenig, immer um die 6. irgendwas Millionen Euro.

Im Gegenzug erwartet sich der Staat die Existenz und den Erhalt des Museums, und dadurch die Ausstrahlung des Landes und der Kulturlandschaft Luxemburg im Inland und im Ausland.

mission of the MUDAM

Wurde bestimmt wie weit das Museum strahlen soll?

Nein, es wird nur von 'rayonnement culturel' geredet, das Problem damit ist, dass auch wenn du den Deckel drauf tust und nichts passiert, kannst du immer noch von einem 'rayonnement culturel' reden. Das ist was mich stört, es wird meiner Meinung nach zu wenig gebenchmarkt, es wird nicht ein Minimum an Zuschauerzahlen gefordert, es wird aber auch keine Qualität der Künstler vorausgeschrieben. Es ist also sehr kompliziert eine Norm festzulegen, anhand derer man sagen könnte die Norm wurde erreicht oder auch eben nicht.

Wir geben uns momentan sehr viel Mühe, um gemeinsam mit der neuen Direktorin etwas cooles auf die Beine zu stellen, aber eigentlich könnten wir auch alles beim Status Quo belassen und das Museum würde trotzdem vom Staat unterstützt werden, denn das Gebäude steht ja schon, es ist das größte Museum in der Gegend, wir brauchen es auch definitiv.

Ich komme allerdings aus der Privatindustrie, und da ist man es halt gewohnt permanent eine Geschäftsbilanz zu ziehen, verurteilt zu werden, unter Druck gestellt zu werden, gechallenged zu werden von der Konkurrenz, und das ist hier nicht so sehr gegeben.

convention / general mission

expectations

public institution

Hat das damit zu tun, dass Luxemburg als Land so klein ist?

Nein, das hat nichts mit der Größe zu tun, sondern mit dem Fakt, dass das Museum staatlich ist.

Momentan gibt es eine starke Tendenz, gerade in England und in Frankreich mit der Vuitton-Foundation, dass sich die Privatwirtschaft brachial in die Szene einbringt. Teilweise bessere Dinge hervorbringt als staatliche Museen, weil eben der Druck von den Shareholdern größer ist. Beispiel Vuitton: die Stiftung hat 4 Milliarden Euro ausgegeben für das Museum, dann soll auch Geld zurückfließen. Nun ist es aber auch so, dass morgens bereits eine Stunde vor Eröffnung der Türen eine Schlange an Touristen vor den Türen warten. Btw bringen das in Paris zwar auch staatliche Museen fertig. Vor 4 Wochen war ich in New York im Whitney Museum, das auch komplett in Privathand ist, das ist mega, die kamen im ersten Jahr auf 1,2 Millionen Besucher. Das ist natürlich New York, und man muss die Proportionen bedenken, aber es bedeutet halt auch, dass die private Wirtschaft auch in diesem Segment versucht seine Nischen zu finden, wo wir doch eigentlich immer davon ausgingen, dass der Staat sich darum kümmern würde, und daran würde sich auch niemals etwas verändern. Da ist aber eine Veränderung spürbar momentan.

relation art&business

Das amerikanische System ist doch eh viel weitgehender auf die private Wirtschaft angewiesen?

Das MoMa zum Beispiel, der staatlich ist, und dann das Whitney, das privat ist, koexistieren nebeneinander.

Der luxemburgische Staat würde als Argument hervorbringen, dass wir in Luxemburg nicht die großen Industriefamilien haben, die das System in Amerika finanziell so tragen können.

Da suchst du gerade nur nach einer Rechtfertigung, warum der Staat seine Rolle so erfüllt. Ich sage nicht, dass der Staat nicht mehr gebraucht wird, aber es ist auf jeden Fall so, dass wir in Luxemburg genügend wohlhabende Familien haben, die unterstützend tätig sein könnten. Es ist die Mission und Rolle des Staates, solche Initiativen wie ein Museum, zu gründen, allerdings kommt hier ein neuer Player ins Spiel, und das ist die Privatindustrie. Es ist aber nunmal so, dass der Staat, wenn die Politiker wieder einmal durchgemischt werden, und es kommt ein neuer Kulturminister ans Licht, dann verändern sich gewisse Rahmenbedingungen.

Da sitzen dann im Aufsichtsrat nicht nur Leute aus der Kultur, sondern ebenso aus der Wirtschaft, die dann Themen rationeller angehen, die Offenheit ansprechen.

interests

public institution

relation art&business

Wie steht es mit Beiträgen von Unternehmen (corporate)?

Ich glaube da hat sich viel getan in letzter Zeit, dank der Offenheit der Direktion. Da wir 95% unseres Budgets vom Staat bekommen, kann man sagen dass die anderen 5% nicht wirklich interessant sind, man kann auch ohne diese leben, und das geht natürlich auch. Wenn man der Meinung aus den 80er und 90er Jahre folgt, dann könnte man den Einbezug von privaten Sponsoren, Unternehmen und neuen Stakeholder etwas vulgär finden und sich nicht darauf einlassen, im Sinne der strikten Trennung zwischen Kultur und Wirtschaft (purement culture).

Diese neuen Akteure wollen ja durch die Assoziation ihres Namen mit dem Museum etwas erreichen.

Diese Tendenz hat sich sehr verändert, vor allem durch das anglo-saxonische Vorbild, die sehr erfolgreich waren mit ihrer Taktik. Du musst dir anschauen was funktionieren kann, und wenn es den Ablauf des Museums und dein Image nicht aus dem Gleichgewicht bringt, dann bringt es die Einnahmen und theoretisch neue Besucher.

Vor kurzem hatten wir den Prevernissage, da saß ich neben dem Typen von Capital@works, Gregory XX, sehr netter Typ. Uns ist aufgefallen, dass viele CEO's Angst davor haben in moderne Kunst zu investieren, weil sie einfach keine Ahnung davon haben. Da ist uns die Idee gekommen, dass wir Crashkurse anbieten können über moderne Kunst. Die zweite Idee ist, die Kinder der Sponsoren, und die Freunde der Kinder einzuladen, und dann das selbe für die Kinder zu organisieren. Bottom-up und Top-Down approaches.

Diese Ideen fand ich genial. Die Erwartungen dessen, der bezahlt, haben sich sehr verändert, denn das Kapital ist gegeben. Früher haben sich die Sponsoren nur etwas erwartet, und zwar ihr Image zu polieren indem sie sich mit Kunst assoziieren, weil es mit einem edlen Touch verbunden ist. Ich glaube das hat sich verändert, sie wollen jetzt viel mehr eingebunden werden, wollen wissen wie und wo das Geld gebraucht wird, und spezielle Projekte unterstützen, um nicht nur die Images verschmelzen zu lassen, sondern aktiv zeigen, dass das Unternehmen Initiativen auf sozialem und kulturellen Niveau unterstützt.

Ein anderes Beispiel ist 'Friendship' (eine NGO mit Projekten in Bangladesch), wenn man von dieser Organisation mécène wird, dann wird man automatisch eingeladen, einmal mit der Organisation nach Bangladesch zu reisen, damit der Geldgeber sieht, wo eigentlich das Geld ankommt. Die emotionale Verbindung ist stärker, der Geruch des Operationssaales bleibt hängen, und die Erfahrung ist sehr viel brutaler. Es ist schwer, das 1 zu 1 in die Kunst zu übernehmen, aber idealerweise geht es um den Aufbau einer emotionalen Bindung zwischen Geldgeber und Projekt. Dieser Sponsor wird dir auf jeden Fall nicht mehr weglaufen.

methodology

interest of donors

relation art & business

strategic expansion

interests of donors

Siehst du dann ein Risiko darin, dass das Sponsoring zu sehr project-based abläuft?

Natürlich, aber dann darfst du halt die wichtigen Momente nicht verpennen und immer dafür sorgen, dass neue Projekte da sind! Wir haben dafür doch eine ganze Abteilung, die müssen sich mit den Themen beschäftigen! Es ist nunmal so, dass du nicht einfach Geld auf den Tisch gelegt bekommst, mit dem du machen kannst was du willst, die Zeiten sind vorbei. Es geht über Projekte, und du musst immer mit etwas Neuem kommen, da muss eine gewisse Dynamik entstehen. Wenn du einfach sagst, hier hast du 50 Eintrittstickets und du darfst einmal Sonntags brunchen kommen, dann reicht das einfach nicht mehr. Es gibt nichts gefährlicheres als ein Sponsor, der nicht von seinem sponsoring profitiert, weil irgendwann einmal wird der aussteigen.

expectations

Was für andere Beiträge (außer finanziell) leisten denn die Corporates?

Es gibt da den 'mécénat de compétence', der nicht uninteressant ist, zum Beispiel im Fall vom Mudam, da gibt uns die Cargolux einmal pro Jahr einen Briefumschlag mit 50.000 Euro, die wir für Transporte nutzen können. Ich finde es clever von Cargolux, weil sie sich mit dem Projekt direkt identifizieren können. Auch die Leir Foundation ist ein Geldgeber vom Mudam, das ist aber anders. Das ist ein sehr reicher Typ in New York, der ein bisschen überall investiert, und vor allem am Thema Bildung interessiert ist.

types of contribution

In welche Klassifizierung würdest du Foundationen einordnen?

Auch eher zu den privaten, da mit privaten Geldern investiert wird.

Und was für Beiträge kommen von privaten Menschen?

Nicht viel, und auch finanziell nicht viel. Da gibt es ein paar alte Programme, die wir meiner Meinung nach nicht genug gepflegt haben. Mudamini zum Beispiel, da zahlt man 50 Euro als Jahresbeitrag, und dann können 2 Personen zu jeder Zeit gratis ins Museum kommen. Allerdings ist dies veraltet, da jetzt die Leute eh gratis ins Café / Restaurant gehen können, was davor nicht möglich war. Das war auch vor dem Erstarren der Nuit des Musées, wo wir mittlerweile eine wichtige Rolle spielen. Es gab da eigentlich 3 Möglichkeiten S & M & L, mit steigenden Beiträgen. Allerdings blickt da keiner mehr so richtig durch, deswegen müssen wir da mal tabula rasa machen und ganz von vorne beginnen.

types of contribution

Gibt es denn eigentlich Kunstschenkungen an den Mudam?

Deswegen waren wir in New York vor ein paar Wochen, da haben wir einen anderen sehr reichen und erfolgreichen Amerikaner getroffen, der seine ersten 6 Jahre in Luxemburg verbracht hat. Wir waren in seinem Loft, 1.500 m² die mit Blick auf den Central Park liegt, der eine wunderbare Kollektion hat. Im Alter will er Luxemburg etwas zurückgeben, spricht auch noch Luxemburgisch, und will einen wichtigen Teil seiner Kollektion an uns abgeben. Sogar unser Premierminister ist nach New York gereist um ihn zu treffen, wir waren zu zweit vom Mudam dahin, die Präsidentin des Verwaltungsrats, also unsere Prinzessin, und sogar Prinz Guillaume (weil er nichts zu tun hatte haha). Wir haben uns also vor allem im Vorhinein mit seinen Anwälten getroffen, und haben jetzt endlich letzte Woche einen Katalog mit den Kunstwerken bekommen, die er uns eventuell schenken will. Der liegt jetzt bei Suzanne, das Museum muss nämlich akzeptieren, was er zu akzeptieren hat. Wir können nicht alles mögliche annehmen, es muss auch irgendwie in die Kollektion passen, und das ist eine sehr sensible Geschichte. Wir reden hier von 60 Kunstwerken die im Raum stehen. Der Mann hat ja auch sehr bestimmte Vorstellungen, was dann mit diesen Kunstwerken geschehen soll. Zum Beispiel ist eines seiner Lieblingsstücke ein Kunstwerk, was wir alle sehr schrecklich finden, er hätte aber schon sehr gerne dass es angenommen und ausgestellt wird. Es erinnert ihn sehr an seine Kindheit und wurde auf Bestellung gemacht, und hier geht es dann auch um die Egos der einzelnen Player. Er findet es mega und ist emotional damit verbunden.

types of contribution

Wir waren danach im Whitney und im Guggenheim, da wurden wir ganz freudig empfangen von Armstrong, dem Direktor vom Guggenheim, der uns erstmal

beglückwünscht hat, dass wir Suzanne als Direktorin vom Museum haben.
Um zu deiner eigentlichen Frage zurückzukommen: es gab schon mal Schenkungen von Kunstwerken an das Museum, aber nur 1 oder 2 Mal bisher.

types of contribution

Was für Bedingungen sind denn an solche Schenkungen gekoppelt?

Die Leute wollen nicht unbedingt immer ihre Kunstwerke ausgestellt sehen, sondern wollen eventuell nur das Kunstwerk loswerden, weil sie selbst nicht wissen wohin damit.

interest

Es gibt dann auch steuerliche Gründe, wie in dem Fall des Amerikaners, die Idee ist dass der Mudam eine Foundation in Amerika gründet, die wahrscheinlich Friends of the Mudam heißen wird. Die ist dann nach dem amerikanischen Rechtssystem aufgestellt. Der Vorteil für den Amerikaner ist dann, dass wenn er eine Schenkung an diese Foundation macht, dass er diese Zahl dann von seinen Steuern abhalten kann. In Amerika it is all about business. Die amerikanische Foundation schenkt es dann dem Mudam, denn vor allem die afrikanischen Kunstwerke unterliegen speziellen Gesetzen, so dass sie das Land eventuell nicht verlassen können, zumindest nicht wenn sie verkauft werden, sondern nur wenn sie geschenkt werden, das Ganze ist schon sehr komplex.

interest:
tax deductibility

Dann haben wir noch Partner wie Arendt & Medernach, die den Mudam unterstützen in Form von Fotos und Videos, und die Nuit des Musées, die Jahr für Jahr ein anderes Museum unterstützt in unterschiedlichen Formen.

types of contribution

Also das in New York ist die größte Schenkung in der Geschichte des Museums, sie würde einen ganzen Raum füllen, wenn wir alles zusammen ausstellen würden. Gottseidank enthält die Kollektion so unterschiedliche Kunstwerke, dass wir sie nicht alle zusammen ausstellen können, oder aber wir würden eine Expo in seinem Namen organisieren, für eventuell 3 Monate.

return by the beneficiary

Und wie ist es mit Kunstleihgaben?

Davon gibt es ein paar in unserem Depot, damit machen wir aber recht wenig. Und da kenne ich mich auch nicht wirklich aus, was wir damit überhaupt machen dürften.

Wie ist es zu der neuen Abteilung für das Mécénat gekommen?

Es war wie eine Kriegserklärung, als ich diese Abteilung gründen wollte.

Inwiefern ist die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats gegeben?

Das Museum ist eine 'fondation privée', im Gegensatz zu den vielen 'Etablissements publics', die wir tendenziell eher in Luxemburg haben. Es ist so eine Mischkalkulation zwischen Privatwirtschaft und dem Staat. Mein Lieblingsbeispiel für diese 'Etablissements publics' ist die Rockhal, auf die alle 6 Monate draufgehauen wird, es ist mein liebster Feind. Bref, zurück zu uns.

Die Fondation privée wird geleitet von einem 'conseil d'administration', dieser entscheidet was passiert, es gibt niemanden mehr da drüber, auch nicht den Kulturminister. Wir könnten sogar entscheiden, wenn wir 70% der Stimmen hätten, das Museum ganz zu schließen. Die Politik würde dann wahrscheinlich eine neue Foundation gründen, die dann wiederum das Museum übernimmt und so weiter, deswegen ist es unsinnig, aber nur um die Machtverhältnisse klar zu machen.

independency of the
museum

Nun ist es aber so, dass die Politik die einzelnen Teilnehmer dieses 'conseil d'administration' auswählt. Der 'ministre de tutelle' sucht diese aus, momentan also unser Premier und Kulturminister Xavier Bettel, ohne ihn wäre ich auch nicht in dieser Position, so einfach ist es. Dadurch kannst du deinem Verwaltungsrat eine gewisse Richtung geben, die dann deinen eigenen Positionen entsprechen oder eben nicht. Ein Posten im Rat ist ja nicht ein politisches Amt, wir sind da um die Bude am Laufen zu lassen und unsere Beziehungen spielen zu lassen im Falle wo wir sie brauchen würden. In meinem Falle bin ich in den Rat aufgenommen worden, in einem Moment, wo die Organisation im Wandel war, wo viele Fragen im Raum standen und das Thema Orga sehr wichtig war. Deswegen hat mich Xavier wahrscheinlich auch reingenommen, weil er wusste, dass ich solche Probleme nicht einfach übersehen kann, sondern mich um eine

Verbesserung bemühen würde. Es ist so ein gemischter Haufen in diesem Verwaltungsrat, ich kannte ja selbst nur 2 Menschen als ich reingekommen bin. Mittlerweile haben sich daraus sehr viele neue Projekte ergeben, wie zum Beispiel die Teilnahme an der Fotoausstellung in Arles, wo wir immerhin 30.000 Besucher hatten im vergangenen Jahr. Ich glaube auch nicht, oder hatte zumindest bisher nicht das Gefühl, dass die politischen Positionen wichtig waren, in dem Sinne dass sie gewisse Künstler ausschließen würde oder die Programmation angepasst werden müsste an politische Interessen. Hauptsache es wird etwas gezeigt, was die Leute interessiert. Ich glaube nicht, dass es ein Problem mit der Unabhängigkeit des Verwaltungsrats gibt.

independency of the museum

Im Gegensatz zu unserem Kulturradio 100,7 (wo ich auch im Verwaltungsrat sitze) und den Druck viel stärker spüre. Vor den Wahlen spürst du, dass es wichtig ist, welche News verbreitet werden, welche Interviews ausgestrahlt werden, wann du Interviews bringst, da kommen ganz andere Ängste auf bei den Politikern. Mein Handy klingelt dauerhaft, wo sich dann Politiker bei mir beschweren dass die Mitarbeiter anscheinend nicht nett genug waren, ob man nicht daran was ändern könnte. Allerdings hat noch nie ein Politiker mich angerufen, um sich über die Programmation im Museum zu beschweren. Von dem her sehe ich das Radio als näher am politischen Geschehen und am Alltag der Menschen, das auch Informationen überliefert und Einfluss nehmen kann auf die direkten Meinungen der Menschen.

Wie siehst du die Rolle des Mudam im Nation Branding?

Das ist dieselbe Rolle wie Luxembourg for Finance, vom Atelier, vom Jempy Schuster und von der Schleck Familie, es ist einfach Luxemburg in einer Domäne nach außen zu repräsentieren, und das auf die Bestmögliche Art und Weise. Das heißt die Rolle vom Mudam ist so coole Ausstellungen zu haben, dass die Menschen aus Paris, Berlin und Brüssel angereist kommen, um die Expo zu sehen, das wäre idealerweise die Rolle vom Mudam. Leider sind wir noch nicht dort angekommen, wir hoffen aber darauf.

nation branding

Wie würdest du die Mission vom Mudam formulieren?

Da muss ich mich ein bisschen selber überzeugen. Von der gesetzlichen Definition her ist die Erhaltung der Sammlung wichtig, und der Fakt ein Spiegel der Zeit zu sein.

mission of the Mudam

5 Wörter um den Mudam zu beschreiben.

Die Leute finden das was ich jetzt sage wahrscheinlich arrogant gegenüber der letzten 10 Jahre, aber für mich: en devenir. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass was wir bisher gemacht haben, ist den Mudam auf die richtigen Gleise zu bringen für eine bessere Zukunft. Das Museum hat seit seiner Entstehung viele Krankheiten überstehen müssen, die glaube ich auch ganz normal sind für eine neuartige Institution, aber ich glaube langsam sind wir an dem Punkt, wo wir professionell genug arbeiten um immer mehr auf eigenen Beinen stehen zu können.

5 words

Zukunftsvision:

Schrecklich. Ohne Ironie. Wir werden immer ein Provinzmuseum bleiben, in dem Sinne dass wir ein Land mit 400.000 Einwohnern sind. Deswegen glaube ich dass wir Nischen finden müssen, was uns bisher auch bereits gelungen ist, wir haben ein fantastisches Gebäude, was wir weiter öffnen und lüften müssen, Suzanne hat bisher noch keine einzige Entscheidung getroffen, wo ich nicht mit beiden Händen hätte applaudieren können, und das ist so faszinierend. Als ich die Direktion des Museums übernommen habe, gab es eine Abteilung wo ich mich rausgehalten hab, und das waren die Kuratoren, weil ich ganz einfach nicht die Kompetenz dazu habe. Es hat mich immer sehr aufgeregt, dass wir zum Beispiel nie Kunstwerke aus unserer Kollektion zeigen, dann aber im Eingangsbereich diese hässliche Kasse stehen haben. Ich wurde gemobbt für meine Vorschläge, dann kam Suzanne, und nach 3 Tagen hing da ein Michel Majerus in der Cafeteria. Suzanne ist ein faszinierender Charakter, weil sie hat

future vision

eine gewisse Gebrechlichkeit an sich, die eigentlich gar keine Gebrechlichkeit ist. Sie sieht nur so aus, ist klein, spricht leise, hat lachende Augen, aber sie kann richtig austeilen. Ich sehe darin eigentlich nur das Problem, das durch die lange "führungslosigkeit" im Museum, die Mitarbeiter zu sehr in ihren festgefahrenen Wegen gehen, und sich und ihre Arbeit nicht mehr gerne in Frage stellen. Es wurde aber so Zeit für eine Veränderung, wir hatten es wirklich nötig. Ich kann auch diese Lustlosigkeit der Mitarbeiter oft nicht nachvollziehen, es gibt fast keine schönere Mission als die unsere, verdammt ihr arbeitet im Mudam!

Inwiefern erfüllt der Mudam seine Rolle als public institution?

Für mich ist sie momentan noch nicht erfüllt, meine positive Energie die ich herausziehe, ist allerdings dass ich weiß dass wir auf dem richtigen Weg sind. Für mich ist es völlig klar, dass jeder Luxemburger einmal im Mudam gewesen sein sollte, jede Schule, jede Klasse, jeder Lehrer (sonst kriegt er kein Gehalt mehr) und bisher ist das eigentlich nur der Fall beim Naturmusée. Die anderen Museen sind auch egal, aber wir sind einfach noch nicht dort wo wir sein sollen.

Es gibt da noch einen weiteren Aspekt, und zwar die mediale Visibilität, die unserer momentaner Premierminister sehr geboostet hat. Er wurde dafür als total vulgär dargestellt, worüber ich mich schrecklich mit unserem früheren Direktor in die Haare bekommen habe, der diese mediale Darstellung einfach komplett boykottiert hat. Diese Staatsvisiten von Politikern und dem Adel anderer Länder, genauso wie die gelegentlichen Events die im Mudam stattfinden, das ist mega für das Museum. Das ist nicht mega für das Ego der einzelnen Personen, aber eine Visite wie die der Prinzessin von Wales lässt den Mudam auf einmal in der internationalen Presse auftauchen. Irgendwann einmal nächste Woche soll der schwedische Premier vorbeikommen, das ist zwar kleiner, aber immer noch wichtig, weil mindestens die Schweden werden von unserem Museum hören.

Dann aber auch die Sponsoren, viele von denen waren noch nie im Museum und wären auch eventuell nicht gekommen, und genauso wie wir Kinder ins Museum ziehen sollen, brauchen wir auch Politiker.

Wir hatten die Diskussion über einen unserer Sponsoren, wie zum Beispiel mit JTI, weil sie eine Tabakfirma sind. In dem Moment waren wir schon in der Presse, aber halt für die komplett falschen Gründe.

Im Atelier war es so, dass Aral oder Total (ich weiß es nicht mehr genau) Sponsor werden wollte vom Rock-A-Field, der ach so grün sein möchte, und deswegen ging das nicht. Da geht es auch einfach um die Kreditabilität und die Linienführung.

Ich glaube JTI ist okay, weil sie sehr diskret sind, und sie tun mir auch etwas Leid, sie dürfen vom Gesetzgeber her werden Kinder, noch Kranke sponsoren. Da wird individuell für die Firmen entschieden ob es unserer Linie entspricht oder nicht. Und bei Zweifeln kann man immer die Direktorin und den Verwaltungsrat um Rat fragen.

Gibt es gewisse Sponsoren die dazu führen, dass andere Sponsoren nicht mehr in Frage kommen? (interdependency of funding sources)

Ja, es gibt Konkurrenzen. Wenn du eine Bank hast, kannst du keine andere mehr bekommen für diese Expo. Wenn du dir einen Faux-Pas erlaubst, dann will niemand mehr mit deinem Namen assoziiert werden, aber in Luxemburg haben wir nicht die mega Mafiosis, mit denen man nicht in Kontakt sein darf.

Ich finde es auch etwas lächerlich, wir hatten die Expo in Arles, die war von PwC gesponsert, und der Deal war, dass die Expo später im Gebäude der PwC ausgestellt wird. Die haben ja auch ein tolles Gebäude. Tatsächlich haben 2 (luxemburgische) von 18 Fotografen abgelehnt, dass ihre Fotos dort ausgestellt werden. Da muss ich einfach nur lachen, beide Staatsbeamte, die haben beide einfach keinen Bezug mehr zur Realität und zu dem was um sie herum passiert. Bei PwC arbeiten immerhin 5000 Leute, glaubst du die Kinder dieser Mitarbeiter würden sich für ihre Eltern schämen? Wir haben da ein komisches Verhältnis zur Finanzwelt, wir alle profitieren davon uns freuen uns, wenn wir einen Kredit bekommen, aber dann beschweren wir uns.

public institution

Commercialization

interdependency

commercialisation

In der Theorie ist es so, dass die Schenkungen von Kunstwerken anscheinend exponentiell steigen, wenn man bis den Anfang geschafft hat, siehst du das auch so?

Definitiv, wenn wir diese Foundation in Amerika bis geschaffen haben, dann werden sich auch andere Menschen die einen Bezug zu Luxemburg haben, bei uns melden.

Es gibt viele reiche Luxemburger, die nach Amerika gezogen sind, weil dort die Businesswelt dynamischer funktioniert. Wenn wir jetzt erstmal die erste Schenkung vollzogen haben, dann wird das ein Aufruf für viele andere. Dann wird auch das fiskale System klar, und dass es funktionieren kann mit der Steuersenkung. Unser Anwalt in dieser Affäre ist spezialisiert auf private Foundationen, und er ist der Anwalt der Leir Foundation, und der kennt sich natürlich aus und hat ein riesiges Network.

interdependency

major donations

3. Rodolphe van Nuffel JTI

- Introduction sur mon sujet

- Je suis d'accord et je trouve que c'est une très bonne distinction (en entreprise, personne privée, gouvernement) et je crois que chacun recherche quelque chose de différent, les 3 groupes ont des intérêts différents, bien que ce qui est important pour nous en interne, on fait une distinction entre les partenaires où on attend quelque chose en retour et celles où on n'attend rien. Je vais d'abord vous dire qui je suis. Je m'occupe des corporate affairs et communication manager Belgique Luxembourg, dans ce rôle là, je représente JTI auprès des différentes parties prenantes, aussi bien les politiques, les médias, les concurrents, les associations et notamment les institutions culturelles. JTI a plusieurs partenaires culturels en Belgique et au Luxembourg, le MUDAM est notre seul partenaire au Luxembourg. JTI a des partenaires culturels partout où l'entreprise est active, et **ces partenariats c'est quelque chose qui nous est imposé en interne**, et on fait notamment du **community investment**. On va investir dans la communauté dans laquelle on est active, et il y a quelques critères à considérer. Il faut d'abord faire une demande auprès du siège pour obtenir un certain budget, pour un certain projet. Au sein du community investment, on a 3 piliers différents, le pilier 1) **social et humain**, 2) **art et culture** et 3) **environnement**, donc vraiment la protection de l'environnement et de la nature. Le pilier social c'est les personnes âgées, défavorisées, handicapées ou bien l'éducation des adultes.

Etant une société qui est active dans le tabac, on n'intervient pas dans tout ce qui est la jeunesse et les malades (cancer) for des obvious reasons, pour que les gens ne puissent pas nous reproches de nous racheter une conscience. Au **niveau culturel**, c'est assez large, on a un guide book - internal use only - 'art et culture', c'est **cultural heritage, visual and performing arts and japanese culture**. Chaque marché, BELUX dans mon cas, va vraiment regarder ce qu'on peut faire en tant que local investment, CRS, community investment, on va vraiment faire une évaluation des projets qu'on a envie de soutenir, et **qui ont un impact, ca c'est très important, l'impact local qu'on a**.

C'est quelque chose qui est imposé du groupe, c'est quelque chose qui se retrouve fortement dans la culture japonaise, de réinvestir une partie du chiffre d'affaire ou des recettes dans cette partie community investment. Les pourcentages varient un petit peu, aujourd'hui on se situe entre le 0,5 et 1% des recettes dans le marché qu'on peut réinvestir dans un des 3 piliers. En Belgique on a partagé ca en social et art et culture, au Luxembourg c'est 100% au niveau culturel.

Pour nous c'est important quand on fait du community investment **qu'il ne peut pas y avoir immédiatement quelque chose en retour. Sinon c'est plus qualifié comme du community investment. Ca se rapproche plus du sponsoring ou d'un contrat de service. Il se fait que dans l'effet, les institutions se demandent ce qu'ils peuvent offrir en retour. Là, c'est quelque chose de bénéficiaire pour nous, mais ce n'est pas notre demande primaire. Si nous cherchons un projet, nous allons vraiment regarder si c'est un projet qui s'inscrit dans la durée, qui s'adresse à la communauté locale, qui touche un public large, qui va créer un changement dans la communauté dans laquelle le projet est actif, c'est à dire est-ce que le projet va impliquer les gens qui habitent proche ou qui participent de loin, est-ce que le projet touche des nouveaux visiteurs de l'institution, comme le rayonnement. C'est ce qu'on essaie d'identifier dans les projets.**

Egalement, ca c'est peut être plus Belgique Luxembourg, on a une pratique de soutenir les institutions d'**année à année**, cad, si on a une enveloppe pour les différents projets, on essaie d'investir d'année à année, au lieu d'offrir un grand budget, en petites tranches, on **fait des contrats de maximum 3 ans**, et puis on les renouvelle. Chaque année on les renouvelle, mais c'est un maximum de 3 ans, et après de ca, on doit refaire une convention de partenariat avec l'institution, on rediscute donc au moins tous les 3 ans, **moi personnellement**

- the mother company JTI imposes community investment, wherever they are actively in business
- in different domains
- having a local impact

- decision-making

- values

j'essaie d'être en contact avec les institutions au moins 2 fois par an, pour faire un petit peu le point, voir ce que sont les nouveaux projets, à quoi est-ce que les fonds qu'on a offert servent, bien que je pense que l'institution doit garder une maîtrise sur ses budgets et je ne demande pas un droit de regard.

Nécessairement j'ai envie de savoir ou on participe, quels projets, ou sont les besoins aussi, et comment nos fonds sont utilisés.

et donc, très clairement, on a eu des demandes d'institutions qui voulaient renouveler leurs toilettes, ben ça ne convient pas vraiment à ce qu'on cherche, par contre on a eu d'autres, comme pour le MUDAM, une partie des fonds ont servi à repenser le hall d'entrée, le hall d'accueil, qui avant était vraiment que un comptoir, et qui on fait bloquait l'entrée du musée, et donc il y a eu tout un travail de réflexion, où on changeait l'endroit pour acheter les tickets, qui est maintenant placé plus dans le musée. Le hall d'entrée est donc devenu un couloir vers le musée, il y a toute une partie qui est libre d'entrer, pour avoir accès aux expos et aux oeuvres permanentes, là il faut acheter le ticket. Mais le visiteur doit faire la démarche de rentrer dans le magasin pour acheter son ticket, mais il peut avoir un premier aperçu sans devoir payer. Wet donc je sais que nos contributions ont été utilisées pour repenser et déplacer l'endroit où on achète les tickets.

- relationship
- project-based
- want to have infos, justifications where the money went
- can also imply widening the access to the museum, therefore they supported the project to the entrance area of the MUDAM

à chaque fois donc vous voulez savoir comment votre contribution est utilisée?

Avant de commencer avec le MUDAM (on est partenaire depuis 2011 déjà) on a eu des discussions sur quels sont les but à court, à moyen et à long terme de l'institution, pourquoi est-ce qu'elle a besoin d'un partenariat, qui sont les autres partenaires, et comment est-ce que ils veulent utiliser les fonds?

Par exemple, il y a un ou deux mois, j'ai commencé à renforcer nos liens en Belgique, dans une ville qui s'appelle Namur, et donc là j'ai rencontré une institution, c'était la première fois qu'on rentrait en contact, pour comprendre ce qui sont leurs buts, de quoi ils ont besoin, quels étaient les différents projets et ça parlait un peu dans tous les senses. J'ai dit qu'ils ont des projets que je ne veux pas vraiment supporter, ça me parle pas, parce que ça ne correspond pas vraiment à notre besoin ou à notre vision. Par contre ils avaient ce besoin de digitaliser et de numériser leur collection, notamment il y a une oeuvre qui se divise en 5 oeuvres, et c'est des oeuvres qui ont pris maintenant énormément de valeur, et qui appartiennent à des collections privées. Ils considèrent maintenant retirer ses oeuvres du musée, et peut être vendre à un certain moment. Le musée a dit qu'ils n'ont probablement pas les moyens pour acheter l'oeuvre, et donc ils veulent absolument numériser toute la collection, pour que un jour si le visiteur vienne, il puisse voir l'oeuvre entière. Je pense que c'est très important que toutes les institutions se numérisent, ou au moins une certaine partie de leur collection, mais comment est-ce que ils vont permettre l'accès à ces oeuvres numérisées au visiteurs? La virtual reality est intéressant ici. Et nous on avait dit ben voilà on est prêt à vous soutenir pour XX Euros par an, et ils avaient besoin des fonds pour ce projet spécifique. On a donc décidé de formuler une convention là-dessus, pour être des partenaires structurels pour 3 ans, je comprends qu'ils ont besoin des fonds maintenant, et donc on a fait une exception. Le retour des institutions nous dit que notre partenariat est très agréable, ils peuvent compter sur un certain montant d'année à année, mais aussi de faire déjà des projets au long terme.

- decision-making
- first they want to get to know you

Vous avez dit qu'il y a une certaine vision de la part de l'institution, et si elle vous convient, vous êtes prêts à la supporter. Comment est-ce que cette mission doit être formulée et comment elle est différente de la mission de JTI? Ou est-ce que c'est seulement la vision du community building? Est-ce que à un certain moment c'est la vision de JTI qui parle en vous?

Très peu. Parce que la vision de JTI pour le community investment doit avoir un local impact qui doit être aussi grand que possible. On doit pouvoir mesurer cet impact aussi. Peut-être que tu connais, il y a une institution qui s'appelle LBG community investment, qui a un outil, c'est un modèle qui nous permet de

- values

mesurer justement notre action. C'est internationalement reconnu. C'est un outil qui nous sert à mesurer notre impact via ces investissements. Pour éviter justement de tomber dans les structures qui s'adressent que à un public trop ciblé, je pense que ces institutions doivent être soutenues aussi, on essaie vraiment de travailler avec des institutions qui ne sont pas les plus connues ou les plus grandes, **mais qui peuvent vraiment avoir un grand impact.**

Comment voyez-vous la mission du MUDAM?

Je pense que ce n'est pas à JTI de dire quelle est la mission du MUDAM, mais je peux dire ce qu'ils veulent atteindre. C'est assez clair ce qu'ils font en tant que musée d'art moderne, qui ne se voit pas comme musée de prestige national, avec que des artistes luxembourgeois, je sais qu'ils étaient critiqués de ne pas prendre cette position-là. **Au contraire je pense que ce qu'ils veulent c'est de montrer à l'international le Luxembourg, comme terre d'accueil un musée à caractère international. Et justement emmener l'art moderne au Luxembourg auprès des Luxembourgeois.** Je trouve qu'il y a un très beau travail qui est fait auprès de la jeunesse, ou il y a énormément d'événements qui sont adressés à un public qui n'est pas a priori le public after-work, ou des DJ sets, des late night openings, il y a vraiment cette envie d'aller chercher et d'emmener la jeunesse au sein de l'Institution et de renforcer leur curiosité. Ça me parle beaucoup et c'est comme ça que je décrirais le MUDAM.

- mission of the MUDAM

Comment le MUDAM il va développer au future d'après toi?

Je pense que ils vont rester sur cette ligne d'attirer vraiment des grands artistes internationaux, continuer d'investir dans la collection, continuer cette communication envers des nouveaux publics.

- future view

Est-ce que vous avez encore d'autres attentes?

J'ai des attentes plutôt indirectes, qui vont plutôt être de me challenger parfois, de me poser des questions, de **venir vers moi avec leurs idées, de me demander ce que je pense de leurs idées en tant que leur partenaire.** Ce que j'aime aussi c'est quand ils m'invitent à **des événements qui pourraient m'intéresser ou qui pourraient intéresser un de mes collègues.** J'attends aussi qu'ils **viennent m'informer,** qu'ils disent ben voilà on est très content parce qu'on a organisé tel et tel événement, avec tel et tel public, et on a utilisé une partie du budget, on est très content, on a eu la **presse** qui est venue, des choses comme ça. J'ai besoin aussi qu'ils me communiquent des **difficultés qu'ils rencontrent,** je me souviens des difficultés de l'année passée, avec le directeur, la transparence aussi quelque part. **Notre nom est quand même lié avec le MUDAM, notre logo est visible quand on entre dans le musée, bien que la visibilité n'est pas quelque chose qu'on demande dans nos critères. On estime que, tout comme les autres partenaires, on mérite d'être mentionné, mais pas plus qu'un autre.** Donc si, par exemple, notre contribution financière est plus importante qu'une autre entreprise, on n'a pas envie d'être mis en plus grand, **'golden sponsor', 'diamond sponsor', bla-bla, ce n'est pas quelque chose qu'on demande.** Ça fait plaisir d'être visible et d'être mentionné, mais on ne cherche pas une visibilité médiatique par exemple. On ne demande pas d'avoir notre logo sur chaque invitation, chaque poster, chaque flyer, mais je pense au moins une fois par an être dans le rapport annuel, à l'entrée du musée, dans le programme quelque part, voilà je crois que là ça fait du sens d'être mentionné, si d'autres entreprises le sont aussi, on ne cherche aucune exclusivité non plus. Ce qui est important aussi c'est qu'on ne cherche pas vraiment les partenariats avec des institutions qui sont déjà très très fortement subsidiées ou très visibles, mais plutôt celles qui ont besoin d'un certain coup de pouce.

Quant à votre logo, parce que c'est seulement les 3 lettres et non jamais le mot 'tobacco'.

Le nom officiel de la compagnie est JTI, et non pas Japan Tobacco International.

Est-ce que vous croyez qu'ils pourrait y avoir des difficultés avec certains visiteurs quant au nom, s'ils savaient que c'est une entreprise de tobacco?

- different kind of contributions

Peut-être sûrement, il y a des pays où ça pose des problèmes, il y a des pays où les fabricants de tabac ne peuvent plus faire des partenariats avec les institutions, si vous faites des recherches vous allez trouver, moi je pense que c'est très dommageable, parce que on ne fait pas de publicité! **on soutient une institution, parce que on pense que c'est quelque chose que chaque entreprise devrait faire, peu importe les produits ou les services, que ce soit une banque, ou un producteur de chocolat, chaque société doit avoir une responsabilité dans la communauté dans laquelle elle est active. Il y a des sociétés qui font plus de CSR pour l'environnement, d'autres veulent immédiatement quelque chose en retour, cela je ne l'appelle pas du community investment, ça c'est du sponsorship.**

Ici, JTI, si vous demandez sur la rue, personne ne connaît. Est-ce qu'on se cache derrière une marque? NON, c'est le nom de l'entreprise. Pourquoi on n'utilise pas le nom de nos marques, comme Camel ou Winston, ben parce que ce n'est pas ce que nous recherchons. On ne recherche pas la visibilité, même pas le 'awareness raising', c'est pas comme si on a peur de communiquer. Ici tu me poses des questions, j'aurais pu refuser en disant que c'est secret. On le fait, c'est public, celui qui nous pose des questions aura des réponses et ce n'est pas quelque chose qu'on utilise pour mieux vendre nos produits. Le but c'est vraiment de s'investir là où on est actif, de réinvestir les recettes. C'est pas lié à ce qu'on vend. Ce n'est pas comme si on supporte des oeuvres permanentes liées au tabac.

C'est aussi en partie pour éduquer nos employés, on essaie d'investir et d'informer nos employés sur nos partenaires. Le MUDAM, en contrepartie, nous donne des tickets d'entrée qu'on met à disposition pour nos employés. Faut savoir qu'on a aussi développé une '**JTI culture card**', qui permet à nos employés de bénéficier de réductions d'entrée dans toutes nos institutions partenaires à l'internationale. Donc si moi je vais en Espagne, j'ai accès à certains musées où JTI a des partenariats.

Ca c'est le côté plutôt éducatif de la société en interne?

Oui, c'est ça, c'est vraiment pour être reconnu en tant qu'opérateur économique qui est actif, qui est aujourd'hui autorisé à vendre des produits de tabac, on est régulé par les lois, et tout comme d'autres sociétés qui font du community investment, il n'y a pas de raison pourquoi une entreprise de tabac ne pourrait pas le faire. These are the main reasons why we do it.

Peut-être pour revenir sur les contreparties, parce que c'était une de tes questions, donc on fait vraiment une distinction entre notre 'voluntary engagement', ici au MUDAM c'est financier, mais **il y a des institutions où on met des matériaux à disposition, ou donc c'est plutôt en nature. Ou bien on va donner nos anciens ordinateurs, ou s'il y a une fabrique qu'on ferme on la donne à la ville pour développer un projet là-dedans. Ça peut aussi être des heures de travail de nos employés.**

Par exemple, en juin, le MUDAM va faire une exposition autour d'un artiste japonais. Là on va dépasser le community investment et on va faire un partnership. Parce que on va positionner JTI en tant qu'entreprise japonaise qui est active au Luxembourg avec un artiste japonais. ON pourrait dire que ça tombe dans arts & culture et dans japanese heritage et japanese culture, mais on va aller un peu plus loin et on va vraiment avoir des places pour assister à l'avant-première et on va envoyer des représentants etc. Et donc là on sort de la définition community investment de JTI et plutôt partnership/ sponsorship.

- relation to the MUDAM

Qu'est-ce qui d'autre va encore changer avec ce nouveau partenariat?

C'est temporaire, c'est vraiment pour une exposition, c'est pour un projet, on pourrait même dire pour une soirée, où **JTI va inviter des stakeholders, on va créer un moment de networking entre les parties prenantes, entre l'ambassade**

du Japon, entre l'association Luxo-Japonaise, entre l'artiste et entre JTI. Ici c'est vraiment le but de positionner JTI en tant que partenaire. Je dirais que le long de l'année avec le community investment, le but n'est pas de positionner JTI day in day out.

Ca fait partie de votre stratégie de faire du community investment et le positionnement c'est plutôt temporaire.

Oui c'est ca. Le MUDAM par exemple nous met des choses à disposition, mais qu'on utilise malheureusement très très peu.

Comme quoi?

Je sais qu'on a des passes à l'année, on a des tickets que nous on réserve pour les employés, on a droit à la mention dans les programmes, on a droit à utiliser les locaux, etc. Je sais qu'il y a des entreprises qui calculent vraiment combien ca vaut, mais ca convient plutôt à un contrat de contrepartie. Ici, c'est d'abord la volonté de JTI de faire le partenariat, et ensuite c'est l'entreprise qui propose certaines choses auxquelles on répond positivement, mais en fait qu'on utilise très peu.

Comment est-ce que le premier contact a été fait entre les 2 parties?

Je sais que c'était ce projet international de visibilité, implémentation d'un grand architecte, ca donnait une belle visibilité au Luxembourg. Donc c'était JTI qui se rapprochait du MUDAM. La on dépasse peut-être un peu le MUDAM, mais au niveau belge et Belgique francophone, on travaille avec Prométhéa. C'est ceux qui organisent les Caius, l'événement de ce soir. Eux c'est vraiment une organisation qui s'occupe de la promotion du mécénat en Belgique francophone. Et donc la on travaille avec eux au niveau Belgique, et c'est JTI et Prométhéa qui vont ensemble identifier des partenaires possibles, nous on a la liste de ce qui est important pour nous et Prométhéa arrive avec des suggestions au fur et à mesure ils ont fait des suggestions. C'est très local, le musée de la Photographie à Charleroi, l'Opéra de Liège et donc au lieu des grandes institutions, qui ont sûrement aussi besoin des moyens financiers mais qui ont déjà une belle visibilité, et qui est connue du Nord au Sud de la Belgique, ici on a choisi des partenariats plus locaux, moins connus, et qui s'adressent prioritairement au public ou ils sont situés.

Si les autres sources de revenus du MUDAM changent ou augmentent, est-ce que cela a un impact sur votre montant de contribution?

Ehm non, a priori non, maintenant si on voit que le MUDAM commence à faire des grosses dépenses inutiles, qui ne s'inscrivent pas dans un projet, et que il y a une perception négative qui est créée autour du financement, la on pourrait émettre des questions et savoir comment le MUDAM justifie ses actions. Mais le fait de savoir qu'ils ont un nouveau partenaire qui les finance à la hauteur d'un million, ca ne changera pas la relation qu'on a aujourd'hui avec le MUDAM. Donc on ne va pas demander si l'institution se comporte bien financièrement ou si elle a des difficultés. Le but premier n'est pas de sauver des institutions, c'est de les soutenir et de les permettre de se développer. Donc si un jour le MUDAM nous dit qu'ils ont vraiment trop d'argent, on doit réfléchir ensemble comment la part de JTI est investie pour un nouveau projet.

Alors aussi peut être quelque chose qui peut être intéressant pour toi: chez JTI pour l'instant il y a une tendance envers les cross-partenariats, ou on met nos différentes institutions en contact, et aussi les différents piliers idéalement. Si on met des personnes défavorisées en contact avec une institution qu'on soutient, c'est d'autant plus important. Donc si maintenant on crée des nouveaux partenariats, ca va devenir de plus en plus une condition importante. Comment mettre cette institution en contact avec d'autres partenaires? Le network, comme par exemple un de nos nouveaux projets, c'est de mettre en contact le MUDAM avec le musée de la photographie, et donc organiser une visite du MUDAM avec eux pour voir si et comment on pourrait travailler ensemble. Si par exemple on pourrait échanger des oeuvres.

- boundary spinning

Également on essaie d'organiser des 'volunteer day', avec un de nos partenaires néerlandais-francophone, et notre partenaire 'social', UFB, united front for Belgium, on fait une soirée de volontaire, donc nos employés accueillent des groupes défavorisées, des aveugles, des réfugiés, des personnes affectés de la pauvreté agrume, ou des handicapés, on les emmène dans des concerts de musique classique. Ce concert est organisé par un de nos partenaires culturels. On va dire l'impact là est démultiplié fois 5, fois 50, c'est cela qu'on recherche, avoir un impact pour un maximum de gens.

- boundary spinning

En relation avec la théorie, il y a des 'cooperative versus competitive funding strategies'.

Un de nos partenaires c'est la Belgium-Japanese association, qui une de ces missions et d'encourager tout ce qui est culturel et japonais. On leur donne également un budget annuel pour soutenir ce but là. Et mon but c'est de les mettre en contact avec le MUDAM pour que justement cette chambre de commerce belgo-japonaise crée de la visibilité autour du MUDAM. Étant donné que la mission de la Belgium-Japanese association c'est de soutenir la culture japonaise et que le MUDAM crée de la visibilité autour de l'art moderne, si on peut indirectement augmenter les 'montants' en les mettant ensemble, démultiplier les effets et les visibilités de chacune des institutions. Et en fait ce que j'organise ce soir - la présoirée - c'est quelque chose de très nouveau qui a été créé à ma demande, c'est créer un moment où les partenaires de JTI peuvent se rencontrer et discuter. Par exemple au niveau belge, on est partenaire des festivals de Wallonie, qui sont des différents festivals de musique classique, et chacun des endroits est un peu original pour faire des représentations. Et donc le but ça serait de faire ça, pourquoi pas, dans un musée, comme dans le musée de la photographie. Donc j'ai envie de créer ces plateformes de rencontre, ou différents secteurs, différents types d'art se rencontrent et rentrent en contact pour éventuellement travailler ensemble.

- boundary spinning

Une dernière question sur les initiatives commerciales (shop, restaurant, location des salles) dans les musées. Qu'est-ce que tu en penses? Et est-ce que ça pourrait avoir un impact aussi sur la vision du musée?

Je pense qu'il faut bien regarder ce qui est le but recherché de ces initiatives là. Moi par exemple, pour l'événement en Juin autour de l'artiste japonais, il y a le prévernissage et le vernissage. J'ai demandé de voir si pendant le vernissage on pourrait organiser une salle privative ou ça serait possible de boire un cocktail ou autre chose avec les stakeholders. Je trouve ça génial, très intéressant, parce que j'ai le moyen d'inviter des gens, dans un musée ou il n'étaient probablement pas encore auparavant, j'invite donc des visiteurs potentiels dans quelque chose de privatif. Et vaut mieux faire ça dans un endroit qui est beau plutôt que d'aller louer n'importe quelle salle dans les alentours. Après je pense que le fait d'organiser des shops, ça peut pas devenir le but premier du musée, parce que la le musée se perdrait complètement, mais après on voit bien que ces shops ont de plus en plus de succès. Aussi qui peut être une porte d'entrée pour les musées; je parle de mon expérience personnelle, par exemple mon épouse va d'abord entrer dans le shop du musée avant d'aller voir les expos, pour entrer en contact avec des oeuvres, c'est donc une porte d'entrée pour le musée et il y a pleins de chouets souvenirs personnalisés et en soi, j'ai aucune objection à cela. Si ça s'inscrit pas dans une logique de vulgarisation, mais pour mettre en contact des personnes, je suis d'accord avec cela.

- commercialization?

Pour rentrer en détail sur la location des salles. Ou est-ce que tu vois la limite entre des soirées acceptables et non acceptables (mariage versus un drink pour les sponsors).

Très bonne question. Je me suis marié moi-même dans un centre culturel, donc je pense que toutes les institutions ne sont pas nécessairement un lieu d'accueil pour les mariages, il faut avoir une salle polyvalente qui permet d'accueillir les gens. Le but premier d'un musée est d'être un musée, et après certaines activités permettent de faire entrer des gens qui n'y iraient pas et qui

augmentent la visibilité. Il ne faut pas que ça dénature les lieux, ou que ça dénature les oeuvres qui y sont, mais je pense que c'est très important pour les musées de perdre un peu ce côté élitiste et d'être assez ouvert. Maintenant, en effet, il ne faut pas que ça devienne une salle où les étudiants peuvent fêter leur fin d'année.

Pour revenir à ta question des sponsors, je pense que c'est important surement pour beaucoup de sponsors (je fais toujours une distinction entre sponsors et partenaires) d'arriver à un certain degré de visibilité. Et donc ce que ces sponsors recherchent, c'est de pouvoir montrer à leurs stakeholders, qui ils soutiennent. Souvent ils recherchent à tirer du profit de l'institution, ou un peu utiliser l'institution pour améliorer la visibilité de leur marque. Et je pense que c'est un soutien, mais un soutien intéressé. Nous, on est plutôt désintéressé, c'est la vision et l'impact, mais on ne cherche pas immédiatement des bénéfices pour notre entreprise.

Comment la décision est prise pour supporter une certaine institution?

Le headquarter de JTI est à Genève. Quand on libère des sommes importantes, on doit demander la probation des services financiers et des services juridiques. Et si c'est pour le community investment, de la personne responsable pour le community investment. Donc chacun va avoir son mot dans la rédaction du contrat avec l'institution, si ce sont bien des montants raisonnables. C'est quand-même à nous, parlons du marché belge-luxembourgeois, de bien argumenter les montants. **Mon rôle c'est d'expliquer au siège (HQ) pourquoi est-ce que l'institution identifiée correspond aux objectifs du community investment.**

4. Bob Kneip

Über Sie: Wie sind sie zur Kunst gekommen und wie stehen sie zum Kunstmarkt/was ist ihre Position im Kunstmarkt?

Donc: Bob Kneip, 55 Jahre, bald 56, verheiratet 3 Kinder, habe dieses Unternehmen vor 25 Jahren gegründet, also Kneip Communications, habe davor in komplett anderen Bereichen gearbeitet, nämlich bei dem französischen Unternehmen Sodexo, wo ich unter anderem auch den Sodexo Cheque Repas gegründet habe, und war dann in Deutschland und Österreich unterwegs, um andere Unternehmen zu restrukturieren. Dann habe ich im Holzbau gearbeitet, wo ich hölzerne Gartenhäuschen gebaut und verkauft habe, um dann in der Werbung hier in Luxemburg zu landen, und den Bereich der Finanzkommunikation zu entdecken. Habe dies dann nach und nach zu dem größten Daten, Funds, und Kommunikationsfirma aufzubauen, definitiv hier in Luxemburg, wahrscheinlich sogar europaweit. Okay?

Kunst war von der Kindheit auf ein Thema bei uns zuhause, wir wurden mitgeschleppt auf Vernissage, Ausstellungen, zu Künstlern und es war etwas das mich direkt angesprochen hat. Ich kann mir eigentlich keine Welt vorstellen ohne Kunst. Wie ich meine Firma 1993 gegründet habe, da bin ich 1994 gleich in ein wunderschönes Art Deko Haus in der Rue Aldringen gezogen, das war einfach traumhaft, als das dann zu klein wurde, sind wir in die Groußgaas in einen Stahlbetonblock gezogen, und das war einfach zu hässlich. Ich musste etwas haben, um dem ganzen eine Seele zu geben. Das war der Anfang von einem "hopp an haar" kaufen von Kunst, meisten Pop Art, einfach um die Arbeitsumgebung schöner zu gestalten, es gab keine andere Motivation als das.

- values

Haben Sie schon einmal Kunstwerke weggegeben oder verliehen?

Nein.

Wir haben ja die "private art Kirchberg" Initiative gegründet, und zu dem Zeitpunkt, vor etwa 10 Jahren, da meinte ich zu Enrico [damaliger Direktor des MUDAM] lass uns einen Teil der Ausstellung nehmen, und ihn im Teil neben der Cafeteria ausstellen. Wir suchen ein bestimmtes Thema für die Ausstellung aus, nehmen Betriebskollektionen aus der Private Art Kirchberg Initiative und lass uns da was machen. Aber nein, das würde niemals geschehen meinte er, das wäre ein Riesen Quatsch, er und die Kuratoren würden entscheiden welche Kunstwerke ausgestellt werden, und da sollten wir uns gefälligst raushalten.

- relation

Er hatte also Angst davor, dass Unternehmen sich zu sehr in das Museum einmischen würden?

Es war ein kategorisches NEIN, die Privatwirtschaft und die Profitabilität sind die Antithesen von der 'reflexion et conception museale'. Danach habe ich nie wieder darauf bestanden.

Ah doch wie blöd, vor 2 Wochen habe ich dem Cercle Münster (die haben eine neue Galerie eröffnet) ausgeholfen, habe mit der Architektin zusammen entschieden was gut reinpassen würde, und haben dann von einem französisch/luxemburgischen Künstler, Jacques Schneider, einen Blick über den Grund und die Corniche, ausgesucht. Das passt da super rein. Das Bild habe ich gekauft und stelle das dem Cercle Münster nun zur Verfügung.

Wie sind sie in Kontakt gekommen mit dem Cercle Münster?

Ja, ich bin da im Verwaltungsrat. Dann kam die Frage auf wie wir das machen sollten und ich habe mich dann "aufgeopfert", ich kann mitentscheiden was dahin kommt, und wir müssen uns nicht am Ende zwischen 5 unterschiedlichen Meinungen entscheiden. Nun ist es mein Bild und ich hatte mit zu bestimmen welches es wird. Es bleibt mein Bild.

- has relations to the art world.

Mit einer neuen, eher kommerziell orientierten Direktorin wie der Frau Kotter könnten sich ja diese Meinungen verändern.

Also ich weiß hauptsächlich nicht, wie das eine ohne das andere gehen soll.

Sorry. Die größten Museen dieser Welt werden entweder von Privatleuten, von Foundationen (Stiftungen), oder von Schenkungen (dons) betrieben. Es ist für mich ein Bestandteil, wie diese Wirtschaft überhaupt überleben kann.

- values

Die letzte Ausstellung, von Jean Tinguely, als Teil der "Eppur si muove" Ausstellung, da wurden Kunstwerke ausgestellt und wir haben den Transport dieses Kunstwerkes aus der Schweiz hierher finanziert. Wir waren einer der 4 Cosponsoren dieser Ausstellung, neben der Schweizer Botschaft, dem Kulturministerium, CPP Killwest und der Uhrengeores, wir haben den Transport hin und zurück zu viert finanziert.

Haben Sie auch schon mit anderen Beiträgen eine kulturelle Organisation unterstützt?

Private Art on Kirchberg, das war ja für ein breites Publikum ausgelegt. Das heißt wir haben die Büros aufgemacht, damit die Leute sich die Kunst darin anschauen konnten. Ich habe mich dann mit Artisten und Galeristen in Verbindung gesetzt, damit die noch weitere Kunstwerke mit rein setzen. Von einem auf den anderen Private Art on Kirchberg haben die Leute dann immer wieder was Neues gesehen. Da kamen Tausende Leute.

- types of contribution

Haben Sie dafür Eintritt verlangt?

Nein, um Gottes Willen. Dann muss man ja auch noch die Büros dementsprechend einrichten, man braucht Sicherheitspersonal etc etc und dann hätte man gerne was für die Kinder, was zum trinken, einen Lolli etc um dann auch einfach das Interesse zu wecken, und ich glaube das kam ganz gut an bei den Leuten. Erstens zu sehen wie ein Arbeitsumfeld eigentlich aussehen kann, und dann auch die individuelle Kunst zu sehen, weil wir hatten schon ein paar sehr bemerkenswerte Sachen dabei.

- values
- get the kids on board
- promote his own idea of a working environment

Eben, Kunstwerke die man ansonsten in Luxemburg nicht unbedingt sieht.

Eben, die Künstler waren ja genauso begeistert! Wir hatten 24 Künstler, davon kamen 17 aus dem Ausland, also war es auch schön zu sehen wie ihre Kunst sich auslebt, wie sie sich materialisiert, und was man damit machen kann, das macht ihnen ja auch die Augen auf. In dem Sinne ist die Private Art Kirchberg doch nicht nur für das breite Publikum, sondern auch für die Künstler und ihr gesamtes Umfeld, dass sie mal eine andere Sicht von ihrer eigenen Kreation zu geben und wie diese in einem neuen Kontext aufleben kann.

- relation between art and business world
- finds, especially in pop art, the right kind of artists, that do cross lines between art and business

Welches Publikum haben Sie Ihrer Meinung nach erreicht? Eher die Leute, die sich eh schon für Kunst interessieren?

Teils teils. Wenn ich die Leute in Gruppen einteilen müsste, das ist jetzt rein nach meinem Gefühl und nicht wissenschaftlich belegt, würde ich sagen die Hälfte sind die die eh kunstinteressiert sind, vielleicht nicht kunstbegeistert aber zumindest interessiert und die eh ins Museum gehen würden. Ich würde sagen 15-20% sind Leute die hier arbeiten und die wollten ihrer Familie zeigen, wo sie jede Woche 40, 50, 60 Stunden verbringen und der Rest sind Leute, die sich vielleicht nicht direkt etwas darunter vorstellen konnten, die aber sensibilisiert wurden und gekommen sind, die dadurch vielleicht ein Interesse etabliert haben.

Sie haben also bereits Kunstwerke verliehen, Private Art Kirchberg mitbegründet und finanzielle Unterstützungen gegeben, wie sieht es denn mit Beiträgen von Know-How im Bezug auf Ihr Unternehmens aus?

Nie, das sind für mich 2 komplett unterschiedliche Dinge. Die eine Welt unterstützt die andere, ohne die Hauptaktivität meiner Firma komme ich nicht zur Kunst und ohne Kunst habe ich das Gefühl komme ich nicht zu derselben Atmosphäre und zu derselben Ausstrahlung. Es ist ein Teil unseres Images, Kunst auszustellen im Betrieb. Und die Leute freuen sich darüber, es lässt niemanden indifferent, es spricht jeden an. Positiv, manchmal negativ, es spricht immer an, es generiert ein Gespräch und einen Gedanken. Und es gibt dem Unternehmen eine gewisse Dynamik.

Und einen anderen Zugang zur Problemlösung vielleicht? Lernen Sie auch im Gegenzug von den Künstlern mit denen sie sich umgeben?

Ja sicher, das und es gibt immer mehr Künstler, die ihre Karriere und ihren Erfolg selber in den Griff nehmen. Die verlassen sich nicht unbedingt auf eine Galerie oder auf einen Manager, Klammer auf: es gibt momentan eigentlich mehr Manager als Galeristen auf dem Markt, lustige Entwicklung, Klammer zu. und dann hat man so ein paar, die ihren Weg selber in die Hand nehmen, ich denke da an jemanden wie Richard Orlinsky, oder Olivier Daumas, oder Stephane Cipre, halt so zeitgenössische, die aber ziemlich gut funktionieren, und da gab es schon einige, die mich angesprochen haben und gefragt haben, ob wir nicht einen Ort kennen würden, an dem sie ausstellen können und eventuell ein kleines Event rundherum organisieren könnten. Komischerweise war das eine Ausstellung in Belval im RBC Gebäude, dem roten Turm, die haben da unten ja einen fantastischen Raum mit einer netten Rolltreppe, na den haben sie vollgestopft mit Skulpturen und Bildern, und das war 3 Tage da. Die hatten quasi alles verkauft, Wahnsinn, du jamais vu. Sie sind selber alle 3 mit dem Lastwagen hochgekommen, haben alles aufgehängt und aufgebaut, das war echt super.

Sehen Sie sich selbst als einen Intermediary im Kunstsektor Luxemburg?

Ich verdiene ja nichts daran.

Mal ganz abgesehen vom finanziellen Aspekt, dass Sie gewisse Türen öffnen, quasi als Gatekeeper fungieren?

Ah, Promoteur? Jemand der den Sektor profilieren will? Ja, schon. Entweder die die gerne Zutritt zur Kunst hätten, oder die die Kunst haben und sie gern vermitteln würden an eine Nische oder an das breite Publikum, ja das ganz sicher. Sonner Zweifel.

Haben Sie sich schon mal Gedanken gemacht was passieren wird mit Ihrer Kollektion?

Ich glaube wenn ich nicht mehr da sind, sind es sowieso die Kinder die darüber entscheiden was mit der Kollektion passiert. Und meine Frau. Das gehört nicht der Firma, die gehört mir. Das heißt falls mir etwas passieren sollte, gehört alles der Frau und den Kindern. Und dann können sie sie verkaufen, oder was anderes damit machen, das ist deren Entscheidung.

Es gibt Leute, die sind besessen von dem Gedanken sich ein Monument bauen zu müssen, aber das sehe ich nicht so. Es muss Freude bereiten und es muss Sinn machen.

Ich mache mir ja momentan Gedanken über meine Nachfolge, was wird aus dem Unternehmen, was passiert mit den Häusern, was passiert mit der Kunst, gerade wenn ich einmal nicht mehr da bin, und meine Attitüde ist halt dass wenn ich nicht mehr da bin, dann kümmert es mich ja eh nicht mehr.

Aber ich habe schon alles so hinterlassen, dass man es gut teilen könnte wenn man dann wollte, es ist alles versichert und evaluiert worden, was restauriert werden musste wurde restauriert, und da ist schon eine gewisse Nachhaltigkeit in die Kollektion geflossen. Aber wer davon profitieren wird, das ist ungewiss.

Warum glauben Sie dass Sie sich kein eigenes Monument bauen müssen?

Hier geht es um eine grundsätzliche Überzeugung, warum sollte ich jemand anderem etwas aufdrängen wenn ich nicht mehr da bin? Ich kann das Ruder gerne an andere abgeben.

Wenn dieser andere ein breites Publikum ist, dann wäre es doch ein lobenswerter Gedanke die Nachfolge zu bestimmen?

Naja Kunst ist schon etwas, was nur dann Sinn macht, wenn man es teilt. Es ist für mich ein Konsumgut, das unbrauchbar ist, wenn man in den Koffer oder in den Schrank sperrt.

Das passiert ja oft in den Kollektion der Museen.

- view on other donors

- view on his collection / succession

Was schön ist an den Kollektionen der Museen, ist dass die Zusammenarbeit zwischen den Museen, dass die Werke umherziehen, dass man sich was ausleihen kann, oder aber auch dass bei einer Neuorientierung eines Museums neue Werke auf den Markt kommen, die dann in Umlauf gebracht werden. Da macht es Sinn, es gehört zum Geschäft des Museums. Wenn ich jetzt Sachen kaufen und sie in den Koffer sperre oder sie an den Findel ins Freeport zu stecken, pfff, ja das ist halt Quatsch.

Eine Frage an Sie als Kenner des Kunstmarktes: ist das Museum unabhängig von denen Stakeholder, die es finanziell unterstützen?

Ich selber habe da nie wirklich Erfahrungen gemacht, aber wenn ich mir anschau wie in Amerika die Museen funktionieren, die quasi nur auf private finanzielle Mittel zurückgreifen, und hier in Europa quasi nur auf öffentliche Gelder. Was ist das Richtige, was ist das Falsche, ich meine die Kultur, und die Erhaltung der Kultur ist ein Teil der öffentlichen Verantwortung, von dem Moment an wo aber die Kunst erstickt oder zu sehr orientiert wird, finde ich es faul. Das finde ich nicht richtig. Weder ob mit privaten oder öffentlichen Geldern. Es soll etwas offenes, was zum Dialog, zum Teilen, zur Öffnung, zum zeitgenössischen Interesse gehört.

Unabhängigkeit, Abhängigkeit, es kommt immer darauf an, wie man es nimmt. Ich bin immer abhängig von denen Menschen, die meinen Laden besuchen kommen, die Eintritt zahlen. Ich bin abhängig von denen, die gewollt sind teilzuhaben und mich Sponsoren, ich bin abhängig vom Staat, von Künstlern, von Galeristen, von Auktionshäusern, ich bin immer irgendwo abhängig von jemandem und das ist auch okay. Ich sehe die Wirtschaft, genauso wie Kunst und zwischenmenschliche Interaktion, als etwas was verbindet, ich sehe da gar keine Trennung.

- independency of the museum from its funding sources
- in Europe we mostly rely on government funding, the conservation of culture is part of the public responsibility

Und Sie als Unternehmen, als Kneip Communications, unterstützen ja auch den kulturellen Bereich. Was für unterschiedliche Formen, von Partnerships über Sponsoring wenden Sie da an?

Das geht in ganz viele Richtungen, das können individuelle Initiativen sein, wie eine Expo aus dem Mudam, das kann auch Konzerte sein, klassisch oder modern, das kann aber auch in der Musik sein, wie zum Beispiel haben wir ja die Solistes Européens hier in Luxemburg. Und die unterstütze ich seit 10 oder 12 Jahren, aber über einen anderen Bias (angle).

Wir sehen unsere Unterstützung in 2 Bereichen: hilf den Kindern und der Erziehung in all seinen Formen. Das sind die 2 Bereiche wo wir aktiv sind. In denen Nachhaltigkeitsprojekten wo wir sind kaufen wir immer so viele Tickets, dass 500 Studenten sich diese Konzerte anschauen gehen können.

Der Andere ist über den Private Art Kirchberg, das hat richtig Kohle gekostet, und Mobilisation unserer Leute, und zwar über die 3 Tage. Das sind so Sachen die wir gemacht haben. Und dann individuell Expos bei der einen oder anderen Galerie. Oder so mini Reisen, wo wir dann zu einer Expo oder einer Art Fair fahren und die Leute die daran interessiert sind. Das sollte dann aber schon unter einem gewissen Thema laufen, nicht so: hier hast du dein Ticket, schau dir die Expo an. Wir gehen dann zusammen hin, dann trifft man schon eher mal einen Galeristen, Künstler oder einen Spezialisten, dann essen wir zusammen, und was zum Thema passt, dann schauen wir uns die Ausstellung an, kriegen vielleicht von jemandem ein paar Erklärungen, vielleicht von einem Künstler, und dann packen wir das Ganze halt so ein bisschen ein.

- type of contribution

Sie machen es ja wirklich mit voller Passion.

Ja, sonst macht es ja keinen Spaß und dann habe ich kein Interesse daran. Also wirtschaftlich ist es eine Katastrophe, ich weiß nicht was der ROI ist und ich suche ihn auch nicht. Wenn die Leute Spaß daran haben und es hat sich jeder ein kleines Stück davon mitgenommen, dann haben wir gewonnen.

- interest
- enjoys to share his passion

Wenn Sie die Mission des Mudam zusammenfassen müssten, was würden Sie sagen?

Ich finde die neue Direktorin hat das sehr gut formuliert in ihrem Statement, ich glaube das umfasst es ganz gut. Weil ich mag den Aspekt, dass es nicht nur Luxemburg für Luxemburg ist, sondern dass der Mudam eigentlich auch über die Grenzen hinaus strahlen kann, um der internationalen Gesellschaft unseres Landes auch gerecht zu werden. Das finde ich toll. Dass es auch ein Ort des Teilens, des Zeigens und des Wohlbefindens ist. Ich habe noch nie eine bessere Definition davon gehört wie von Frau Cotter im letzten Bericht.

Gehen Sie regelmäßig in den Mudam?

Bei Gelegenheit. Ja regelmäßig, ich würde schon sagen 3-4 Mal pro Jahr. Je nach Expo. Ich versuche immer mindestens 1 Kind mitzunehmen.

Nehmen Ihre Kinder auch an den Aktivitäten des Mudam teil?

Bis jetzt noch gar nicht.

5 Wörter die für Sie am Besten auf die Beschreibung des Mudam passen?

Also was ich sage ich nicht einem Ranking entsprechend.

Das erste ist schön, hell und offen. Unendliche Möglichkeiten und Teilen.

Ich will halt herausfinden, ob der Mudam nach außen hin das projiziert, was sie wollen, und ob das tatsächlich auch so ankommt bei den Menschen.

Ich glaube wo der Mudam es tatsächlich verdient, unterstützt zu werden, das ist die Orientierung die sie gerade nehmen. Der Mudam verdient viel mehr Wert zu bekommen, im Bezug auf ihre Ausstellungen, als das was er bisher bekommen hat.

-future look

Woran liegt das ihrer Meinung nach?

Ich glaube die Scheuklappen mancher Leute, die dachten sie hätten die 'science infuse' was die Kunst betrifft. Und die sagen ich hole lieber, wie soll ich sagen, es ist ein bisschen wie der Unterschied zwischen dem amerikanischen und dem europäischen Kino, 9 Produktionen aus 10 zahlen sich aus und gefallen den Leuten, und bei uns ist es genau umgekehrt. Ich glaube es ist eine Mentalitätssache und ich glaube man muss an den Konsumenten denken und man muss die Kunst sehen als ein Konsumgut. Wenn ich immer nur Sachen ausstelle, die mir persönlich gefallen, weil ich das intellektuell so stimulant finde, aber ich bin der Einzige, der das so sieht, dann habe ich absolut nichts erreicht.

Fehlt es denn da an Recherche über den Markt?

Oh ja. Es war aber auch einfach eine Herangehensweise in den letzten 10 Jahren des Mudam, die geleitet wurde durch 2 Menschen, fertig. Die sagten: ich weiß was gut für dich ist. Und ich weiß ja auch wie es bei mir im Unternehmen ist, wenn ich nicht mit meinen Kunden rede, und sie sagen mir nicht was sie von mir gerne hätten, dann komme ich nicht weit. Ich bin nicht derjenige, der ihnen sagt, was gut für sie ist. Ich glaube das ist der Hauptpunkt. Ich glaube da ist die Herangehensweise der neuen Direktorin und von der Mannschaft heute eine bessere, eben auf den Markt hinauszugehen und zu fragen, was die Leute wollen, was sie sich erwarten, was sie bewegt, was bringt die Leute dazu, am Sonntagmorgen die ganze Familie einzupacken und aus Straßburg, Metz oder Paris zu kommen um im Mudam die Ausstellung anzuschauen. Das wäre es doch. Das wäre extrem cool. Das wäre genial. Und der Mudam verdient das auch wirklich.

- strategic expansion

Wo sehen Sie den größten Unterschied zwischen der Mission eines for profit und eines non-for profit?

Ich finde ein Museum, und allgemein in unserem Wirtschaftssystem so wie wir es in Luxemburg kennen, muss es eine Kombination aus beiden sein. Ich finde nicht, dass das eine das andere ausschließt. Ein Museum ist nicht lebensfähig, wenn es nicht von außen unterstützt wird. Aber bis jetzt war es so, dass WEIL wir öffentlich finanziert werden, dürfen wir nichts privates hineinnehmen, das ist ja totaler Quatsch. Meine Meinung ist dass die Wirtschaftlichkeit eines Museums

aus den beiden Seiten kommt, eine öffentliche Unterstützung, um die Basis zum Funktionieren zu bringen, und dann muss das Museum so lukrativ wie möglich werden, um möglichst neue Ausstellungen hineinzukriegen, um möglichst viele Menschen durch das Museum zu schicken, um die Kommunikation nach außen so ansprechend und gut wie möglich zu gestalten, um die Kollektion vom Museum zu erweitern, um Initiativen und Zusammenarbeiten mit anderen Museen oder Akteuren zu suchen, um die Promotion zu machen zu Leuten, die außergewöhnliche Sammlungen haben, oder die sich als Mécène oder Sponsor eines Museums sehen, die das durch ihre Stiftungen finanzieren wollen, etc etc. Die Kombination aus privat und öffentlich macht es. Für mich, wäre das Beste was aus so einem Museum geschehen kann, wäre dass man am Ende des Jahres sagen kann, jetzt haben wir 2-3 Millionen übrig, jetzt gehen wir einkaufen um unsere permanente Kollektion vom Museum zu bereichern. Das wäre der Glanz. Aber nicht zu sagen, voila das ist unser Budget und wir versuchen, möglichst wenig Verlust zu machen bis zum Ende des Jahres hin. Das ist Quatsch und das kann ich nicht unterstützen.

- interdependency of funding sources

- business management techniques

- boundary-spinning activities

Also stehen Sie kommerziellen Aktivitäten auch positiv gegenüber?

Total! Total! Total! Muss sein!

Das ist ein Must!

- future look

Auch die Vermietung der Räumlichkeiten?

Muss sein! Total!

Für alle möglichen Events oder gibt es da gewisse Standards die ich nicht hereinlassen würde?

'Il n'est pas défendu d'être intelligent'.

Also man kann es schlaue machen, auf eine Art und Weise, dass das Image vom Mudam wieder einmal unterstützt wird. Ich würde sagen, dass alles was Unternehmen betrifft, finde ich super. Alles was offizielle Events sind, von der Gemeinde, Regierungen, Administration finde ich angebracht. Ich würde sagen bei privaten Events, ich weiß es nicht. Meine Antwort ist: ich weiß es nicht.

Wir hatten zum Beispiel im Geschichts- und Kunstmuseum den Empfang unserer Hochzeit, das war genial, Hammer! Es gibt aber auch unterschiedliche Arten von Hochzeiten. Warum der eine und nicht der andere? Warum es nicht in einem gewissen Rahmen zulassen? Es wäre eigentlich wunderschön.

- commercialization

- limit to commercialization?

Und ich glaube die Nachfrage wäre reichlich vorhanden.

Ja, direkt!

Man muss es ja nicht verschleudern, unter Preis verkaufen, wer das will muss auch einen gewissen Preis bezahlen können, um diesen Platz nutzen zu können. Es darf aber auch nicht zu exklusiv werden, es muss schon zugänglich bleiben. Was könnte mir dazu noch einfallen? Ich glaube wir haben fast alles... Da wo es zwielftiger wird ist im Rahmen eines Museums ist wenn Manager oder Galeristen sich einmischen.

Was erwarten Sie sich eigentlich im Gegenzug von einer kulturellen Institution, um eine langfristige Partnerschaft aufzubauen? Zum einen, wie lange dauern diese Partnerschaften/Sponsorships bei Ihnen? In Form von Kommunikation, Transparenz?

Es soll etwas bringen, um damit irgendetwas irgendetwas bringt, muss es messbar gemacht werden. Um den Impact messen zu können. Und da erwarte ich mir vom Partner eine Gegenleistung. Über wieviele Leute sind zur Ausstellung gekommen, wieviele Leute haben wir erreicht, was hat es letztendlich ausgemacht. Damit kann ich etwas anfangen und sagen, naja wenn wir dieses Jahr 100 von irgendetwas gemacht haben, wie können wir nächstes Jahr auf 105 oder 110 oder 150 oder sogar 200 kommen? Von dem was wir uns zum Ziel gesetzt haben, das muss ja nicht die Besucherzahl sein, ich gehe davon aus, dass wenn ich einer Person auf diesem Planeten Freude bereitet habe, und die hat etwas davon, dann habe ich etwas erreicht. Das ist der

Basispunkt. Nicht die Masse macht es. Es ist die Auswirkung die am Ende zählt. Wenn wir sagen können, dass durch unsere Unterstützung mehr Schulen den Mudam besuchen, und wir erleichtern den Zugang, durch gesponserte Busse um in den Mudam zu kommen, dann bin ich sehr zufrieden. Es ist nichts festgeschriebenes.

Aber eine gewisse Kommunikation muss es geben?

Ich hätte gerne Feedback, absolut.

Ist das denn momentan der Fall?

Ich suche immer danach, ich will mir zusammen mit meinen Partnern ein Ziel setzen. Das kann alles sein, Schülerzahlen, wir nehmen jedes Jahr 20-30 Praktikanten an, wir haben immer ein paar Schüler von der Bocconi an, wir kommunizieren mit der Uni Luxemburg, so kann man auch für die Kunstinitiativen zählen, wieviele Menschen davon betroffen werden. Welche Menschen das sind. Wir haben da aber nie differenziert, wen wir haben wollen, ob alt, jung, interessiert oder nicht. Dann haben wir für 'eppur sin muove' uns ganz klar angeschaut was so die durchschnittlichen Besucherzahlen für eine Ausstellung sind, und ob wir das multiplizieren können. Die Antwort war ja! Es war ein Mehrfaches, 3-4 Mal so viele Besucher, im Gegensatz zu anderen Ausstellungen. Ich finde das immer wichtig, weil dann hat man eine Basis für einen Dialog, ansonsten ist es: ich glaube, ich finde Blabla, zuviel Kompromiss ist auch nicht gesund. Das promoviert den Status Quo, aber es sorgt nicht für neue Impulse.

Fehlt es an Professionalität in dem Bereich, in den Institutionen?

Nein, wir haben extrem fähige und kompetente Leute hier in Luxemburg. Was ich schade finde, ist dass, weil sie öffentlich-rechtlich finanziert werden, müssen sie sich den Ministerien und Kulturzuständigen fügen. Und das ist schade.

- independency of the museum?

Fügen in dem Sinne, dass wenn man mit der Privatwirtschaft kooperieren würde, wäre es weniger gefügt?

Ja, von dem Moment an wo man sich der Privatwirtschaft öffnet, hat man ein viel breiteres Spektrum. Man hat viel mehr Möglichkeiten, und natürlich auch finanzielle Möglichkeiten, um etwas Schönes zu unternehmen. Ich bin unbedingt dafür. Es ist jedes Mal, wenn wir diese Art von Ausstellung machen, dann ist es nicht kompatibel mit dem, und der mag das nicht, und dann müssen wir schauen, weil der und der finanziert das ja. Es ist eigentlich völlig Banane wieviele Leute es sich anschauen kommen, so ein Quatsch.

Es wird also auch nicht im Sinne einer effizienten Nutzung der finanziellen Mittel gedacht?

Nein überhaupt nicht. Es ist ein Budgetdenken.

Der Staat lässt den Mudam ja nicht im Stich, egal wieviele Besucher kommen.

Voila. Das führt zu einer Mediocrity, zu einer Mittelmäßigkeit, ich gehe ja dann nie aus mir heraus. Für die Institution, obwohl wir super kompetente Leute da arbeiten haben, ich rede ja jetzt nicht nur vom Mudam, sondern auch von anderen Museen, da sind bemerkenswerte Menschen am arbeiten, die Erfahrung mitbringen von allen Kontinenten, die andere Sachen gesehen haben, und ich finde es etwas schade, dass wir ihnen nicht die Möglichkeit geben, aus sich herauszugehen.

Der Mudam sieht sich selbst ein bisschen in dem Problem, dass sie zu klein sind, zu speziell in einer Nische sind der zeitgenössischen Kunst, und im Gegensatz zu einer Philharmonie nicht mithalten können, Sponsoren

anzuziehen. Wo würden Sie die Möglichkeit sehen, sich da auf ein anderes Level zu heben?

Ich glaube Frau Kotter hat das raus. Zuerst mit allen Menschen reden, die potenziell etwas machen könnten in der Hinsicht, davon gibt es ja genügend. Ich hatte ja da auch Besuch bekommen von einer ihrer Kolleginnen, wo ich gesagt habe dass sie mal Inventur machen sollen von allem was es so gibt, was so gebraucht wird, was so gesucht wird und dann **helfe ich damit, die Leute individuell anzusprechen. Ich rufe die Leute dann persönlich an und bitte darum, die Dame vom Mudam zu empfangen. Es ist halt etwas, was mir sehr am Herzen hängt, und ich sag den Leuten dann auch dass es für sie und für Luxemburg wichtig ist, den Mudam zu haben.**

Man muss wirklich fragen, was die Sponsoren gerne hätte. Heute setzen sich die Departments hin und kreieren ein Sponsoring Package, dann kommt dein Name hinten auf die Broschüre stehen, ah cool, und dann kommt dein Name in die Zeitung, oh wow wie beeindruckend. Das ist Nichts, das entspricht nicht mehr dem Zahn der Zeit.

Was erwarten Sie sich denn? Nicht hinten auf der Broschüre zu stehen, sondern..?

Dass jemand mich fragt, was ich gerne hätte oder was ich mir erwarte vom Museum. So einfach.

Würden Sie es denn für mich formulieren?

Das ist die Möglichkeit, entweder individuelle Künstler in dem Rahmen aufblühen zu lassen. Oder mit 2 oder 3 Künstlern ein Thema zu entwickeln und um dieses Thema eine Serie an Events zu organisieren. Aber poppig, mehr event-driven. Richard Orlinski's bester Freund (zeigt auf ein Kunstwerk in seinem Büro) ist David Guetta, und Richard mixt auch jetzt, und die machen jetzt Sachen zusammen, seine Kunst zum Beispiel oben auf dem Val d'Isère. Mit einem wie ihm und vielleicht ein paar anderen könnte man halt was zusammen organisieren, vielleicht nicht die klassische Ausstellung, sondern über einen längeren Zeitraum. Ich habe ein paar Bekannte hier und da, denen könnte ich es für ihre Betriebsfeier vorschlagen, oder im Rahmen von Private Art on Kirchberg, um noch mehr Leute um den Kirchberg zu versammeln, im Rahmen dieses Events. Und und und, das wären Sachen die ich toll fände.

Also Event-getrieben, einfach Sponsoren zum Sponsoren finde ich ein bisschen faul, aber daraus etwas zu machen, oder bestehende Initiativen von denen ich noch nichts weiß zu unterstützen, wenigstens mal darauf angesprochen zu werden, verschiedene Teile des Mudam nutzen zu können, oder aber meine Mitarbeiter, wovon nicht alle den Mudam kennen, mitzunehmen und die nächste Strategie dort vorstellen zu können, mit einem Film und das im Bezug zu einer der Ausstellungen, und danach trinken wir was oder Essen dort, das sind Sachen die ich wirklich cool fände. Weil dann hat sowohl der Mudam als auch wir etwas davon, die individuellen Leute, dann wird es in einen klaren Rahmen gesetzt, dann kriegt alles eine Unität, und wenn ich sage, dass ich etwas rund um Kunst in einem Museum mache, das schockiert niemanden.

Es passiert sogar ganz gut.

Ja! Oder wenn ich sage zu meinen Kunden, dass bei der nächsten Konferenz, die im Centre de Congrès neben dem Mudam ist, da bringen wir ein bisschen Mudam in den Kongress und ein bisschen Kongress in dem Mudam? Hmm, oder tatsächlich eine Philharmonie-Mudam-Kongress-Kombination, das wäre saucol. Ich glaube da haben Sie ein größeres Register an Dingen auf die Sie zurückgreifen können als ich.

Noch etwas was ich sehen würde, obwohl ich nicht weiß wie das praktisch ablaufen könnte, wir haben ja die Luxembourg Art Week. Ich finde es etwas schade, dass der Mudam da nicht mit drin ist.

Es gibt viele Ansätze, aber für mich ist eines der größten Probleme im luxemburgischen Kunst- und Kulturmarkt, dass nicht genügend

Kooperationen entstehen zwischen den verschiedenen Institutionen. Es gibt viele Menschen, die gehen regelmäßig ins Theater, waren aber noch nie im Mudam und umgekehrt, so sind diese Institutionen sehr nahe beieinander, aber tauschen sich nicht aus. Und auch das, ist eigentlich etwas, das vom Staat her mehr gefördert werden könnte, da er ja alle Institutionen unterstützt, oder eben aus anderen Initiativen heraus, denn sie könnten ja ihr Publikum mischen.

Kann ich nur unterstützen.

Das ist aber genau dieses Staat- und Budgetgetriebenes wirtschaften. Die sind dazu verdammt, streng aufgegliedert zu funktionieren.

Synergien zu schaffen ist nicht angesagt.

Ja und dann auch: ich bin zuständig für diese Institution, tritt mir nicht auf die Füße sondern bleib weg! Wenn da aber von öffentlicher Hand gesagt würde, wir hätten gerne die Kollaboration, wir verlangen es sogar, es nicht denkbar dass wir diese Kollaboration nicht haben, und man gibt dem einen Rahmen, man müsste schon genau bestimmen, was man damit erreichen will. Wer mit wem zum Beispiel. Da muss man schon sehr präzise sein. Da muss ein klarer Plan her, ich wäre aber absolut dafür. Ich würde das absolut super finden. Und nicht nur öffentliche Institutionen, sondern auch die privaten. Wo das alles zusammenfinden kann.

Was aber auch nur entstehen kann, wenn ein gewisses Vertrauen gegeben ist?

Ja. Wenn man nicht systematisch vor einer verschlossenen Tür steht.

Irgendwann fragt man ja nicht mehr nach, wenn einem immer nur abgesagt wird.

Erstmal ist die Antwort der privaten Wirtschaft gegenüber NEIN, dann gehe ich jeglichem Risiko aus dem Weg. Ich finde es müsste standardmäßig JA sein, eine inklusivere Herangehensweise zur Kunst und zum Kunstkonsumenten schaffen.

Ich glaube das Wort Konsument schafft bei vielen Kunstliebhabern bereits ein Unbehagen. Es ist ähnlich wie ich sehr negativ aufgefasst werde im Museum wegen meinem Studium, es ist zu viel Wirtschaft und zu viel Business, da stoße ich auch verschlossene Ohren, mit den Worten Strategie, Ziele und Konsumenten.

Dabei ist sich Ziele zu setzen doch so wichtig! Wie leben diese Menschen denn im Mudam? Essen die nichts? Kriegen die kein Gehalt?

Na sie sind Teil eines Systems das finanziell gesteuert ist, genau wie jedes andere, aber sie wollen das gar nicht wahrnehmen.

Vielleicht wäre da eine gewisse Demystifikation gar nicht mal so schlecht.

Das denke ich mir auch, dass die Kunst und Kultur in dem Sinne von der Privatwirtschaft lernen könnte, was eine weitere Art der Unterstützung wäre.

Absolut.

Dann kann ich das also in meine Strategie mit aufnehmen, da kann nämlich einer von dem anderen lernen.

Absolut. Wer hat denn, wo kommt denn die Kunst her? Sorry, das war von denen gefördert, die die Mittel dazu hatten. Wenn es nicht die Geschäftsleute waren, dann der Adel.

Dann wäre ich durch mit meinen Topics.

War es ok?

Es war ganz wunderbar, danke!

5. Jacques Brauch SOLUDEC

Wie wurden Sie zum Mécène vom Mudam?

Na das mit dem Mudam ist eine ganz besondere Sache, eine lange Geschichte für SOLUDEC und auch für mich persönlich. Wir haben damals 1998 die Ausschreibung gewonnen, als SOLUDEC, als Baufirma, um diese Baustelle zu leiten. Das war extrem kompliziert, es hat sich auch kein Luxemburger alleine an die Sache rangetraut, da waren wir die Einzigen. Wir haben eine Vereinigung gebildet mit ein paar ausländischen Firmen und dann ging es los. Weil I.M. Pei (Architekt) hat extrem hohe Anforderungen gestellt, und dann haben wir das aber gewonnen und ich hatte die Chance oder die Ehre, wie man es dann sagen will, als Projektleiter über 2 Jahre an diesem Ort verbracht. Am Anfang haben wir sehr komplizierte Arbeiten an dieser Festungsmauer gemacht, weil der Mudam steht ja in der Festungsmauer drin, die musste aufgesägt werden usw., und sie musste stabilisiert werden, die steht unter dem Schutz der UNESCO, usw. die Steine mussten geputzt werden, und das war ein riesiger Aufwand. Und der Mudam ist ja eigentlich viel tiefer als die Festungsmauer hoch ist, das Museum geht ungefähr 12 Meter in den Boden und die Mauer ist ja nur 4 Meter hoch, und da sind auch Lüftungstunnel unter dem Graben. Insgesamt alles sehr schwierig, und dann geht es im wesentlichen in dem Museum um diesen Béton Architectonique, das sind die weißen Sheds (wie Paletten), von denen eine hier oben hängt, die wurden in einem Stück gefertigt, und konnten auch nur 'sur place' gemacht werden, weil kein Zulieferer, wir hatten einen in Paris gefunden, der hätte uns die Platten in 3 Stücken geliefert, aber dann meinte Pei die müssten monolithisch sein, wie eine Skulptur, wie aus Marmor geschlagen, und dann wurden diese halt auf der Baustelle gegossen. Die wurden dann auf der Baustelle gemacht und dann mit dem größten und stärksten Kran den es damals gab, ein 600 Tonnen Kran, der ist genauso breit wie der Graben, aufgehoben, und das war dann eine große Show jedes Mal, da kamen sich viele Leute das Spektakel anschauen. So haben wir dieses Museum dann gebaut und dann als wir fertig waren, da kam der große Skandal mit den Steinen, mit dem Magny Doré. Also wir waren Ende 2000 fertig mit dem Béton Architectonique, und dann wurde er erst eröffnet im Juni 2007, das heißt ich war persönlich immer sehr verbunden mit dem Gebäude, weil wir da extrem viel hinzugelernt haben, auch bekannt wurden teilweise über die Grenzen Luxemburgs hinaus, wir hatten eine extrem gute Beziehung zu dem Architekten und eigentlich haben uns die Leute alle gewarnt, das wäre zu kompliziert und wir würden das niemals hinkriegen, und im Endeffekt war es eine extrem gute Erfahrung, und obwohl es Anfangs nicht den Anschein hatte, hat es doch sehr gut geklappt.

Und dann hatte ich auch eine sehr gute Beziehung zu Marie-Claude Beaud, die ist ja nicht mehr da leider, weil ich mich auch für Kunst interessiere und dann haben wir damals so geredet dass sie kein Museum hat, sie war ja jahrelang Direktorin eines Museums das nicht physisch existiert hat. Sie hat Ende der 90er Jahre angefangen, war eine sehr charismatische Direktorin, die den Mudam bekannt gemacht hat in Luxemburg, ohne dass es den Mudam tatsächlich gab. Das war nur eine Baustelle, die anfangs sehr spektakulär war, aber dann einfach stillstand. 2001, 2002, 2003 ist nicht viel passiert, außer blöden Artikeln in der luxemburgischen Presse, die dieses Museum immer wieder in Verruf, in ein schlechtes Licht gerückt hat, und das war sehr schade. Sie hat da unbeirrt weiter gemacht und trägt dadurch viel dazu bei, dass der Mudam zu so einem Erfolg geworden ist. Dann kam der Name Musée d'Art Contemporain und sie hat sich eigentlich immer beschwert, dass das Wort (Musée d'art contemporain) nicht dem entspricht, was das Museum sein soll.

Warum nicht?

Na weil das Gebäude ja an sich zu präzios (wertvoll) dafür ist, das Gebäude ist ein echtes Schmuckstück und wenn ich da zeitgenössische Kunst ausstellen will, dann komme ich lieber ins Cargo-Center, da habe ich 1000m2 Platz und muss nicht so sehr auf das Gebäude aufpassen. Eine Skulptur von 6-7 Metern

relation

use this for methodology and description of the interviewee

relation

description of the case study

future look

auszustellen ohne Probleme zu bekommen beim reinbringen ins Gebäude, das gibt es halt mit einem Pei-Gebäude nicht. Dieses Museum bleibt in dieser Festung, es ist nicht sehr einfach es zu bespielen.

Das Gebäude ist ja auch der Festung nachempfunden..

Ja, es ist gebaut wie eine Festung.

Um dann die Geschichte noch fertig zu erzählen. Danach kam Enrico in der Nachfolge, der ist privat ein Freund von mir und mit ihm habe ich mich immer gut verstanden. Und jetzt gerade weiß ich nicht wie es weitergehen wird mit der neuen Direktorin. Ich weiß somit auch nicht wie es jetzt genau mit dem Sponsoring weitergeht. Das war für mich eigentlich immer ganz natürlich zum Sponsoren zu werden, wenn man persönlich so verbunden ist mit der Institution. Wir haben dabei unseren Beitrag immer an unsere Mittel angepasst. Wir haben keine Kollektionen da, und sind auch nicht wie Arendt&Medernach dort engagiert, aber wir wollen dort dran bleiben, haben auch schon mal geholfen wenn was zu machen war.

relation

types of contribution

Welche Art von Beiträgen (contribution) haben Sie dem Museum bisher gemacht?

Finanziell und dann haben wir für sie auch manchmal kleinere Arbeiten gemacht, abhängig von dem was sie gerade so vorhatten. Einmal hatten sie eine Ausstellung und haben Boden gebraucht, einmal haben sie Arbeiter gebraucht, und solche Dinge halt. Jetzt kann man zu diesem Bau noch viel erzählen, aber das ist ja nicht das Objektiv dieses Gespräches. Deswegen höre ich jetzt auch auf, über den Bau zu sprechen, aber darüber ist halt dieses Verhältnis entstanden.

types of contribution

Allgemein zum Sponsoring: als ich dann als Projektleiter fertig war und später Direktor der Firma wurde, das sind ja jetzt auch schon bald 20 Jahre her, dass wir dort den Bau angefangen haben, dann muss man sich auch überlegen, wen und was man sponsort. Das ist nicht einfach, weil wir bekommen alle 2-3 Tage neue Anfragen, von einer Gemeinde, einem Verein, einem Bürgermeister wo wir gerade was bauen, und dann muss man irgendwann mal eine Entscheidung treffen, was für einen in Luxemburg interessant ist, was ist interessant für die Firma, und dann habe ich mir gedacht dass wir auf der einen Seite in den kulturellen Bereich gehen, auf der anderen Seite in humanitären Bereich und dann drittens in unseren professionellen Bereich. Das sind die drei Richtungen, da würde ich den Mudam jetzt eher in die Sparte professionell einstufen, weil wir MIT dem Gebäude regelmäßig nach außen zeigen, dass wir das bauen können. Wir sponsoren auch die Fondation de l'architecture, die jetzt LUCA heißt, den Ingenieursverein und den Architektenverein, das sind aber dann eher rein professionelle Milieus, wo es ganz natürlich ist, dass wir die unterstützen, und die anderen sind dann humanitäre Aufgaben, wie Friendship im Bangladesch, und manchmal die Croix Rouge, und dann konzentrieren wir uns auf die 3 Bereiche, und finden es eigentlich intern besser, ein paar Dinge dauernd zu unterstützen, als von Opportunität zu Opportunität zu springen, die sich dann eben ergeben würden. Das war eigentlich die Idee dahinter, und Sponsoring funktioniert meiner Meinung nach nur, wenn man sich irgendwann für ein Thema, eine Organisation oder einen guten Zweck entscheidet, und dann dabei bleibt. Es ist immer gut, wenn eine Organisation finanzielle Mittel bekommt, aber was bringt es einer humanitären Organisation wenn ich ihr einmal 5000 oder 10000 Euro geben, das ist in dem Moment schön, aber wenn sie eine tatsächliche Struktur aufbauen wollen, und das ist bei jedem so, dann brauchen sie eine feste Struktur auf die sie bauen und zählen können und mit der sie auch planen können.

decision-making

interests

types of contribution

values

Bei der Stiftung LUCA zum Beispiel gibt es eine Direktorin, und das Ziel sind die kulturellen Aspekte der Architektur zu fördern, und wenn die Direktorin, plus eine Sekretärin plus der Archivist nicht mehr bezahlt werden können von einem Tag auf den anderen, dann lebt diese kulturelle Institution nicht mehr. Dann wird es zu einem staubigen Lager, auf jeden Fall eine prekäre Lage. Deswegen bin ich

der Meinung, dass Sponsoring etwas konstantes sein muss. Das heißt nicht für 100 Jahre, aber über Jahre, nicht nur momentan.

Wie lange dauert denn bei Ihnen üblicherweise ein Sponsoring Vertrag?

Das weiß ich gar nicht, ich glaube das sind immer 2 bis Jahre. Da habe ich mit Annick Spautz in den letzten Jahren immer was ausgemacht.

Findet da eine Evaluation statt am Ende eines Jahres?

Von uns bei ihnen?

Dass der Mudam Ihnen vorzeigen muss, wie Ihr Geld genutzt wurde?

Nein, das führt aber auch daher, dass ich den Leuten immer vertraut habe, bei dem was sie da machen. Ich habe auch nie danach gefragt.

Sie haben mir da auch mehrere Dinge angeboten, sie machen ja so Packages je nach dem was für ein Sponsoring man machen will. Sie haben uns angeboten, dass wir Kunden dahin einladen können, dass wir Frühstücke machen können, das habe ich fast nie gemacht.

Allerdings was wir seit einigen Jahren machen, ist dass wir einmal pro Jahr mit dem ganzen Personal hinfahren, wo wir eine Führung machen, zum Einen um die Leute hier mal auf andere Gedanken zu bringen, und zum anderen auch weil ganz viele Leute bei uns keine Museumsgänger sind, da sind viele Grenzgänger dabei, dass sind oft Leute, die morgens ins Land kommen und abends wieder zurück nach Metz fahren. Denen fehlt oft der Kontakt zum Land, zu der Stadt, zu unseren kulturellen Institutionen, Punkt 1. Und Punkt 2, da sind auch viele Bauleiter dabei, die gehen nicht in den Mudam. Das ist immer sehr interessant, weil das ganz anders anschauen als andere Leute, wir kriegen da ganz schöne Führungen gemacht, dann setzen wir uns gemeinsam ins Auditorium und danach haben wir einen Empfang in der Cafeteria unter der Jochte, dieses Designobjekt über den Tischen.

Sie waren immer sehr offen im Museum, bon, Enrico ist ja auch ein Freund von mir, der hat immer gesagt ich könnte kommen, ich könnte Leute mitbringen, ich hätte das noch öfter tun können, ich habe dieses Angebot wahrscheinlich auch nicht oft genug genutzt. Das ist aber keinesfalls einem Fehlen an Verfügbarkeiten geschuldet, sondern fehlende Zeit meinerseits. Dann haben wir auch nicht ein solches Unternehmen, das riesige Strukturen hat, dass ich permanent jemanden für Public Relations oder solche Dinge anzustellen.

Also geht es Ihnen primär nicht um die Visibilität, die der Mudam Ihnen bringen könnte, sondern um den guten Zweck ('la cause') zu unterstützen?

Ja absolut.

Wie würden Sie die Mission des Mudam denn beschreiben?

Das ist den Leuten die zeitgenössische Kunst beizubringen.

Das ist ja auch ein Durcheinander mit dem art moderne und dem art contemporain. Jetzt haben wir ja das zeitgenössische Museum in der Enneschtgaass (Casino Luxembourg – Forum d'Art Contemporain rue Notre Dame, Luxemburg).

Aber genau, im wesentlichen ist es das, möglichst vielen Leuten die Kunst nahe zu bringen. Diese Art von Kunst ist nicht immer zugänglich für alle, man muss diese Kunst erklären, und dann wenn es geht, eine Sammlung aufzubauen, irgendwie. Dann muss man sich aber auch wiederum fragen wohin mit dieser Sammlung. Momentan gibt es ja kein richtiges Depot, im Mudam selbst kenne ich ja die Räumlichkeiten, da ist nicht viel. Ein paar schöne große Räume im -2, aber dann war es das auch. Es ist aber nicht gedacht zum lagern und archivieren, dafür ist der Platz einfach nicht da. Genau, und da müssten andere Strukturen her, nicht unbedingt in der Stadt, in der Festung, das ist zu teuer und nicht gedacht dafür. Wenn da die Sammlung weiter wächst, dann müssen die irgendwo sein, wo alles ein bisschen weniger kostet. Wir wissen ja was die Immobilien mitten auf dem Kirchberg kosten.

values trust a lot

factors for contribution

but also: expectations

relation between business and art world

mission of the MUDAM

interest: storage

Es würde da eventuell Sinn machen, sich mit anderen Institutionen zusammenzutun?

Ja. Sehen Sie, wir waren immer in der Rue Emile Reuter, die Verlängerung der Enneschtgaass, da war immer unser Büro neben der Banque de Luxembourg, und jetzt sind wir hier (Differdange, 25km entfernt von der Stadt Luxemburg), weil wir hier einfach mehr Platz haben, schönere und größere Büros haben, für weniger Geld, ganz einfach und banal.

Das glaube ich Ihnen. Es ist schön in der Stadt zu sein, aber weil jeder dort sein will und es in Luxemburg eigentlich das einzige Zentrum ist, ist es zu voll. Wie oft bekommen Sie eigentlich Feedback vom Team des Mudam, von Annick oder jetzt halt Anne und Anais?

Selten, anfangs mehr. Mit dieser Veränderung mit Enrico hat sich das verringert. 2-3 mal pro Jahr.

Letztes Mal wurde ein Film gedreht, letztes Jahr, da haben sie kurze Ausschnitte zusammengefügt, da haben sie mich angerufen und gefragt ob ich da in einem Video etwas sagen will.

Nunje, dann war die Feier zum 10. Geburtstag letztes Jahr. Das war ganz schön, mit Petty Smith.

Und dann war der Geburtstag von Pei, da war ich auch im Mudam. Also es kommt schon regelmäßig vor, dass ich im Mudam bin, aber das bin dann eher ich als Person, als dass von der Soludec da viele Leute hingehen würden. **Aber alleine der Fakt, dass wir einmal pro Jahr das Gesamtpersonal dahin bringen, das macht schon was aus.**

Ist es Teil des Sponsoring Vertrages, dass Sie diese Möglichkeit bekommen?

Ja, ich glaube schon. **Oder ich nehme andere Angebote nicht an, und dafür bekomme ich diese Möglichkeit, das ging immer ganz gut.**

Wir sind auch sehr froh darüber, weil andere Leute das nicht können, sich einfach diese Räume zu mieten, und das ist schon ein exklusiver Platz und ich sehe das als Privileg, das machen zu können.

Würden Sie sich noch etwas anderes wünschen? Weitere Angebote?

Nein. Ich bin sehr zufrieden so wie es ist, die Leute waren da immer sehr flexibel und haben sich angehört was man sich wünscht, ich habe da keine Einwände, etwas was ich will was sie nicht wollen.

Ich kann mich erinnern, dass ich mich mit Enrico unterhalten habe darüber, warum er das Museum nicht weiter öffnet, und das waren immer schwierige Diskussionen. Der war da immer sehr restriktiv, wenn ich da war hab ich gesagt er müsste uns ja vielleicht nicht um Punkt 9 Uhr rausschmeißen, er wollte aber aus diesem Museum nie ein Event Management machen, ich hatte das auch nie vor, deswegen hat es mich nicht gestört, ich wäre da gerne manchmal eine Stunde länger geblieben, aber er hat mir erzählt von Banken, oder Automarken, oder von irgendwelchen Leuten, die das dann als rein kommerzielle Veranstaltung nutzen wollen, und das will er nicht so, oder wollte er zumindest nicht so, ist das jetzt anders? Ich weiß es nicht.

Frau Kotter hat da schon andere Ansichten, und hat andere Erfahrungen gesammelt. Sie will das Museum öffnen, für Leute, für Sponsoren, und eine etwas offensivere Strategie führen. Dadurch hat sie mehr Einkommen für das Museum, und somit auch mehr Möglichkeiten.

Es ist immer noch erstaunlich, dass es Menschen aus Luxemburg gibt, die noch nicht im Mudam waren, oder? Dieser Ort ist aber sehr versteckt, weil er nicht mitten in der Stadt liegt, nicht in der Grande Rue ist [Haupteinkaufsstraße in Luxemburg Stadt], sondern an einem versteckteren Eck. Und auch nicht sichtbar, man fährt ja nicht direkt daran vorbei wenn man über den Kirchberg fährt, man sieht zwar die Philharmonie, die ist nicht zu verpassen, aber den Mudam sieht man nicht, und zwar quasi von nirgendwo. Vom Fischmarkt aus

communication

convention
& expectations

general mission

interest of other
donors

sieht man ihn von weitem, aber das Museum ist nicht so leicht erreichbar, man kommt nicht so gut zu Fuß dahin, und ich glaube es gibt noch sehr viele Leute, die den Mudam nicht kennen. Das ist sehr schade, da ist noch viel Luft nach oben, ich habe Enrico das auch oft gesagt, aber er hat da eine sehr restriktive Politik geführt, die war dann eben nun mal so. Das ist auch verständlich, ich verstehe es und verstehe es nicht. Ich habe dann immer zu ihm gesagt dass wenn die Leute kommen, dann ist es egal, dann waren sie einmal da und haben den Weg auf sich genommen, und sie haben einmal dieses sehr teure Gebäude gesehen, und alleine deswegen müsste es der Öffentlichkeit mehr präsentiert werden. Es ist ja wie eine Kathedrale oder so, da sind riesige Summen eingeflossen, das ist ja dann irgendwo das Eigentum der Leute, wenn sie dann aber nicht mal wissen dass es existiert und dort noch nie waren, dann ist das sehr schade.

Auf der anderen Seite ist es schwierig, es darf auch nicht zum Partykeller werden.

Es sollte nicht jeder mit Geld dort seine Hochzeit und seinen Geburtstag feiern dürfen.

Ja genau.

Aber gewisse Feierlichkeiten dürften erlaubt sein, die Leute haben ja gleich einen gewissen Respekt/Ehrfurcht vor der Erscheinung dieses Museums. Es ist noch nie etwas schief gelaufen, noch nie wurde ein Kunstwerk beschädigt, und doch war das immer die Angst von Enrico. Außerdem hat das Mudam ja immer die Gewissheit, dass der Staat das Ganze am Laufen hält, und von daher ist der Druck nicht alt zu groß.

Doch, diesen Druck gab es aber, wir haben da oft drüber geredet. Er hat oft gesagt, er würde gerne mehr Ausstellungen und mehr Programmationen machen, aber wenn er bis die ganzen Unterhaltskosten gezahlt hat, von den Wächtern/Aufpassern über Putzfrauen und Instandhaltungskosten, Heizung und Strom, dann bleibt nicht genug für Ausstellungen übrig. Er hatte mir das mal erklärt, und das ist sehr schade. Das hat angefangen mit der 'année culturelle' in Luxemburg, wann war das? 1995? Bis dahin hatten wir nur 1 Museum auf dem Fischmarkt, wie ich gerne gesagt habe mit ausgestopften Eichhörnchen, das war schon eine sehr staubige Geschichte, und mittlerweile gibt es ein halbes Dutzend Museen. Als ich noch im Gymnasium war, da gab es ein paar Kutter, ein paar Scherben, und dann war es das im Museum. In den 90ern oder Anfangs 2000 hatte man in Luxemburg das Gefühl, dass wir sehr viel bauen, aber es danach nicht bespielen. **Reine Konzert- Theater und Museumssäle, das hat ja vor rund 20 Jahren exponentiell zugenommen, die sind ja überall. In dem Sinne ist das ja auch überhaupt nicht einfach, es ist ja eine große Konkurrenz vorhanden, man muss ja nur das Programmheft aufschlagen, früher gab es eine einzige Ausstellung, die hat man sich angesehen und konnte mit jedem darüber reden, weil jeder sie gesehen hat. Heute kommt man ja zu nichts mehr, dann hat man wieder etwas cooles verpasst, Theaterstücke, Philharmonie, es wird so vieles gemacht.** Die Philharmonie wurde ja direkt nach dem Mudam gebaut, und da wurden die Initiatoren als wahnwitzig dargestellt, niemals würden sie diesen Konzertsaal füllen können, die haben sich gefragt ob dann 1 Mal monatlich dort etwas stattfinden solle. Das ist noch nicht so lange her, 15 oder 16 Jahre, und solche Fragen haben wir uns damals gestellt. Wieviele Leute, 1500 Leute, dann organisieren wir ein Konzert an Ostern, Weihnachten und vielleicht 6 Konzerte dazwischen, und heute ist es so, dass täglich ein Konzert dort stattfindet.

Ja genau, manchmal dann für Kinder, also unterschiedliches Publikum wird angesprochen, aber sie versuchen auf jeden Fall ausgelastet zu sein.

Das ist extrem gut, wie das funktioniert in der Philharmonie, und das ist beim Mudam nicht so. Würde ich mal sagen. Es ist auch nicht so einfach, Konzerte sind anziehender als zeitgenössische Kunst, das ist klar. Aber es freut mich sehr, dass es so möglich ist in Luxemburg.

strategic expansion

limit to

public institution and its issues

future look

developing business management techniques

Kommen wir nochmal zu dem engen Budget zurück, das Sie vorhin angesprochen haben. Es gibt da in der Theorie ja noch andere Herangehensweisen, um weitere Einnahmequellen zu generieren, um sich sein Programm anders zu finanzieren, wie zum Beispiel das Restaurant, der Museumshop, wo man versucht aus den Besuchern nochmal ein wenig Einkommen zu generieren, dann auch die Eintrittstickets. Ich weiß, dass Enrico dem immer negativ gegenüber stand, wie sehen Sie denn diese Entwicklung?

Also die Eintrittskarten weiß ich nicht, wir kommen als Sponsor ja immer gratis rein, ich weiß nicht mal wieviel die kosten.

7 Euro.

Das ist viel Geld, was wahrscheinlich die Leute abschreckt.

Ich finde persönlich nicht, weil in jeder Stadt wo ich gewohnt habe, musste ich mehr zahlen. Aber tatsächlich weiß ich, dass verschiedene Leute das anders sehen.

Vielleicht wenn man im Urlaub ist, dann gibt man dieses Geld eher aus, 10-15 Euro für ein Museum. Ich nehme an, dass die Leute die hier wohnen das zuhause nicht so sehen, ich weiß es aber nicht genau. Ich denke, viele Leute, die öfter ins Mudam gehen, die machen sich dann eh ein Abonnement und denen ist der Preis dann egal. Ich glaube nicht, dass das Ticket besonders wichtig ist.

Das da jetzt ein Museumshop ist, das gibt es überall, das kann ich jetzt mal so sagen, ich habe mir da noch nie andere Gedanken drüber gemacht, ich finde sie haben tolle Sachen in dem Shop, ich war vor kurzem im Pompidou in Metz, die haben auch einen Shop, und ich wüsste jetzt kein Museum, in dem ich war, wo es keinen Museumshop gab.

Es ist ein sehr amerikanisches Modell, die eher kommerziell an das Thema Kunst rangehen. Ich stehe dem ganzen auch nicht negativ gegenüber, ich komme ja auch eher von dem Business-Aspekt.

Kunst und Kommerz liegen ja auch sehr nah aneinander. Oder etwa nicht?

Erzählen Sie mir mehr dazu.

Denke ich oft! Oft begegnet man Menschen aus dem Business-Bereich auf Kunstausstellungen, also es kann nicht so weit voneinander entfernt sein. Es hat ja auch mit Geld zu tun, Geld wurde oft thematisiert in der Kunst, und wenn Leute in eine Galerie oder eine Kunstmesse gehen, ob jetzt Basel oder Köln, dann kriegen sie eine Preisliste und das gibt einem ein anderes Gefühl. Ich finde das immer sehr interessant, wenn man in ein Museum geht und sich ein Bild anschaut, dann hat das eine Aura der Unantastbarkeit, und auf so einer riesigen Veranstaltung, da kriegt man einen ganz anderen Bezug zur Kunst, weil ein Preisschild dran steht, es wird was anderes, ein anderes Objekt auf einmal. Das 'Sakrale' verschwindet, es wird eher ein Konsumgut, dann steht da 10.000 oder 100.000 und man fühlt sich wie in einem Geschäft.

Geld auf den Tisch und ich kann es mitnehmen.

So ist es.

Was man sich im Museum niemals vorstellen könnte, man ist froh wenn man ein Foto davon machen kann aber das war es dann.

Ja, es ist unantastbar. Wie in einer Kathedrale, da würde ja auch keinem in den Sinn kommen, die Mutter Gottes mitzunehmen, oder ein Kreuz oder anderes Objekt, man käme nicht auf den Gedanken, wenn man nicht gerade ein Räuber ist.

Das ist ein sehr schöner Vergleich.

Es ist ja auch ein bisschen wie in einer Kirche im Mudam. Die große Halle und

relation between
art and business
&
commercialisation

commercialisation

commercialisation

commercialisation

so.

Das war doch auch vom Architekten so gewollt, oder? Die große Halle ist eine Art Marktplatz, mit dem Balkon der großherzoglichen Familie, dem Glasdach als Kirchturm, die verschiedenen Wege durch das Dorf, das Pavillon als Kapelle, wie in einer Festung.

Ja und dann hat er viele geometrische Formen genutzt, und wenn man nach Berlin geht ins Pei-Museum, oder in den Louvre, dann findet man das selbe. Es ist sehr erstaunlich, es gibt denselben Beton, die selben Mauern, die selben Dreiecke, die selben Details, nur kleinere Varianten der selben Idee.

Es ist sehr interessant, er ist einer der Architekten, die einmal ihren Stil gefunden haben, und dann dabei geblieben sind. Man könnte ihm nun fehlende Kreativität vorwerfen, aber es macht ihn halt visuell sehr schnell wiedererkennbar. Andere Architekten passen sich besser an die lokalen Gegebenheiten an, da ist es dann wiederum schwerer ein konsistentes Markenbild aufzubauen.

Hier in Luxemburg gibt es zum Beispiel den Paul Bretz, der hat in Luxemburg seinen Stil gefunden, und der kam damals öfter auf mich zu während des Baus des Pei-Museums, da kamen Leute gepilgert, das war unwahrscheinlich, die wollten schauen wie was gebaut wurde. Er hat sich sehr für den Beton interessiert, er hatte damals mitgearbeitet beim Bau des Louvre in Paris, und der hat heute auch seinen Stil geformt, er hat zum Beispiel das Gebäude der Cogeneration auf dem Kirchberg gemacht, mit diesen 4 Schornsteinen, das ist der Beton von Tadao Ando [japanischer Architekt], der auch sehr nah an Pei dran ist. Da hat dann auch ein kleiner luxemburgischer Architekt seinen Stil und seinen Ausdruck gefunden. Bei Pei ist es natürlich sehr extrem, da könnte man mit verbundenen Augen rausgelassen werden, und man würde sich sofort wiedererkennen.

Waren Sie letztes Jahr dabei, bei der 100-Jahr Feier von I.M. Pei? Das war sehr schön, als sein Sohn da eine Rede gehalten hat. Ich dachte einen Augenblick lang, er würde auch noch kommen, aber sein Sohn war als Vertreter dann da. War eine schöne Veranstaltung. Das war spannend, weil man aber gesehen hat, dass JEDER da war, nicht nur der Premier Minister, sondern auch alle anderen die an Kunst interessiert sind.

Wann Sie den Mudam in 5 Worten beschreiben müssten, welche würden Sie benutzen?

Spektakuläres Gebäude von der Architektur her

die Verbindung zum Gebäude

die Entstehungsgeschichte finde ich interessant, wie das kontrovers diskutiert

wurde mit dem goldenen Bagger und so weiter, Demonstrationen

die Skandale mit den Steinen, und auch wie wir Luxemburger mit diesem Bau umgegangen sind

und heute fällt mir ein, dass es eine der wichtigsten kulturellen Institutionen in Luxemburg ist.

5 words

Unterstützen Sie auch andere kulturelle Institutionen in Luxemburg?

Wie gesagt, LUCA auch, da geht es um die kulturellen Aspekte der Architektur. Das ist kein Berufsverband und auch kein kommerzieller Verband, sondern geht darüber hinaus.

Wir unterstützen auch die 'Revue Technique', das ist ganz klar weil die schreiben auch über uns, das ist unser Berufsstand wenn man so will.

Was kriegen Sie von diesen Institutionen zurück?

Da kriegen wir tatsächlich mehr zurück, weil sie aber auch mehr mit unserem Beruf zu tun haben. Die machen Konferenzen alle 6 Monate mit einem Architekten, das Büro ist in der Rue de l'Académie, in der Hollericher, da sollten Sie mal hingehen, da sind immer tolle Ausstellungen. Da gibt es auch eine Bibliothek

interests

speziell für Architektur, mit über 1000 Büchern, eine Fachbibliothek für Fachliteratur für Architektur, und im 1. Stock ist ein Ausstellungsraum von rund 500 m², also nicht so klein, und da machen sie regelmäßig, alle 2-3 Monate Ausstellungen. Was ich von denen zurückbekomme kann ich nicht direkt vergleichen, weil ich da auch im Verwaltungsrat war und auch im Vorstand, da geht es halt um unseren Beruf. Das ist anders dadurch. Ich habe ein persönliches Interesse an der modernen Kunst, und ich treffe auch viele Architekten im Mudam, aber es ist weniger fachspezifisch. LUCA bringt Konferenzen, Informationen und einfach Dinge die zu meinem Beruf gehören, das ist der Unterschied.

expectations

Dann wäre es ja eigentlich schön, wenn LUCA zum Beispiel die nächste Konferenz im Mudam veranstalten würde. Fehlt es Ihnen nicht auch ein wenig an Synergien zwischen verschiedenen Institutionen in Luxemburg? Ja aber das ist ein sehr kompliziertes Thema, das hängt immer von den Leuten ab und meistens ist das ein persönliches Ding.

boundary-spinning activities

Aber da unser Land doch klein ist, sind auch die Netzwerke eigentlich begrenzt und überschneiden sich?
Die Leute kennen sich alle!

Und doch kommt es nicht oft zu 'untypischen' Mischungen. Wobei Architekten in einem Pei-Museum nicht unbedingt untypisch wäre.

Nein, nein, überhaupt nicht. Das ist richtig, ich habe auch noch nicht verstanden, warum das so ist. Ist es, weil die Leute Berührungängste haben oder sich limitieren wollen, sich abgrenzen wollen? Wahrscheinlich ist auch ein Grund, dass all diese Institutionen noch relativ neu und jung sind, ich kann es mir nur so erklären, und die müssen sich erst einmal alle selbst definieren, bevor sie Vermischungen vornehmen können. Das ist sogar auch innerhalb eines Themas der Fall, Beispiel Architektur, die Stiftung arbeitet nicht unbedingt gut zusammen mit dem Berufsverband der Architekten. Die Theater in Luxemburg ist das selbe Thema, da gab es früher nur eins und heute sind es 3-4, die haben sich dann auch abgegrenzt oder neidisch beäugt und dann nicht so leicht miteinander kooperiert, jeder ist dann erst einmal für sich selbst und hätte gern ein möglichst großes Stück vom Kuchen.

boundary-spinning activities

Es gibt ja dann doch die 'Nuit des Musées', das ist ein gutes Beispiel für eine gemeinsame Kooperation, das funktioniert wunderbar und das gibt es seit ungefähr 10 Jahren. Das ist super erfolgreich, die ganze Stadt ist auf den Beinen, das haben wir sonst fast nur an Nationalfeiertag. Das ist erstaunlich, weil dann sehr viele Leute dabei sind, die sonst nicht ins Museum gehen würden, und auch die Museen einen riesigen Andrang haben, die sonst kaum besucht werden. Wer geht denn an einem normalen Sonntag schon in die Villa Vauban? Das ist halt meine Meinung. Der Park und alles ist toll, aber ich war vor Kurzem auf einer Steichen-Ausstellung dort, und ich war wieder einmal alleine dort. Ich gehe selber auch nicht oft dorthin, was sehr schade ist, aber wenn dann die 'Nuit des Musées' ist, dann wird es zu einer Art Volksfest. Man könnte sich noch überlegen es zu machen wenn es nicht unbedingt kalt und nass ist, und dann wird es zu einem tatsächlichen Volksfest, wahrscheinlich, weil dann die Leute zu Fuß gehen können.

Warum fehlt es ansonsten an Zusammenarbeit? Arbeitet die Philharmonie denn nicht mit dem Mudam zusammen?

Da soll eine Kooperation entstehen zwischen Theater, Philharmonie und Mudam kommen, um die Kunstformen miteinander zu verbinden und interdisziplinär zusammenzuarbeiten.

Ich hatte die Personalversammlung im September in der Philharmonie gemacht letztes Jahr, um auch mal was anderes zu machen, und danach waren wir dann im Mudam. Die meisten aus meiner Firma haben die Philharmonie gar nicht gekannt, und das war dann eine schöne Abwechslung.

Letztes Jahr war das mit der Ausstellung 'eppur si muove' ganz schön, ich kenne jetzt die genauen Zahlen nicht, da wurde viel geredet und der Mudam hat einen riesigen Erfolg mit dieser Ausstellung gefeiert.

Auch jetzt mit Su-Mei Tse hat der Mudam einen großen Erfolg gehabt, als luxemburgische Künstlerin, da haben die Besucher die Barriere kleiner empfunden, und haben sich eher ins Mudam eingetraut.
Und die ist auch sehr leicht zugänglich.

Es ist in der Tat sehr harmonisch, nicht polemisch, eher Liebe und Gedankenspielererei.
Eine sehr tolle Ausstellung, sicherlich sehr erfolgreich.

Wie glauben Sie, dass der Mudam die Barriere abbauen könnte, die die Leute empfinden?

Das habe ich mich schon oft gefragt. Das geht eigentlich nur über einen langen, edukativen Prozess, wo den Leuten von klein auf die moderne Kunst näher gebracht wird. Und das geht sehr schwer, wenn die Leute 0 Referenz haben und sich nirgendwo festhalten können. Ich habe das auch gemerkt, als wir die Führung durchs Mudam gemacht haben mit meinem Personal, dass das Feedback war, dass ohne eine Führung die Kunst komplett unverständlich gewesen wäre. Dass man gar nichts mehr damit anfangen kann ohne zu lesen oder ohne einen Background zu haben, das ist sehr schade, und das geht nur über die Erziehung, aber wie man das kurz- oder mittelfristig macht, das weiß ich nicht, und wenn ich es wüsste, dann würde ich im Mudam arbeiten, und nicht bei der SOLUDEC, weil das finde ich sehr schwierig. Jemand der ins Museum geht und keine Führung bekommt geht wieder raus und hat nichts verstanden. Man muss es halt lernen, ich kann kein Buch lesen wenn ich nicht lesen kann. Man muss mit den Schulen hingehen, junge Menschen müssen sensibilisiert werden. Man kann ja mit der leichteren Beute anfangen, die höheren Klassen, und sich dann langsam voranarbeiten. Ich glaube es geht nur über die Schulen, wenn man das nicht als junger Mensch lernt, dann wahrscheinlich später auch nicht mehr.

public institution

strategic
expansion

Dann danke ich Ihnen vielmals!

6. Petra Penders Fondation de Luxembourg

Présentation

Je m'appelle Petra Penders et je suis le gestionnaire de projets de la fondation de Luxembourg.

'Fondation de Luxembourg' est un organisme que vous pouvez comparer à la fondation de France. Nous sommes un intermédiaire entre donateurs, qui créent leur propre fondation, et cette fondation va soutenir des projets. Donc on a une fondation qui s'appelle par exemple la Loo&Lou Foundation, c'est un donateur qui est passionné par l'art moderne et qui a choisi son thème de sa fondation pour soutenir l'art moderne, plus spécifiquement. Et mon rôle en tant que gestionnaire de projets c'est de lui proposer des projets que sa fondation pourrait soutenir. Et donc ici on a à faire avec un donateur très actif, il se peut aussi que le donateur lui-même prend contacte avec l'organisation/le bénéficiaire. Donc ici on est dans ce cas. Mon rôle alors c'est de faire la relation contractuelle entre le bénéficiaire et la fondation. On va donc signer une convention dans laquelle on dit voilà on va vous soutenir pendant 3 ans, chaque année on va vous donner 20.000Euros et ces 20.000Euros sont dédiés à vos projets 'Art Freak'.

le bénéficiaire doit chaque année nous rendre compte, comment cet argent a été utilisé. Chaque tranche de paiement se débloque quand on a reçu un rapport comment la donation a été utilisée.

relation

relation

factors for contribution even?

Est-ce que ce sont que des contributions financières ou aussi d'autres?

Non, nous sommes uniquement un intermédiaire financier. On se mêle pas de la gestion du projet, on se mêle pas de la politique du bénéficiaire, donc c'est vraiment un don financier.

Mais on aime quand même savoir comment le don a été utilisé. On aimerait bien avoir un droit de regard sur l'utilisation de cet argent.

types of contribution

factors for contribution

Dans quels autres domaines est-ce que vous êtes actifs? Autrement que l'art moderne?

Je vous ai ramené le rapport annuel, là il y a tout décrit. Donc fondation de Luxembourg, on est en fait actif dans 5 grands domaines: l'éducation, pauvreté et cohésion sociale, santé et recherche, la biodiversité et le changement climatique et le dernier c'est la culture. Dans ce thème-là on a 3 ou 4 fondations qui sont actifs dans ce thème là, soutien à la culture.

interests

Comment est-ce que vous faites votre sélection des bénéficiaires? Est-ce que vous avez une liste avec des facteurs à remplir?

Oui donc nous avons des procédures internes pour la sélection des bénéficiaires, et nous avons aussi mis il y a 2 ans sur notre site internet on peut faire une soumission de projet. Les bénéficiaires se peuvent nous présenter avec un questionnaire qui est de 6 pages et qui est assez détaillé avec beaucoup de questions sur l'organisation en soi.

factors for contribution from the application

Est-ce que c'est seulement des non-profits?

En principe ça doit toujours être non-profit, donc celui qui reçoit la donation ne pourra pas s'enrichir ou ne pourra pas gagner de l'argent avec cela. C'est à dire, si on soutient un projet de recherche, il faudrait que le résultat de cette recherche soit divulgué au grand public. La même chose si il y a un achat d'un tableau par exemple qui est financé, alors le tableau doit être montré au grand public. C'est pas pour aller dans une collection privée. Ça doit être le grand public qui en bénéficie. Ça doit toujours avoir un intérêt public.

factors for contribution

Depuis quand est-ce que la fondation de Luxembourg existe et qui est le fondateur?

Depuis 10 ans, donc on va fêter en fin 2018 les 10 ans de notre existence, et on était en fait créé par le gouvernement. Donc le gouvernement et aussi une autre grand oeuvre, l'Œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte Luxembourg, c'est une grande fondation, ces deux là ont mis le capital de départ à disposition pour créer la fondation de Luxembourg.

Combien d'employés travaillent ici?

6 et demi.

Vous faites la gestion, quels d'autres fonctions il y a au sein de la fondation?

Donc j'ai une collègue qui s'appelle Audrey Lesperoi, qui est philanthropy advisor, et elle son role c'est de faire la promotion de la philanthropie, faire la promotion de la fondation de Luxembourg, on l'appelle souvent aussi pour d'autres renseignements liés à la philanthropie. Et puis nous avons pas mal de personnel administratif aussi, parce que pour chaque fondation que nous créons, il faut faire aussi la gestion administrative. Il y a aussi une directrice, Tonika Hirtman, 3 et demi dans l'administration.

Sur les 5 piliers, est-ce que vous voyez une direction qui est plus attractive que les autres?

Ca vous voyez aussi dans notre rapport annuel, il y a des domaines comme la santé et la recherche et la pauvreté et la cohésion sociale qui sont les 2 grands domaines. Donc dans le rapport 2016 il y a 22% de nos dépenses qui sont allés vers la culture et la diversité. Ca fait un 5eme. C'est aussi parce qu'on a une grande fondation, la fondation Lamarque, qui fait beaucoup pour la culture et qui, entre autre, a aidé le MNHA à grandir sa collection. Et donc le plus grand domaine c'est la pauvreté et la cohésion sociale avec 43%. Cette tendance augmente même.

Quelle est la raison pour laquelle une personne privée fond une fondation?

En anglais il y a un très beau mot qui dit: 'it's donor-driven'. C'est toujours, quand on crée sa propre fondation, afin de ce qu'on a vécu. Les expériences qu'on a fait, les voyages qu'on a fait. Quelqu'un qui a été confronté avec une certaine maladie dans sa famille, va peut-être vouloir soutenir la recherche contre cette maladie. Quelqu'un qui a toujours travaillé ou visité beaucoup de pays africains, il va peut-être dire qu'il va faire quelque chose pour l'éducation en Afrique. Et là, la culture aussi, on voit aussi que c'est quelque chose pour ce qu'ils avaient un intérêt déjà auparavant. Donc c'est très personnalisé et chaque donateur a une autre histoire.

values

Donc ils viennent en fait ici avec une idée très claire en tête déjà?

Pas très clair, il y a en a aussi qui disent qu'ils veulent faire quelque chose mais ils ne savent pas quoi. On va poser, ca c'est le job d'Audrey, on va poser des questions afin de savoir ce qui les passionne, ce qui les intéresse. Souvent alors, on trouve un thème général, et après on propose des projets.

interest

Vous avez parlé des conventions que vous, en tant que intermédiaire, signez avec les autres parties. Dans ces conventions, est-ce qu'il y a des facteurs que le bénéficiaire doit remplir pour l'autre partie?

Donc nous on veut s'assurer que l'argent soit bien utilisé, pour ce qu'il a été dédié. S'il a été dédié à Art Freak, on veut voir aussi des sessions de Art Freak qui ont été organisées. Je crois que la plus grande obligation pour le bénéficiaire c'est de faire un compte rendu et de donner un feedback sur l'utilisation du don. Et je crois que ca c'est très apprécié par le donateur aussi, et c'est important aussi pour avoir une relation à long terme. C'est a dire à chaque fois faire un rapport sur l'utilisation du don. Chez nous, c'est obligatoire. Dans une convention c'est obligatoire, mais de temps en temps on donne aussi des petites bourses culturelles, on donne 2500Euros pour organiser une exposition

factors for contribution

103
expectations

ou pour publier un livre, pour organiser un spectacle de theatre. On remarque que quand on reçoit une lettre de remerciement ou une petite explication comment l'argent a été utilisé, alors moi je dois le présenter au donateur, ca fait beaucoup plaisir, c'est très important le feedback.

decision-making

Et sinon, des facteurs comme la visibilité?

Il y a des donateurs et des fondations qui recherchent, et nous je dirai que la plupart de nos donateurs trouve ca pas important. Il y en a qui veulent que leur nom apparait, cette exposition a été financé par tel et tel. Je crois que c'est beaucoup plus pour le corporate, pour les sociétés privées, que leur nom apparaisse comme mécène, pour les fondations en general c'est pas le but principal, on ne cherche pas une visibilité. C'est vraiment quelque chose pour les for-profit, et donc les corporate.

interest of other donors

J'ai déjà remarqué que le MUDAM donne des tickets d'entrée à ses donateurs ou aux fondations. Est-ce que vous croyez que c'est quelque chose qui est utilisé et apprécié aussi par les fondations? Parce que le MUDAM recherche une relation plutôt long-terme avec leurs donateurs et veut, avec les billets, attirer eux et leurs familles.

Oui, c'est apprécié. Ce qui est encore plus apprécié pour les grandes donations, c'est les visites privées. On a par exemple la fondation Lamarque, qui a fait une grande donation au Chateau de Versailles. LE chateau de Versailles en contrepartie a organisé une visite privée du château, un lundi, ce qui est le jour de fermeture du château de Versailles, mais lui il pouvait, avec un nombre limité de personnes, visiter le château. C'est très exclusif, c'était en relation avec le montant de la donation aussi, on fait pas ca pour 5000 Euros. Mais si on parle de 250.000 ou 500.000 Euros, on parle d'un autre montant. Donc là, je remarque que même s'ils ne vont pas l'utiliser, c'est quand-même fortement apprécié.

interests

major donors

Donc s'il y a des cadeaux en retour, ca doit être quelque chose de plus que le visiteur normal peut avoir.

Oui. Pour les grand donateurs, parce que je sais que ce n'est pas possible pour chaque petite donation.

expectations

Il faudrait alors encore plus de créativité en offrant des cadeaux?

Ben, les visites privées c'est quelque chose qui fonctionne. Parce qu'on a aussi des donateurs qui ne sont pas au Luxembourg. Donc c'est de la clientele internationale, qui ne peuvent pas se déplacer toujours pour utiliser les tickets.

Ca c'est intéressant. Pourquoi ils font des donations au Mudam s'ils ne sont ni luxembourgeois, ni habitent au Luxembourg?

C'est à dire, 50% de notre clientèle sont Européens et 50% sont Luxembourgeois. Ces 50% Européens ont tous un lien au Luxembourg, ou ils ont toujours habité ici, toujours travaillé ici, on avait un homme d'affaires qui avait une société ici et qui l'a vendu, on a beaucoup de Français qui ont un domicile officiel au Luxembourg. Donc il y a toujours un lien avec le Luxembourg.

Et on a remarqué aussi que le fondation de Luxembourg, vu qu'on est relativement jeune, on peut travailler sur mesure. CAD que si un donateur vient nous voir avec un voeu un peu spécial, dans les grandes fondations comme en France, ils diraient peut-être que ce n'est pas leur thème. Nous par contre, vu qu'on est plus petit, on peut essayer de quand même trouver un bénéficiaire qui correspond à ce que le donateur avait en tête.

interests

Ca c'est le rôle de l'intermédiaire alors, de trouver la bonne contrepartie pour le donateur?

Voilà.

Avant la création de la fondation de Luxembourg, est-ce qu'il avait un autre intermédiaire qui a fait ce job là?

Non. Ca n'existait pas. Donc on avait toujours la possibilité de créer une ASBL indépendante, ou une fondation indépendante auprès du ministère de justice, mais c'est justement pour ça que la fondation de Luxembourg a été créée, pour faciliter l'engagement philanthropique. Donc depuis 10 ans, nous avons maintenant 70 fondations actives sous notre toit.

interests

Est-ce que vous pourriez me dire quelque chose sur les aspects juridiques d'une fondation? Comment elles fonctionnent?

Vous voulez dire une fondation sous notre rigide?

Oui.

Alors, les 70 fondations que nous avons créées, utilisent le cadre juridique de la fondation de Luxembourg.

C'est pour ça, que le pouvoir de signature est auprès de notre directrice. Et toutes les fondations the Loo&Lou Fondation, sous l'égide de la fondation de Luxembourg. La fondation Lamarque sous l'égide de la fondation de Luxembourg. Ca doit toujours être le nom entier. Si vous regardez en France, vous trouverez des fondations qui s'appellent par exemple la fondation Amélie, sous l'égide de la fondation de France, parce que c'est pas une fondation indépendante, en anglais on dit 'umbrella structure', donc il y a la fondation de Luxembourg comme umbrella et en dessous il y a les 70 fondations.

relation

Parce que la responsabilité reste chez la fondation de Luxembourg.

Oui, et donc l'organe décisif de chaque fondation est son comité de gestion, qui se réunit une fois par an, et ca là ou toutes les décisions sont prises. dans ce comité de gestion, le donateur est représenté, notre directrice Tonika Hirtman, et on a une personne tierce, qui a des connaissances dans le domaine où cette fondation est active. Si c'est pour une maladie, on a souvent un docteur qui travaille dans cette domaine pour donner des conseils. Ensemble, les 3 prennent toutes les décisions, mon rôle c'est de présenter des projets, c'est eux qui prennent les décisions finales. On n'a pas notre propre argent, l'argent appartient toujours aux fondations et le donateur, à travers son comité de gestion, a quand même son mot à dire, il peut choisir quel projet soutenir.

decision-making

Quant aux taxes, est-ce que l'argent donné est déductible de l'impôt?

Oui, celui qui fait une donation, profite d'une déductibilité fiscale.

interests

Est-ce que vous croyez que c'est une des causes pour la création de certaines fondations aussi?

Disons que ca aide, ca aide, c'est une incentive, ce n'est pas le motif principal, mais ca aide certainement de savoir que si je donne mon argent dans une fondation, j'ai une déductibilité fiscale. Certainement une incentive.

Sans me dire des noms, parce que c'est trop invasif, comment vos donateurs ont gagné leur argent? Est-ce que il y a un secteur dominant?

On a vraiment de donateurs de différents types, on a des hommes d'affaires, qui ont bien gagné leur vie, qui ont vendu leur société, nous avons des couples qui n'ont pas d'enfants, qui veulent laisser quelque chose pour le jour où ils ne sont plus là, nous avons des donateurs privés, nous avons des familles entières, donc c'est vraiment de tout.

La dernière fois j'ai regardé une documentation sur le fait que il y a beaucoup trop de fondations qui sont créées, au lieu d'utiliser plutôt les synergies possibles, surtout en ce qui concerne l'administration. Leur conclusion était que c'est surtout le 'égo' des fondateurs, qui est à la base de ce problème. Qu'ils oublient parfois la bonne cause.

Je dirais que pour la fondation de Luxembourg, c'est encore un peu différent, dans le sens où nous ne vont pas lancer notre propre activité. Quelqu'un qui vient et qui veut soutenir la culture, on ne va pas lui aider à fonder son propre musée. Au contraire, on va lui proposer qui a besoin d'aide en ce moment. On est un peu un intermédiaire financier, qui met ensemble différentes parties à la même table. Donc on crée des nouvelles fondations, mais on ne crée pas des propres activités. Ce sont des fondations financières, donc nos fondations vont soutenir d'autres qui existent déjà. Donc même si le nombre de fondations augmente, le nombre d'activités n'augmente pas. On donne un soutien à quelqu'un qui existe déjà. C'est uniquement financier.

Est-ce que c'est quelque chose que vous verrez pour le future?

Une collaboration entre différentes fondations?

Oui.

Je ne sais pas si c'est vraiment nécessaire et je ne sais pas non plus si, comment je vais exprimer ça, parce que comment est-ce qu'on peut se reprocher qu'il y a trop d'argent dans la philanthropie?

Je pense que c'est très important de veiller à une bonne utilisation de l'argent dans la philanthropie. Et je pense que ça c'est plus important. On pourrait se mettre à la table avec 10 fondations, d'ailleurs c'est quelque chose qu'on fait déjà, on soutient entre autre Caritas Luxembourg, il y a un grand projet, je pense que c'est plus important au lieu de dire qu'il y a trop de fondations, comment l'argent est utilisé dans ces fondations? C'est ça la question critique.

values

Maintenant on a déjà parlé un peu du Luxembourg. Comment vous voyez le rôle du Mudam dans le nation branding?

Je pense que le Mudam est quelque chose de très unique, déjà l'architecture, le lieu, le lien avec les bâtiments historiques autour, donc je crois que le Mudam a certainement un rôle à jouer pour faire de la publicité, et pour faire venir des touristes au Luxembourg, et aussi pour montrer qu'un petit pays peut quand même être grand dans certains domaines. Comme projet représentatif, je crois bien que le Mudam a un rôle à jouer. Ils ont quand même un concept unique, et dans le nation branding c'est important.

interests - nation branding

Dans l'image que le Mudam transmet ici au Luxembourg mais aussi dans la grande région, comment vous le décrierez?

L'image.. c'est perçu comme quelque chose de assez unique, et je pense que c'est surtout, qu'un pays aussi petit que le Luxembourg a réussi à avoir un architecte comme Pei, aussi le lieu où le musée se trouve, à côté du 3 Echelen, maintenant le parke autour sera renouvelé. Ce que j'entends de temps en temps comme reproche, c'est que les gens ne voient pas pourquoi ils devraient retourner souvent au Mudam. Une fois qu'on l'a vu, une fois qu'on l'a visité, malgré différentes expositions, c'est la seule critique que j'entends. Le challenge c'est de faire pas seulement des nouveaux visiteurs, mais aussi de faire revenir des anciens.

future look

Ce qu'ils essaient en fait avec leur changement d'expos tous les 6 mois.

Oui, tout à fait.

Et le Mudam dans son rôle POUR le public, est-ce que vous trouvez que le Mudam remplit bien son rôle en tant qu'établissement public ouvert à tout le monde?

Fin, c'est une question difficile pour moi, mais je pense que oui. Nous on a une très bonne relation avec le Mudam, il y a une nouvelle collaboration qui s'est mis en route ces dernières années. Ils sont très actifs, très dynamiques, et même maintenant qu'Annick soit partie en congé, l'autre a pris la relève, je reçois des updates régulièrement, et donc de notre côté et de notre côté de la collaboration, j'ai un avis très positif.

public institution

communication

Si vous devriez formuler la mission du Mudam, comment vous le mettriez dans une phrase?

Je dirais que c'est la promotion de l'art moderne, que ce soit accessible, mais aussi compréhensible pour le grand public.

mission of the MUDAM

Est-ce que des fois vous proposez des projets aussi au Mudam de votre part ou est-ce que c'est toujours le Mudam qui propose des projets dont ils ont besoin de financements?

En général, c'est les bénéficiaires qui nous proposent des projets. Il se peut exceptionnellement, qu'on les contacte, parce qu'on a un donateur qui veut faire ça et ça, est-ce que actuellement c'est quelque chose qui pourrait vous intéresser. Je sais pas, si maintenant un donateur veut faire des visites pour des personnes âgées, une fois par mois au Mudam, pour donner aux personnes âgées la possibilité de visiter le Mudam aussi, et le Mudam ne fait pas cela encore, alors je contacte le Mudam et propose l'idée. Ça arrive mais c'est très rare.

decision-making

Pour aller encore plus en détail. Comment est-ce que vous faites l'association entre un projet et le donateur?

On regarde d'abord les objectifs de la fondation, parce que le projet doit cadrer dans les objectifs de la fondation.

Ensuite, on regarde aussi le mission statement et les objectifs de notre bénéficiaire et on fait une analyse financière du projet, on analyse ces descriptions qu'on doit remplir sur notre site, de temps en temps je visite aussi les associations bénéficiaires, pour avoir une autre vue, pour discuter avec le directeur, parler avec le responsable de projets.

Donc on fait un due diligence et une analyse, et après ça on présente le projet au comité de gestion. Et le comité prend la décision finale. Moi dans mon rôle, je dois rester neutre, je ne peux pas avoir un coup de coeur pour un projet, et je ne peux pas déjà prendre une décision sans le comité. Je dois présenter A, B et C au comité et c'est eux qui prennent la décision finale.

factors for contribution

decision-making

Est-ce que vous avez déjà présenté un projet sans avoir eu du contact personnel avec l'association?

Non, ce qu'on fait dans le domaine de la culture, c'est de donner des petites bourses par la fondation été, une pièce de théâtre, une CD, un livre, entre 2500 et 5000 Euros, là on ne fait pas la même due diligence, on regarde qui est le bénéficiaire et qui reçoit l'argent, mais ce n'est pas la même procédure détaillée comme pour des grandes donations. Donc on a des bourses individuelles, ça c'est spécifique pour la fondation été. L'analyse se fait en fonction du montant donné, et les questions qu'on pose sont toujours en relation avec le montant, et la durée pour laquelle on s'engage.

Si vous faites l'analyse financière, quels sont les facteurs importants?

On a des critères, *feasibility, accountability, viability*, ce qui veut dire ce qui se passe quand nous on arrête. on a donc certains critères d'après lesquels on choisit nos projets culturels.

factors for contribution

Si vous devriez me donner un chiffre à peu près, combien de projets sont rejetés de ceux qui rendent leur application pour un soutien? Pour la non-financabilité et parce que vous ne trouvez personne qui peut supporter le projet?

J'ai pas encore fait le calcul, mais on a beaucoup de demandes, et très peu de chance pour trouver une fondation qui offre son soutien. Je n'ose pas vraiment mettre des chiffres dessus, c'est difficile, parce qu'on a beaucoup de petites demandes aussi, et puis on reçoit beaucoup de demandes des grandes ONG internationales aussi, parce que on a la pauvreté sur le site aussi. Plus que la fondation de Luxembourg gagne en visibilité, plus on a de demandes aussi qui

se présentent, dans l'espoir de trouver de l'argent. Et nous on a que 70 fondations, et je dois toujours trouver une fondation qui s'intéresse au thème. et c'est pas parce qu'on a la Loo&Lou fondation qui s'intéresse à l'art moderne, qu'on peut financer tous les projets, parce que c'est pour le moment la seule fondation qui a ce thème.

Les demandes augmentent alors, mais les donations n'augmentent pas dans le même rythme?

Plus on gagne en visibilité, plus on gagne en nouvelles demandes qui sont entrées chez nous. Je regarde quel est le budget total, puis qui finance quoi, et je me pose la question s'ils ont déjà réussi à avoir une partie de l'argent eux-mêmes, qui sont les autres fondations, les autres partenaires. On analyse un peu la totalité des chiffres et on regarde, si vous avez une demande de 100.000 Euros et vous voyez qu'ils ont déjà récolté 0, vous le jugez différemment comme quelqu'un qui a 100.000 et il vous demande juste 5000 Euros. Ca dépend.

factors for contribution

Est-ce que vous voyez une interdépendance entre les différentes sources de revenu? De plus il y a de fondations qui soutiennent le Mudam, de plus il y en a qui suivent OU BIEN qui ne veulent pas entrer dans le projet?

Je pense que ça peut être une source d'inspiration. On a déjà remarqué, on avait il y a quelques ans des bourses dans le domaine de la musique classique, et il y a des appels aux candidatures qui passent par internet. Le fait que ces bourses ont été créées, et qu'on a fait des appels par internet, a inspiré d'autres donateurs à créer aussi leur système de bourse. Donc je pense que, au contraire, ça peut inspirer, quand on voit que un donateur a fait ça et ça avec un grand musée.

interdependency of funding sources

Donc plutôt dans le sens positif?

Oui, comme inspiration. Tiens, je savais pas qu'on pourrait faire ça, mais cela m'intéresse aussi.

Comment voyez-vous les initiatives commerciales du musée et du Mudam? Sur l'échelle mondiale, ces initiatives augmentent pour avoir un revenu propre, souvent parce que les subventions des gouvernements diminuent.

Je pense que c'est un développement qui est justifié, parce qu'on sait que les subventions des gouvernements diminuent, et le fait qu'ils ont leur propre revenue à cause d'un restaurant, à cause d'un shop, ça leur donne la possibilité d'avoir des réserves et de pouvoir aussi, s'ils doivent absolument financer quelque chose, pour une exposition par exemple, ils ont des réserves qu'ils peuvent utiliser. Donc je vois pas ça comme un élément négatif d'une non-profit organisation, au contraire, c'est bien d'avoir une source de revenue aussi, et de pouvoir utiliser ça pour réserve pour combler les besoin. Il ne faut pas prendre ça comme bénéfice du musée!

commercialisation and limit to commercialisation

Et cela n'engendre pas non plus d'autres donateurs de retirer leur argent parce qu'ils voient que le musée a ses propres sources de revenue?

Non, non, non, au contraire, si un donateur est prêt à financer 50% d'un projet, il sait que le musée, s'il ne trouve pas d'autres donateurs, il ne va pas annuler le projet, mais profiter de ses réserves. Donc je pense que c'est même encouragé.

commercialisation

Les relations à long term c'est un des grands buts pour une non-profit. Pour vous, quels sont les critères les plus importants pour créer une relation à long terme avec un donateur?

Justement, aujourd'hui il y avait un article très intéressant sur ce thème sur LinkedIn. En fait, il disait si tu veux être très efficace dans le fundraising, il faut se concentrer sur les grands donateurs, et bien les soigner et construire des relations à longue durée. Et je pense que c'est vraiment le cas.

major donations

Oui, mais comment?

Pour faire l'exemple avec les ONG: nous avons beaucoup de contacte avec les ONG, toujours avec certaines personnes qui font du fundraising. Il y a un turnover monstrueux, vous faites une convention, vous faites un contrat, et l'année d'après vous appelez, et ils ne savent pas de quoi vous parlez. Ils te disent que la personne qui s'en est occupée n'est plus là. Donc c'est peut-être un peu exagéré maintenant, mais ca arrive souvent.

Et je pense que ceux qui sont très efficace dans le fundraising, ce sont ceux qui ont compris que ce sont des relations à long terme dans lesquelles il faut investir. Quelqu'un qui vous a soutenu une fois pour un projet, et cela s'est bien fait, il est satisfait du rapport qu'il a eu et de la relation qu'il a eu avec le bénéficiaire, il est prêt à le renouveler.

On a des contrats avec des ONG's, un projet de 3 ans au Burkina Faso, ca se termine, cette même ONG présente un nouveau projet pour 5 ans au Congo. Si le comité de gestion est convaincu que c'est le bon bénéficiaire, qu'ils ont eu une bonne relation avec, ils vont continuer.

Cet article là disait aussi 'forget your small donations and work on your big donations'. Aussi, ne pas avoir peu de dire: voila, mais si je le perds, je perds une grande partie de mes ressources. C'est justement en investissant du temps avec le donateur que tu construis une relation avec le donateur, ce qui est important pour la durée.

Alors être professionnel?

Faire en sorte que ca ne soit pas anonyme, si vous avez un soutien d'une fondation, alors sachez qui ce soit, je pense pour quelqu'un qui fait du fundraising et qui veut de l'argent, il doit connaitre le donateur. Ca c'est mon avis personnel, mais je vois dans les continuités, que quand les fondations continuent avec le même bénéficiaire, ca c'est l'élément-clé. Ce fondateur qui a eu la visite privée au chateau de Versailles, il ne va pas choisir un nouveau bénéficiaire l'année prochaine.

C'était déjà tout, merci beaucoup Madame Penders.

business
management
techniques

interest:
professionalization

major donations

interest:
personalisation

7. Kirsten Paesmans CapitalAtWork

Präsentation

Mein Name ist Kirsten Paesmans und ich bin der Marketing Officer, ich kümmere mich um alles was mit Events zu tun hat, ich organisiere von Golfturnieren über Konferenzen, Rallies, [so ein bisschen alles was Capital@work nach außen hin macht](#).

Wen sprechen Sie an mit diesen Events?

Unsere Klienten, natürlich auch uns selbst bekannter zu machen. Weil wir sind bekannt im finanziellen Bereich, ein bisschen weniger bei den normalen Menschen. [Damit wollen wir ein bisschen Werbung machen](#). Was Marketing halt so bewirken soll.

Capital@work ist wealth management hauptsächlich. Sind Sie nur in Luxemburg vertreten?

Nein, wir haben insgesamt 5 Büros, hier in Luxemburg ist der Hauptsitz, dann Antwerpen, Gent, Courtrès und Brüssel haben wir Büros.

Ich habe angefangen die funding stakeholders in 3 Gruppen einzuteilen, die Unternehmen (corporate), die den kulturellen Sektor aus verschiedenen Gründen unterstützen, dann Privatmenschen, die Stiftungen gründen oder Kunstsammlungen haben, und dann der Staat. Würden Sie dieser zustimmen?

Das sicherlich, doch ich würde das auch so sehen.

Als Capital At Work unterstützen Sie den Mudam, tun Sie das auch bei anderen kulturellen Institutionen?

[Ich denke da an den Rallye, wir unterstützen da den Rotary Club in Diekirch, im 4. Jahr, das ist der Rotary Castle Tour, wir sind da Hauptsponsor, und sie Sponsoren mit diesem Geld was wir ausgeben hauptsächlich SOS Kinderdorf, und eine andere Association und auch das Pferdeatelier. Wir wissen also ganz genau wo unser Geld hinget, das ist auch gut so.](#)

[Außerdem verschicken wir Weihnachtskarten, und da geht das Geld auch immer an eine Association.](#)

[Das sind die Hauptaktivitäten.](#)

[In der Kunstwelt machen wir auch öfter Events auf der TEFAF, das macht unser Büro in Belgien dann.](#)

Wie sind Sie denn zum Mudam gekommen?

Das ist eine gute Frage, [ich weiß nicht mehr ob sie uns kontaktiert haben oder wir sie](#). Wir haben bei uns [ein paar Kunstliebhaber, darunter zähle ich mich selbst](#), ich bin da auch sehr motiviert. [Ich glaube auch dass das Publikum in der Kunstwelt ein bisschen dasselbe Publikum ist, das wir ansprechen wollen.](#)

Sie wissen also, dass die Leute, die den Mudam besuchen, Sie schon kennen?

Oder umgekehrt, wir hoffen eher, dass die Leute, die den Mudam besuchen, dort auf uns aufmerksam werden, und dass wir uns somit bekannter machen.

Unterschreiben Sie da gemeinsam ein Abkommen?

Ja, immer für 3 Jahre. Wir müssen das jetzt im Mai wieder unterschreiben [für die nächsten 3 Jahre](#).

Da werden verschiedene Kriterien also festgehalten, die der Mudam Ihnen gegenüber erfüllen muss?

Das steht alles in der Vereinbarung, wir haben zum Beispiel [das Recht, und das hat mich sehr interessiert, weil ich finde das Gebäude und den Ort so besonders](#)

relation:
capital@work
organises lots of
events for their
clients, and in
order to promote
the company

types of
contribution

relation:
- capital@work's
client base is a bit
the same than the
of the MUDAM
- within the
company, they
have some
motivated art
lovers, including
the interviewee

schön, um Konferenzen dort zu machen. Jedes Jahr darf ich dort eine Konferenz veranstalten und das mögen unsere Kunden schon sehr gerne. Weil es ist schon ein Gebäude, das man so in der Regel nicht betritt, und dort ein walking dinner bekommt, oder eine Konferenz. Es ist auch immer schön, wir machen die Konferenz und danach machen wir eine geführte Tour durch das Museum, das gefällt uns sehr.

factors for contribution

Gibt es noch weitere Dinge, die Sie sich wünschen würden? Oder dass Sie gerne öfter Berichte haben würden?

Doch, also ich finde schon. Wir kriegen zum Beispiel immer 25 Einladungen von ihnen geschickt wenn eine neue Ausstellung eröffnet, wir werden eingeladen zum Vernissage, das ist immer sehr proaktiv, da muss ich nie extra nachfragen, das klappt immer sehr gut. Das einzige was ist, ist dass wenn wir etwas organisieren, dass wir keine Banner oder andere Art von Werbung aufhängen dürfen, das ist halt die interne Politik des Museums und das kann ich auch nachvollziehen.

interests

Also die Visibilität?

Ja, die ist etwas weniger, aber wir haben jetzt endlich eine Facebook-Seite, dort kann ich dann Fotos posten, und dann erreiche ich meine Leute auch so. Es ist immer sehr professionell, und ich mag es sehr mit dem Mudam zusammenzuarbeiten.

expectations

Professionell, aber nicht zu sehr einengend?

Nein, nein.

Was erwarten Sie sich vom Museum durch diese Zusammenarbeit?

Ja ja.. natürlich sind wir eine wealth management Firma, wir sprechen Leute mit großem Kapital an, und meistens sind das Kunstliebhaber, und dann halt an diese Menschen ranzukommen, diese Menschen zu erreichen.

expectations

Könnte man auch weiter gehen, und Ihr Netzwerk an Kunden nutzen und etwas Gemeinsames organisieren zwischen Kunst und capital at work?

Ja.

Wäre das interessant für Sie?

Ja total.

Momentan ist es ja nur so, dass die Leute durch Ihr Logo auf Sie aufmerksam werden oder halt speziell nachfragen?

Oder wenn ich halt etwas organisiere, es muss aber dann von mir kommen. Das ist klar, das wäre schön.

Wir wissen ja jetzt nicht genau, wie der erste Kontakt zwischen Ihnen und dem Mudam entstanden ist, aber Sie meinten es gibt eine Reihe an Kunstliebhabern hier intern im Haus. Dann war die Tendenz zur modernen Kunst dadurch schon gegeben? Weil Sie hätten ja auch andere kulturelle Institutionen unterstützen können.

Ich weiß es wirklich nicht. War es denn durch den Foyer? [Versicherungsfirma, Muttergesellschaft von CapitalAtWork]. Nein die waren auch kein Geldgeber. Vielleicht gab es auch eine persönliche Verbindung zwischen jemandem aus dem Mudam und der Firma.

Wie sehen Sie die Rolle vom Mudam beim Thema Nation Branding? Also die Vermarktung der Marke Luxemburg außerhalb unserer Grenzen?

Eine ganz große müsste der Mudam spielen, ich weiß jetzt nicht ob es tatsächlich so ist. Das weiß ich nicht, wie der Mudam nach außen hin so ankommt, ich kenne den Mudam auf jeden Fall, aber ich weiß nicht wie das außerhalb der Grenzen so aussieht.

nation branding

Jetzt kommen wir in Ihr Spezialgebiet, die Mission, Vision und das Image des Mudam. Ich will herausfinden, wie gut der Mudam diese Dinge nach außen hin kommuniziert, zum Einen an Ihr Publikum und zum Anderen an ihre Funding Stakeholder. Wenn Sie in einem Satz die Mission des Mudam formulieren müssten, was würden Sie sagen?

In Beziehung zu CapitalAtWork?

general mission

Nein, individuell für das Museum.

Kunst promovieren, Künstler promovieren.

Und 5 Wörter, die Ihnen im Bezug zum Mudam einfallen?

Partenariat

Kunstliebhaber

Professionell

Ein tolles Gebäude / toller Ort

Sophistication

Sehen Sie den Mudam als einen offenen Ort, wo jeder sich wiederfinden kann?

Jeder weiß ich nicht, ich schon, ich bin sehr gerne dort. Sobald ich dort bin, geht es mir gut. Ich finde auch, dass meine Arbeitskollegen das mehr nutzen sollten.

Warum fruchten denn diese Initiativen nicht? Sie könnten ja bestimmt noch weitere Eintrittskarten vom Mudam bekommen?

Wie gesagt, da sind ein paar Kunstliebhaber dabei, und viele die sich nicht wohl fühlen, nicht nur im Mudam, sondern in der Kunstwelt im Allgemeinen. Die kennen sehr wenig davon, wir Sponsoren auch die Lux Art Week, ich und ein paar andere fühlen uns sehr wohl dort, aber die meisten halt nicht. Deswegen hatte ich mit Annick hier ein Projekt gestartet, ich nenne es 'Art for Dummies', wo wir einen Kurs organisieren, der nicht super tiefgründig ist, über die moderne und zeitgenössische Kunst. Somit wollen wir ihnen die Kunst näher bringen, ihnen die Möglichkeit geben sich wohl zu fühlen im Museum und auch gegenüber von ihren Kunden besser spüren. Oft wenn sie ihre Kunden oder ihre zukünftige Kunden auf solche Events einladen, dann sind das Menschen, die sich mit der Kunst auskennen, und sie fühlen sich dann unwohl. Diese Initiative finden die Leute hier in der Firma toll, wir fangen mit dem ersten Kurs in 2 Wochen an, und vielleicht wird das ihnen helfen sich wohler zu fühlen.

relation

Ich wollte nämlich gerade vorschlagen, die Mitarbeiter an ihrem jeweiligen Wissensstand abzuholen, und ihnen das nötige Wissen zu vermitteln.

Genau, ich sage immer, dass wir es für sie machen, sie gehen halt selten auf ein Vernissage, und ich höre immer das selbe Feedback, ich fühle mich dort nicht wohl, ich kenne nichts davon, und das finde ich sehr schade.

interests? not 100% sure

Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen den verschiedenen Funding stakeholders, die den Mudam finanziell unterstützen? In dem Sinne, dass wenn eine bestimmte Firma den Mudam unterstützt, dann würden Sie es eventuell nicht mehr machen oder wenn jemand anders es macht, dann machen Sie es auch?

Ah, ja, das ist effektiv oft der Fall.

Können Sie mir da von einer Erfahrung erzählen?

Also mein Direktor schaut immer ob eine andere Bank oder ein anderer Wealth Manager dabei ist, und wenn ja, dann suchen wir uns etwas anderes.

Aus welchen Gründen?

Das hängt davon ab, wer es dann in dem Fall ist. Aus dem Grund, dass wir die einzigen sein wollen. Ein Beispiel ist da der Polo Club, den unterstützen wir

auch, und da wollte sich eine andere Bank auch beteiligen, und dann hat der Direktor gesagt, das würde nicht gehen. Es ist ein bisschen normal, wenn man so viel Geld ausgibt, dann will man nicht, dass die Konkurrenz daran teilnimmt. Wir können somit einzigartig sein und besser herausstechen. Ich finde das jetzt nicht im Fall vom Mudam, sondern im Fall von anderen Events oder reinem Sponsoring. Mudam, das ist etwas anderes, weil es eine andere Form von Unterstützung ist, das Mécénat ist längerfristiger gedacht und beim kurzfristigen Sponsoring geht es mehr um Visibilität, und somit um eine Art von Werbung. Beim Mudam ist es eher langfristig, und das ist Teil unseres Images, wir leben auch danach und mögen Kunst sehr gerne, aber natürlich ist das mit dem Mudam eine spezielle Partnerschaft.

Investieren Sie auch in Kunstfonds als CapitalAtWork?

Das weiß ich gar nicht, ich glaube eher nicht, aber das ist keine 100% Antwort.

Gerade in dem amerikanischen System versuchen die Museen finanziell unabhängiger zu werden, gerade unabhängiger von staatlichen Subventionen, und da drehen sie sich gerade zu den großen Donors, die mit einem Mal die Institution sehr großzügig unterstützen können. Aber auch, sich selbst Einkünfte zu generieren, durch den Museumshop, das Restaurant oder die Vermietung der Räumlichkeiten. Wie stehen Sie dem als Mécène gegenüber, dass das Museum eigene Einkünfte generiert?

Da kann ich jetzt nicht für CapitalAtWork sprechen, da kann ich nur meine eigene Meinung wiedergeben. Für mich ist es immer wichtig unabhängig zu sein, weil man einfach mehr Freiheiten genießen kann. Dann hat man weniger Druck von oben, wir wissen ja alle, dass wenn der Staat sich beteiligt an solchen Institutionen, dass sie dann auch was zu sagen haben dort. Bei Privaten Gebern ist es aber auch so, die wollen dann auch mitentscheiden, welcher Künstler gezeigt wird, da ist man weniger frei. Wenn man sich ganz eigenständig finanzieren könnte, vielleicht wäre die Kunst dann interessanter und freier in ihrer Auswahl von Künstlern.

Bei privaten Geldgebern ist es ja oft so, dass sie ihre eigenen Sammlungen haben, und dass es für sie dann auch interessant ist, diese mit einbringen zu können. Beim Staat ist es eher so, dass wenn sie Museen unterstützen, dass sie eher auf andere Aspekte Wert legen, wie zum Beispiel dass das Museum offen für alle ist, und auch eine Bildungsanstalt in einem gewissen Sinne ist. Oder auch Künstler zu unterstützen, die nicht direkt in die Rubrik kommerzielle oder populäre Kunst fallen. Das sind eigentlich so die 2 großen Richtungen. Der Staat versucht das Museum zu öffnen als öffentliche Institution und die privaten versuchen ihre eigenen Stücke mit reinzubringen. Um noch einmal über die Abhängigkeit zwischen den verschiedenen Stakeholder zurückzukommen, und der Mudam würde mehr und mehr eigene Einkünfte generieren, würde es für Sie als CapitalAtWork irgendwann einen Punkt erreichen, wo Sie sich fragen: warum braucht ihr uns dann noch?

Ich glaube, vielleicht würden wir dann über den Betrag nachdenken, und eventuell weniger geben, aber für uns wird es immer interessant bleiben, uns mit dem Mudam zu assoziieren. Auch wenn sie eigene Einkünfte generieren. Weil dieser Ort einfach einzigartig ist.

Somit wäre ich quasi schon durch meine Punkte durch.

Ich hoffe, ich konnte Ihnen behilflich sein.

interdependency of funding sources

decision-making

commercialisation

AND

no limit to commercialisation?

no limit to commercialisation?

8. Joseph Macri Banque Pictet & Cie

Interview Banque Pictet, avec Joseph Macri de la banque Pictet et Anne Reding du département Mécénat au Mudam

First, Anne Reding (Mudam) had an appointment with Françoise Pirllet and Joseph Macri, in order to discuss the past 6 months of their collaboration and to organise some last details about an upcoming event. I took some notes during the appointment, about certain aspects that are interesting for my research:

- d'abord ils ont discuté de l'événement et puis un peu de la convention
- la banque Pictet est très satisfaite de la collaboration jusqu'à présent, ça leur donne une très belle visibilité
- ils ont, en tant que banque qui fait du wealth management and asset management, des clients très exclusifs, et Joseph a parlé d'un tournoi de golf qu'il organise par exemple
- donc il trouve que le Mudam convient bien avec la clientèle de la banque
- il a demandé d'avoir un meilleur petit déjeuner au Mudam, parce que la dernière fois c'était trop 'simple', trop 'normal' avec des croissants et des pains au chocolat.
- la convention de mécénat va jusqu'au 30 novembre 2018
- la banque a droit à 2 événements par an (pour les clients et employés), et 2 visites guidées (pour les employés plutôt) avec ou bien un petit déjeuner avant la visite guidée, ou bien un apéritif après la visite guidée.
- depuis toujours, la banque Pictet a un grand intérêt dans l'art, et une grande collection d'art
- PRIX PICTET -> The global award in photography and sustainability
- "The Prix Pictet, founded in 2008 by the Pictet Group, aims to harness the power of photography to draw global attention to issues of sustainability. To date there have been seven cycles of the award: Water, Earth, Growth, Power, Consumption, Disorder and Space." (from their website <https://www.group.pictet>)
- the award ceremony and exhibition of the best photographers in 2017 was held in the Victoria & Albert Museum in London, in 2018 it will be held in the foundation CAB (Contemporary Art Brussels)
- they are also collaborating with the initiative Private Art Kirchberg:
"en 2006, 2007, 2008, 2010, 2012, 2014 et 2016 les entreprises et institutions participant à l'initiative de „Private Art Kirchberg“ lancée par Clearstream / Deutsche Börse Group souhaitent surprendre les curieux et les amateurs d'art et visent bien à leur révéler leurs collections dans le cadre d'une journée portes ouvertes organisée le dimanche 23 septembre 2018.
l'art « privé » c'est-à-dire les œuvres d'art détenues dans les collections des institutions et non accessibles au public est devenu un concept incontournable. Pour l'entreprise, il remplit de multiples fonctions: symbole d'intégration à la vie de la cité et de son essor culturel, mise en valeur du lieu de travail et de la culture d'entreprise, développement d'un nouveau lien entre les employés et la culture, encouragement à la créativité, soutien aux artistes, investissement et révélation d'un certain amour de l'art.
L'intérêt du public s'intensifie car ces œuvres sont le résultat d'achats spécifiques s'inscrivant dans des démarches de collections cohérentes et qui s'intègrent parfaitement dans un cadre différent de celui offert traditionnellement par les musées ou les galeries d'art. Ce jour-là, onze entreprises et institutions implantées à Kirchberg invitent le public à découvrir ou à re-découvrir leurs architectures, collections d'art ou jardins. Il s'agit non seulement de révéler des trésors «cachés», mais aussi d'inciter à la promenade et à regarder d'un autre œil un quartier habituellement voué aux affaires ou au shopping." (du site internet <http://www.artkirchberg.lu/index.php?lang=de>)

- for this event, the director of the Mudam, Suzanne Kotter, is going to chose one piece of the collection, a “coup de coeur”, that is going to be exposed in the exhibition
- during the meeting, Anne (from the team of the Mudam) talked about the possibility of enlarging this collaboration for the next Private Art Kirchberg held in 2 years from now

relation

Transcript from Audio tape:

Présentation

Mon nom est Joseph Macri, je travaille pour la banque Pictet depuis 11 ans, je suis chef du service réception et également de l'événementiel de la banque, et c'est moi aussi qui mène les discussions pour le mécénat, entre la banque et le Mudam.

Est-ce que vous faites du mécénat aussi pour d'autres institutions culturelles?

Non, c'est la seule, au moins pour le moment, on participe fortement dans des tas de choses.

Parce que la banque est très impliquée dans l'art, comme j'ai vu.

Ah oui, effectivement, la banque est impliquée dans l'art, puisqu'on a une collection de tableaux et de sculptures, et de photographes, surtout suisses, qu'on met dans notre banque. Et puis je pense que c'est un domaine qui est intéressant, entre la finance et le monde de l'art. Il y a pleins de choses à découvrir je pense.

C'est quand même très proche, il y a pleins de chose à découvrir, et à faire découvrir à nos employés aussi, qui s'intéressent aussi à ce monde.

relation

relation between art and business

values

Vos employés aussi vont au Mudam? Comment vous le sentez?

Ils ont la possibilité, effectivement, d'aller soit au Mudam, soit à d'autres musées dans la ville de Luxembourg, puisqu'on a un partenariat aussi avec les amis du musée, qui permet aussi de faire visiter, faire découvrir tous les autres musées. Je pense qu'il y a un pourcentage, malheureusement j'ai aucune idée du nombre précis, mais en tout cas il y a plein de nouveaux collaborateurs qui sont intéressés.

values

Donc le Mudam est la seule institution avec laquelle vous faites du mécénat, donc on va se concentrer là-dessus dans la discussion. Pour parler un peu de la convention entre vous et le Mudam: qu'est-ce que vous vous attendez du Mudam en contrepartie du mécénat?

Alors, oui effectivement, on a les avantages qui sont assez intéressants, comme la location des salles, donc ca c'est bien. Puis aussi le côté visuel, puisqu'on est quand même inscrit un peu partout dans les brochures, dans le site internet, etc, surtout l'approche entre la banque et le Mudam, qui se trouve au plein Kirchberg en tant que musée d'art moderne. Je pense que pour nous c'est bien de soutenir cette fondation, dans tous les cas.

factors for contribution

Depuis combien d'années?

Ca fait qu'un an, c'est notre première année. Donc on est en train de discuter pour la deuxième, qui va arriver, faut discuter avant la fin de l'année. Donc on est tout jeune d'arriver.

Donc c'était un contrat d'une année.

Anne: Oui, le contrat a été signé le 1er décembre 2017, donc il est en cours, il était pour un an, et donc là on est en train de discuter comment continuer la collaboration.

Encore une fois pour une année?

Alors pour le moment on va repartir je pense pour une année. Je pense que les résultats d'ici premier mois sont assez intéressants, les événements qu'on a réalisés, les séminaires avec la location des salles ont eu des retombées très positives, les gens ont adoré venir, ils ont aimé faire une visite guidée, découvrir l'art moderne, c'est une belle adresse, c'est un beau bâtiment, il est bien situé, il est au plein Kirchberg, je trouve que c'est quelque chose qui plaît. Une année, 6 mois maintenant, maintenant on va discuter pour une deuxième année, pas peut-être, mais je pense qu'on va signer la deuxième année. Puis après, on verra clairement.

Et est-ce que vous faites un peu le point après une année, où le Mudam doit vous donner des chiffres aussi ou est-ce que vous participez avec une somme générale au fonctionnement du Mudam? Ou est-ce que vous avez besoin des justifications comment la somme donnée a été utilisée pour un certain projet?

Alors on n'a pas discuté de ça, au moins pas pour la première année, on a laissé libre choix au Mudam d'investir cette somme au bon le sent. Maintenant, pourquoi pas, on pourra discuter une fois.

Anne: Je peux peut-être ajouter ici que la banque Pictet fait partie de nos mécènes institutionnels, donc nos mécènes qui donnent une somme pour l'institution en général, et qui nous laissent libre choix où investir l'argent, tandis qu'il y a les mécènes qui donnent de l'argent plutôt pour des projets spécifiques. Voila. C'est un choix à faire, ça dépend des négociations sur le mécénat, sur la proposition, il y a des mécènes qui donnent spécifiquement de l'argent pour une exposition ou pour un projet pédagogique, ou pour une partie de la programmation culturelle, tandis que la banque Pictet, c'est plutôt institutionnel, donc au sens général pour le musée.

factors for contribution

relation

Comment est-ce que vous voyez le rôle du Mudam dans le sujet du nation branding, donc le projet du gouvernement d'essayer de promouvoir le Luxembourg à l'étranger. Et est-ce que vous croyez que le Mudam joue un rôle principal dans ce sujet?

Alors là franchement moi j'ai pas de vision là-dessus, sur le Luxembourg ou sur l'étranger, comment le Mudam présente le Luxembourg, aucune idée.

nation branding

Est-ce que vous voyez une interdépendance entre les différents mécènes, donc est-ce qu'il y a des candidats de mécénat que vous n'aimez pas voir près de vous en tant que mécène?

Après je pense que s'il y a des concurrents, bon les concurrents ça peut être une bonne chose, après chacun fait ce qu'il veut, on adhère au mécénat ou on n'adhère pas, voilà. Après si on le fait, c'est pour le Mudam, ni pour faire plaisir à quelqu'un, ni pour être contre quelqu'un. En tout cas c'est mon prévu.

Anne: En général il n'y a pas de concurrence au niveau mécénat, ce qui ne se fait pas, ou ce qui n'arriverait certainement pas, c'est par exemple d'avoir deux banques situées au Luxembourg, qui donnent de l'argent pour un projet spécifique, par exemple pour une exposition, normalement c'est un sponsor majeur, mais pour le mécénat en général, on n'a vraiment pas de soucis au niveau concurrence, je pense plutôt que tout le monde est content qu'on a toutes ces collaborations qui soutiennent le musée.

Joseph: Puis je pense que s'il y a que des banques qui financent le musée, là je pense que c'est pas forcément toujours chouette, je pense plutôt que c'est très diversifié, une entreprise de construction, une entreprise d'avocat, des banques, des fondations, une agence de communication.

interdependency of funding sources

values

interdependency of funding sources

Pour parler un peu des initiatives commerciales, comment vous vous positionnez concernant ce sujet? Parce que vous soutenez le Mudam avec une certaine somme, au même temps le Mudam crée des propres sources de revenue, est-ce que c'est plutôt positif ou négatif ou entre les deux?

Moi je trouve que c'est une approche que je trouve positive, le fait de lier le musée avec un point de restauration par exemple, ca permet de faire tourner les gens. Quand j'entre dans un musée, je découvre une exposition, je vais à un endroit, je mange un petit morceau, voilà, je peux allier deux choses. Maintenant si c'est que un musée, peut-être que j'y n'irait même pas, s'il n'y a pas une partie restauration. En plus la possibilité de découvrir un musée avec un ou deux collègues et puis manger un petit morceau, je trouve ca une belle proposition.

Et aussi de donner au musée une certaine indépendance?

Anne: C'est les deux, comme je travaillais au Casino Luxembourg auparavant, et longtemps sans avoir le restaurant, je peux confirmer que d'avoir un restaurant, ca fait vivre le lieux aussi, il y a plus de va et vient, les gens ils restent plus longtemps, ils profitent plus du lieux en tant que tel, et je pense que pour le Mudam, le shop a les mêmes avantages. Il y a des gens qui viennent pour faire leurs courses dans le shop, et au même temps ils profitent d'aller voir les expositions. Donc je crois que pour le musée, c'est un point d'attrait, mais pour les visiteurs aussi.

Et puis pour vous en tant que banque qui est fortement intéressée dans l'art, est-ce que vous voyez dans le future des moyens de collaboration? Vous en avez déjà parlé un peu auparavant du Private Art au Kirchberg, dans le passé est-ce qu'il avait déjà des négociations?

Ben, nous on n'a pas fait d'autre chose, mise à part ce Private Art au Kirchberg, où on s'implique pour cet événement sur le lieu au Luxembourg, mais sinon, mise à part les amis des musées ou des choses comme ca, maintenant l'approche avec le Mudam, je pense que c'est déjà une bonne base. Maintenir ce qu'on a déjà et puis construire sur cette base-là, c'est déjà pour le collaborateur une très belle chose.

types of
contribution

C'était déjà tout de mon côté.

Anne: Ben vu que le collaboration est encore toute fraîche..

Joseph: Ca fait que 6 mois, donc c'était bien de faire un peu le point aujourd'hui et maintenant, on se raconte un peu, on a 2-3 petites choses qu'on pourrait améliorer, comme la restauration pour les gens qui viendront, pour la visite des musées je trouve que c'est une belle chose. En tout cas c'est un bel endroit.

9. Jo Kox FOCUNA

Präsentation:

FOCUNA ist eine öffentliche Institution, die gegründet wurde 1982, von der damaligen Regierung unter Pierre Werner als Premier Minister und Jacques Santer als Finanzminister. Diese Institution wurde speziell gegründet, um das Mécénat hier in Luxemburg anzukurbeln. Die erste Mission war es, Geld zu sammeln im öffentlichen Raum, um Institutionen zu unterstützen. Es wurde also bewusst ein Fund gegründet, in dem Sinne, dass die Leute blind diesen Fund erhalten könnten und füttern könnten, was aber niemand gemacht hat, außer der Oeuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte, was nichts anderes ist als die Einkünfte der Nationallotterie. Und alle anderen, und das werden sie in all ihren Interviews hören, und in allen Büchern finden, ist dass ein Mécène ganz genau wissen will, was mit seinem Geld passiert. Deswegen gibt er nicht blind einen Betrag in einen großen Topf.

Ich mache einen großen Unterschied zwischen einem Mécène und einem Sponsor. Das Mécénat gibt es in Luxemburg kaum, das Mécénat ist ja dann, wenn jemand bereit ist, sich für einen bestimmten guten Zweck einzusetzen, wo ihm der gute Zweck wichtiger ist, als die Unterschrift, die er unter das Mécénat setzt. Hier in Luxemburg sind sie alle PRO-Sponsoring, weil sie alle ihr Logo druntersetzen wollen, die Visibilität ist wichtig, und das ist dann automatisch eine getarnte Werbung. Und es wird nicht als mehr wahrgenommen als als Werbung. Und verschiedene Institutionen haben es leichter, an diese Menschen zu kommen, wie zum Beispiel eine Philharmonie, weil da kann man sich ja dann für einen Abend denjenigen hinbestellen, den man gerne hätte.

Welche Institutionen haben es denn Ihrer Meinung nach schwerer?

Museen haben es viel schwieriger, weil wir hier in Luxemburg keine patrimonialen Museen in der Hinsicht haben, weil der große Sponsoring läuft nur beim 19. und Anfang 20. Jahrhundert, alles was Impressionisten, Post-Impressionisten, alles was noch mit Picasso zu tun hat, da finden sie sehr leicht Sponsoren, aber wenn jemand wie im Mudam kommt mit einem Sarah Sze, wo niemand weiß wer Sarah Sze ist, dann kriegt man auch nicht viel Geld durch Sponsoring rein. Weil ich muss mich ja als Sponsor oder als Geber allgemein zuerst mit dem Thema auseinandersetzen, ich muss das mögen, und das ganze Mécénat läuft nur auf einer 'good will' Basis.

Deswegen muss man seeehr gut aufpassen beim Mécénat und beim Sponsoring, weil wenn der eine Direktor eine künstlerische Sensibilität aufweist, der nächste Direktor aber nicht, dann ist das Mécénat gleich wieder auf Null gesetzt. Das beste Beispiel hierfür in Luxemburg ist die Sparkasse. Herr Kirsch hat während seinem ganzen Mandat luxemburgische Kunst gesammelt, als er dann in Rente ging, hat Herr Fink übernommen, der eher sportorientiert war, hat in den Tennis investiert und hat aufgehört zu kaufen. So schnell geht das. Deswegen müssen wir hier in Luxemburg sehr gut darauf aufpassen, dass unsere Institutionen mit ihren Programmen nicht zu sehr abhängig sind von Sponsorengeldern, weil sie sehr untreu sind. Wenn eine Mätresse vorbeiläuft die hübscher ist, dann wird der hinterhergelaufen, das ist schon teilweise purer Opportunismus. Da muss man sehr gut aufpassen.

Ich habe damit kein persönliches Problem, das sind halt die Spielregeln vom Mécénat und man muss sehr gut aufpassen. Deswegen suche ich für FOCUNA mehr Mécènes, als Sponsoren, mich interessiert Sponsoring überhaupt nicht, weil das ist pures Marketing und Werbung, das brauchen wir, aber es ist eine Alltagsfliege.

Es ist auch eher projektbezogen und für eine kurze Dauer, oder?

Ja, aber wen haben wir denn? Wenn ich mir anschau, was der Mudam gerade aufführt mit der Leir Foundation New York, wieviele geben die dem

interests of other donors

methodology

decision-making

view on other donors

public institution

interests of other donors & independency of the MUDAM

public institution

view on other donors

interests of other donors

Mudam denn? Es ist sehr stark davon abhängig, wieviel man von dieser Stiftung bekommt und wieviel man im Ganzen braucht. Dann muss man sich auch mal anschauen, wer der erste und wichtigste Sponsor einer Institution ist, die Steuerzahler!! Die kriegen nie ein Danke zu hören. Wenn aber nach Bayern geht, nach München in die Neue Pinakothek, dann ist da ein Schild im Eingang mit allen Mécénen, mit 'die Bürger Bayerns' an erster Stelle. Erst danach kommen Siemens und BMW und so weiter, aber die ersten sind die Bürger, da die Institution erbaut wurde mit Steuergeldern, also sollte den Bürgern erst gedankt werden, aber das ist nicht der Fall.

public institution

Jetzt gibt es FOCUNA schon seit über 30 Jahren und Sie sagen trotzdem, dass es das Mécénat in Luxemburg nicht gibt. Woran liegt das denn? Welche Inzentiven werden denn geschaffen? Wie versucht FOCUNA es denn, das Mécénat in Luxemburg anzukurbeln?

FOCUNA hat nie proaktiv gearbeitet, und das war das große Problem. FOCUNA ist ganz einfach die Waschmaschine des kulturellen Sektors, das heißt dass das Geld was an die Institutionen ausgeschüttet wird und über die FOCUNA läuft, wird von uns durch einen 'certificat de déductibilité fiscale' bescheinigt. Und automatisch hat FOCUNA die letzten 25 Jahre ausgeschüttet, die durch die Oeuvre reinkamen. Sie haben aber kein neues Geld versucht reinzubekommen. Eigentlich erst die letzten 5 Jahre wird proaktiv versucht, das Mécénat anzukurbeln, wir haben einen Leitfaden für das Mécénat erstellt, den man auf unserer Internetseite herunterladen kann, wir suchen nach neuen Mécénen für weitere Stipendien, wir versuchen die Leute zu sensibilisieren, dass sie mehr Unterstützungen auch im Materiellen Sinne zu Verfügung stellen, genau, aber das braucht eine ganze Struktur, um auf diesem Markt proaktiv die Leute zu erreichen.

interest in tax deductibility

types of contribution

Ich mache das hier freiwillig beim FOCUNA, wir haben nur eine Sekretärin, dann hat man halt seine Prioritäten. FOCUNA müsste 2 Leute haben, die sich exklusiv und nur um das Mécénat kümmern, dann würde auch definitiv mehr dabei rumkommen. Weil eben nicht jeder informiert ist darüber, was es gibt, und es ist vor allem eine Vermittler-Arbeit, man muss den Leuten ja erst einmal erklären wie und warum, was ist der Vorteil für ihre Firma wenn sie sponsoren. Was sind die verschiedenen Vorteile etc. Bisher hatten wir nur Leute, die schon von sich aus Interesse gezeigt haben.

relation

Sprechen Sie denn eher Firmen an? Oder Privatleute?

Eher Privatleute. Firmen werden ja eh von den Institutionen direkt angesprochen.

decision-making

Das ist mir beim Mudam auch aufgefallen, es gibt sehr wenige Privatleute, die das Museum unterstützen.

Das ist ja auch ein Problem. Man darf nicht vergessen, dass Luxemburg ein Land ist von 'nouveau riches', wir zeigen protzig nach außen, dass wir ein dickes Auto fahren, wir zeigen protzig nach außen, welchen Architekt wir uns leisten konnten, um unser Haus zu bauen, aber alles weitere ist hyper-confidential. Wir haben ja keine, obschon wir sehr reiche Familien in Luxemburg haben, aber es hat sich noch nie jemand mit der Kultur oder der Kunst nach außen geoutet, und gesagt: ich bin ein Mécéne in der Kunst oder Kultur. Und das ist meine persönliche Analyse, das ist entsprungen durch Emile Mayrisch, früherer Direktor der ARBED, mit seiner Frau Aline Mayrisch de Saint-Hubert, die haben in Kolpisch gelebt, die hatten eine Kunstsammlung, und tragischerweise haben beide ihre Kinder überlebt, und der Malheur wollte, dass Herr Mayrisch in einem Autounfall gestorben ist, und als Frau Mayrisch gestorben ist, hat sie ihre komplettes Hab&Gut an das Rote Kreuz Luxemburg gestiftet. Seitdem ist das Rote Kreuz hier in Luxemburg der Liebling aller Reichen und die heutigen Stahlbaronen Würth, Pescatore, und der Rest der Bourgeoisie in Luxemburg, sind enger mit dem Roten Kreuz verbunden als mit irgendeiner Art von Kunst oder Kultur. Hätte Mayrisch das damals einem Nationalmuseum oder einer anderen kulturellen Institution

values

decision-making

überlassen, hätte andere ihn sicher imitiert. Und ich such immer noch nach einem zweiten Mayrisch hier in Luxemburg. **Es fehlt ganz einfach an Vorbildern, an Beispielen, und das haben wir in Deutschland und Frankreich und England und Amerika, aber hier haben wir das nicht. Wir haben einzelne Fälle von Unterstützungen, da reden wir jetzt von Summen über 1 Million, das heißt nicht mehr die Neureichen, weil die haben kein solches Vermögen, und dann passiert das eher anonym. Wir haben ja hier in Luxemburg nicht die großen Sammlungen, wir sind eine kleine Provinz, also kommen auf die Geschenke provinziell rein. Bisher hat noch niemand ein Picasso verschenkt.**

professionalization

Sie orientieren sich aber nur in Luxemburg? Nicht außerhalb der Grenzen?

Nein, das macht die Fondation de Luxembourg.

Die wollen ja, dass die Leute ihre eigenen Stiftungen gründen, und Sie wollen, dass die Leute Ihnen direkt Geld geben?

Ja, aber sie gehen die großen Fische fangen. Wir profitieren auch über Umwege von der Fondation de Luxembourg, über die Bourse Michel, etc.

relation

Und die Fondation de Luxembourg ist auch finanziell unterstützt durch die Oeuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte?

Ja, sie sind sogar Mitgründer dieser Organisation. Aber sie ist vergleichbar mit der 'Fondation de France' zum Beispiel, und jede Stiftung, die über dieses Organ gegründet wird, hat seine eigenen finanziellen Mittel.

Was für Kriterien müssen Organisationen erfüllen, um von dem Geld der FOCUNA profitieren zu können?

Da gibt es 100.000. Die Verteilung ist sehr klar auf unserer Internetseite aufgegliedert.

Erstens muss man professionell sein, und zweitens muss man eine kulturelle Verankerung mit Luxemburg haben, es reicht nicht, wenn ein luxemburgischer Künstler in Berlin wohnt und noch nie in Luxemburg ausgestellt hat, dann ist er auch kein Kandidat für unsere Unterstützung, nur weil er einen luxemburgischen Pass hat. Wenn er aber hier keine Präsenz hat, dann interessiert er uns nicht. Drittens muss der Künstler sich irgendwie durch unsere Unterstützung weiterentwickeln können in seiner Karriere. Es ist so ungefähr wie beim Amateur- und Spitzensport; wir sind mehr für die Spitzensportler da. Wir haben nichts gegen Sonntagsmaler, jeder soll sich kreativ so weit wie möglich entfalten, aber wir spezialisieren uns eben auf den Künstler, der das in einem professionellen Rahmen machen will, und der von seiner Kunst leben / überleben / schlecht leben will. Diese 'Precareness' ist unglaublich stark, da ist kein Land besser als das andere, es ist einfach ein sehr schwieriger Job.

factors for contribution

Sind es bei Ihnen nur finanzielle Unterstützungen an oder bieten Sie auch eine andere Art von Hilfe, ein Netzwerk, eine Beratung an, um den Künstler an den Kunstmarkt zu vermitteln?

Ich glaube wir sind in der Hinsicht abhängig von den Mitteln unserer Führung. Ich war selber 20 Jahre im Casino gearbeitet, dann kennt man den Markt, es ist ja nur Networking, ähnlich wie es in der Businesswelt einen Rothary oder einen Lions Club gibt, es ist Networking. Wir sitzen zusammen am Tisch, reden darüber was gerade so erarbeitet wird, man tut sich zusammen, macht einen Deal, und das ist in der Kunst- und Kulturwelt nicht anders.

Automatisch schaut man sich dann um. Ein Beispiel: vor 2 Tagen war ich auf einer Ausstellung eines Künstlers, den wir in Frankreich auf eine Résidence d'artiste geschickt haben. Die Fotos habe ich heute auf unsere Website geladen, automatisch nimmt man das Handy, die Journalisten die das interessiert werden kontaktiert, damit er möglicherweise einen Artikel bekommt. Dann schaut man sich nach Räumen um, wo Tanzaufführungen

stattfinden und sagt denen, dass dieses Projekt interessant sein könnte. Ich meine, man muss alle Register auspacken, um so gut wie möglich seine Leute zu platzieren und ihnen weiterzuhelfen. Wir als FOCUNA sind auch nur ein Stück des großen Puzzle. 'nous ne sont pas faiseur de roi'. Wir helfen so gut wir können, ob das durch eine Finanzspritze oder über eine offene Tür, letztens habe ich mit Suzanne Kotter geredet, weil Jeff Weber, der von uns finanziell unterstützt wurde, würde gerne im Mudam ausstellen. Er kennt die Direktorin nicht, deswegen habe ich für ihn das Gespräch in die Hand genommen. Bei solchen Sachen muss man seine Beziehungen spielen lassen, wenn man denn welche hat. Wenn man keine hat, dann muss man probieren, mehr als abgewiesen werden kann man nicht. Ich muss leider auch vielen Menschen absagen.

types of
contribution

Sehen Sie einen Unterschied zwischen den verschiedenen Direktoren im Museum, wie offen sie für Vorschläge von außen sind?

Es hängt sehr davon ab, worum es geht. Ich weiß ja ganz genau, was ich kann, will, darf, einem Kollegen, also einem Direktor einer anderen Institution unterbreiten. Ich weiß auch ganz genau, wieviele dieser Vorschläge man bekommt. Hier ging es ganz einfach um einen Launch eines Buches, was nicht kollidiert mit der künstlerischen Programmation, sondern diese eigentlich vervollständigt. es ging hier um einen Luxemburger, der seine Insights mit reinbringen könnte. Es ist nicht an mir, mich aufzudrängen - ich habe nur etwas vorgeschlagen und sie haben es angenommen, weil es gerade in den Kram passt, dieses Stipendium trägt den Namen von Bert Theis, und nächstes Jahr kommt eine Ausstellung über Bert Theis, also passt es dazu. Dann sage ich auch sofort dem Künstler, dass sein Projekt nicht auf der Höhe des Mudam spielt, oder auf der Höhe des Casino, oder des großen Theaters, fange beim kleinen Theater an.

Das finde ich sehr interessant, weil ich hatte eigentlich das Gefühl, dass die unterschiedlichen kulturellen Institutionen nicht genug zusammenarbeiten, dass nicht genügend Synergien geschaffen werden, aber das ist ja eigentlich genau Ihre Rolle.

Ja, das ist meine Rolle und ich habe die Ehre zu verteilen. Das Problem ist ja, dass weil wir so klein sind, weil jeder den Anderen kennt, muss man sehr aufpassen wie man sich und auch die anderen einschätzt. Weil wir keine Vergleichskriterien haben. Ein Künstler, der es in Metz nicht schafft, kann immer noch nach Nancy, oder nach Perpignan oder vielleicht in letzter Instanz in Paris. Aber in Luxemburg fängt man sofort mit der Stadt an.

boundary spinning
activities

Es gibt kein anderes Zentrum.

Wir sind verdammt, in den 4 Wänden zu bleiben wo wir sind. Dann versuchen wir halt, ins Ausland zu kommen, aber da bin ich einer von 100.000, wobei man in Luxemburg wenigstens einer von 100 ist. Meine Qualität muss also wirklich gut sein, um überleben zu können, und die Konkurrenz ist groß, sogar in Luxemburg.

Ist es denn da nicht noch wesentlich schwieriger für jemanden wie Frau Kotter, die dieses Netzwerk ja hier nicht hat, die das Insiderwissen nicht hat, und eigentlich ganz frisch von außen nach Luxemburg kommt?

Das ist eine Diskussion, die ich in diesem Rahmen jetzt nicht führen will. Da gibt es 2 Versionen, sie hat ja ihr eigenes Netzwerk, das hat man klar gesehen wir ihrer 'commission d'achat', 3 Big Names. Keiner von den 4 kennt die luxemburgische Geschichte. Die kaufen ein, abhängig von ihrem eigenen Netzwerk, nicht abhängig von ihrem Netzwerk hier in Luxemburg. Ich habe Hochachtung vor Frau Kotter, auch weil ich sie davor schon kannte, ich weiß was sie geschafft hat, und auf dem artistischen Plan habe ich da gar keine Bedenken, aber die Sensibilität der luxemburgischen Szene fehlt ihr halt, das hat man mit der Chapelle von Wim Delvoye gemerkt. Sie ist knapp hier und

future look

hat schon eine Opposition von der Presse vor sich, wegen einer Entscheidung, die ich als Artistic Director verstehen kann, aber es geht um die Art und Weise wie kommuniziert wird. Jetzt weiß sie, dass sie besser aufpassen muss auf die lokale Presse. Das ist immer die Gefahr, wenn man jemanden aus dem Ausland nimmt. Man darf auch nicht vergessen, dass der Mudam in einer anderen Liga spielt. Sie spielen auf einem europäischen Niveau, und wenn man da einen kleinen, staubigen, luxemburgischen Kurator zum Direktor ernannt, dann hat diese Institution auch nicht diese internationale Ausstrahlung. Man muss da genau abwägen, was für das Museum wichtiger ist, international zu wachsen oder lokal sich zu verankern.

strategic expansion

Wie sehen Sie denn die Mission des Mudam? Wie ich das heraushöre, eher auf dem europäischen Niveau?

Oh ja! Ich meine, wir haben ja noch den Casino, da ist die Mission eher überregional ausgelegt, aber der Mudam hat eine Kollektion, das ist definitiv teil der Mission und die Ausstrahlung ist ja sehr viel stärker, als die von anderen Institutionen. Da gibt es keine Rückzieher zu machen, sie tragen da eine gewisse Verantwortung gegenüber der luxemburgischen Szene, das ist ja selbstverständlich, weil wir keine 25 Institutionen haben, wir haben nur 2 oder 3 auf dem Niveau, das Casino, die Nationalmuseen und die Gallerien in Dudelange, und halt den Mudam, aber das Problem ist halt, dass wenn all diese keine Luxemburgischen Künstler akzeptieren, wie soll er dann eine Kreditabilität im Ausland aufbauen, wenn sie nicht mal in Luxemburg ankommen? Es ist also ein teuflischer Kreis.

mission

Erfüllt der Mudam seine Rolle als öffentliche Institution, in dem Sinne dass das Museum offen ist für alle Leute hier aus dem Land und der Großregion?

Da habe ich eine ganz eigene Meinung. Jede Institution erfüllt seine Rolle, in dem Sinne, dass die kulturellen Institutionen ein Programm anbieten, Ausstellungen, Konzerte, Theaterstücke, aber es ist an dem Publikum sich zu entscheiden, ob sie diese Angebote wahrnehmen oder nicht. Wir können Niemanden dazu zwingen in den Mudam zu gehen, so wie mich niemand zwingen kann, ein Spiel der luxemburgischen Nationalmannschaft anzuschauen. Ich freue mich sehr, wenn sie ein Tor schießen, weil es ist frustrierend für jemanden, der immer verliert, aber ich muss da nicht hin. Das heißt aber auch, dass in diese Personen investiert wurde, damit sie überhaupt erst soweit kommen, bei Gilles Muller im Tennis oder Bob Jungels beim Fahrradfahren, die Person ist wichtig, nicht das Trallala. Und bei der Kunst ist es auch so, ich muss in die Künstler investieren, dass sie auch das Niveau erreichen, um im Mudam ausgestellt werden zu können, oder wenigstens in die engere Auswahl kommen. Ich muss also in meine humanen Ressourcen investieren, anstatt in den Glamour. Die Leute füllen deine Museen, nicht der Glamour. Leider investieren wir aber zu sehr in den Glamour und den roten Teppich.

expectations

expectations

Wen meinen Sie mit 'wir'?

Auch den Mudam, die Politik, respektiv die Mitglieder des Verwaltungsrats. Aber ich muss eigentlich dafür sorgen, meine Künstler so zu positionieren, dass sie vom Mudam überhaupt erst eingeladen werden können. Ich kann nicht den Mudam verpflichten, diese Künstler einzuladen, sondern ich muss den Künstler so formen, dass der Direktor eines Museums sagt: den muss ich haben. Das ist auch in anderen Domänen so, Musik, Bank oder sonst wo, die Menschen sind wichtig.

relation

Fehlt es denn da auch an Kunstschulen in Luxemburg?

Es fehlt an allem, vor allem aber am Willen der einzelnen Künstler. Habe ich diesen Willen? Will ich so weit kommen? Will ich das erreichen? Wenn er mir das gute Beispiel vorgibt, dann helfe ich ihm gerne. Wenn aber jemand zu faul ist, seinen Ordner reinzuschicken, oder er schickt ihn nach der deadline, dann

tut es mir Leid, dann muss er viel arbeiten, er muss talentiert sein, und den Willen haben. Und bei 600.000 Einwohnern kann ich keine 600 guten Künstler haben, obschon 1000 Leute in diesem Land glauben, sie seien gut. Sie sind vielleicht gut, in dem sie machen, aber sie müssen auch ehrlich einschätzen können, in welcher Liga sie wirklich spielen.

Also erwarten Sie das von den Künstlern, die Sie durch FOCUNA unterstützen? Oder was geben die Ihnen im Gegenzug?

Sie müssen Reports abgeben, wir sind dauernd im Kontakt mit denen, die ein Stipendium bekommen, wir folgen denen, wir schauen, wie sie sich "verkaufen" falls wir sie in eine Residenz ins Ausland schicken, wie sie sich dort weiterentwickelt haben, was sind die Resultate etc. Wenn jemand das nicht so macht, dann vergessen wir den schnell, dann hatte er seine Chance und bekommt keine zweite Chance mehr. Es kann ja auch mal was schief gehen, der Fehler ist menschlich, aber wenn jemand einfach faul ist, das ist etwas anderes. Wenn er aber durch die Residenz herausfindet, dass er eigentlich gar nicht malen will, dann hat es was gebracht, die Conclusion ist wichtig, wenn es ihm etwas bringt, um auf den richtigen Weg zu finden, das ist bei jedem anders. Man muss da sehr gut beobachten können.

Sie haben vorhin kurz den Leitfaden angesprochen. Können da Privatleute bei Ihnen einen Termin ausmachen und werden dann zum Thema Mécénat beraten?

Wir machen alles. Wir haben in der Hinsicht ja eine Monopolstellung. Einerseits beraten wir die Künstler, die nach Geld suchen, wir haben selber eine Plattform für Crowdfunding, wir beraten die Geber für Geschenke 'en nature', sowie Kunstwerke oder ähnliches, wie er das machen soll, um dem Museum das zu schenken. Dann wälzen wir das administrative ab, dass der Verwaltungsrat sich zusammensetzt und berät, wie diese Schenkung genutzt wird. Es ist sehr beidseitig.

Welche Incentiven geben Sie den Leuten?

Da gibt es tolle Sprüche.

Wir sind ja nicht die, die Geschenke im Gegenzug geben. Das hängt also von der Institution ab, das ist der 'retour de la Medaille', was gibt der Mudam eine Sponsor? Kriegt er die Kapelle als privates Restaurant am Abend? Steht sein Name auf jedem Programmheft? Und bei dem 'certificat de déductibilité d'impôts', das entscheiden nicht wir, sondern da gibt es ein Gesetz zum Mécénat was besagt, dass man mindestens 120Euro pro Jahr verschenken muss, um es von den Steuern absetzen zu können, und es ist limitiert auf 20% des Nettogewinn. In diesem Rahmen kann ich mich bewegen, mehr können wir nicht machen. Wir können mit den Ministern reden, ob sie das auf 25 oder 30% setzen, aber nicht mehr.

Wie sehen Sie die Rolle des Mudam beim Thema Nation Branding?

Das ist ein Thema, das ich gar nicht anfangen will, weil da schwillt mir der Hals. Für mich ist Nation Branding 'Kabés' [Schrott]. Marketing-Kabés, royalement Kabés. Ich schaue doch nicht in der Philharmonie, wenn Sokolov spielt, der seit 10 Jahren dort spielt, was für eine Nationalität der hat. Es ist einer der berühmtesten Pianisten weltweit, aber ist es ein Bulgare, Rumäne, Russe, keine Ahnung, interessiert mich nicht. Dass der Mudam zum nation branding beiträgt, das ist nur seine Reputation, also muss ich wiederum in die Person investieren, und nicht in das Logo, um mir auf die Stirn zu schreiben, ich käme aus Luxemburg. Wenn ich das Logo auf der Roten Brücke kleben sehe, dann ist das für mich eine 'pollution visuelle'. Der Eiffelturm wurde natürlicherweise zum Symbol für Paris, er steht auch irgendwie für city branding, aber die mussten da kein Logo draufkleben und keine Kampagne rundherum organisieren. Das ist eine Diskussion, die typisch ist für Luxemburg, es ist bling bling, es kostet, und bringt nichts. Ich muss dafür sorgen, dass meine Leute gut werden, dass sie durch ihre gute Arbeit Artikel

interest

factors for contribution

relation

nation branding

in der Presse bekommen, dass meine Künstler auf Biennalen kommen, und durch ihre Präsenz tragen sie indirekt zum nation branding bei, und das hält viel länger an und ist viel nachhaltiger als nur eine Werbekampagne zu starten mit einem Flieger, der einmal über das Land fliegt.

Wenn Sie den Mudam in 5 Wörtern beschreiben müssten, welche wären es?

Der Mudam ist der Mudam.

Es ist ein Referenzwerk für die Exekution der Arbeit eines Architekten, weil es perfekt gebaut ist. Das ist die Qualität des Mudam. Für den Rest rede ich nicht gerne über den Mudam, für mich hätten sie das erste Architekturprojekt umsetzen sollen, dann würden wir von einem anderen Museum reden. Das Problem ist, dass der Mudam als Museum gebaut wurde, und nicht als Institution, es fehlt an Leben.

5 words

Wie kann denn Leben reinkommen? Sind es wieder die Menschen?

Voilà, das Problem ist dass die Architektur zu sehr überwältigt. Sehe ich den Mudam als Skulptur, als Architekturskulptur? oder kucke ich den Mudam als Spielplatz für Künstler, dann ist er komplett fehl am Platz, weil man kann ja kaum was darin machen, es ist eben kein 'white cube'. Deswegen sehe ich es als Skulptur, es ist ein Aushängeschild, aber leider wurde erst die dritte Version davon gebaut, es wurde aber nicht zum Symbol. Leider ist das ein größeres Problem in Luxemburg, wir sind eines der Länder die proportional am meisten Geld in Gebäude stecken, und trotzdem ist kein einziges Gebäude dabei, was danach zum Mahnmal für Luxemburg wurde.

future look

Sie meinen ein Gebäude, das jeder sofort mit Luxemburg assoziieren würde?

Ja, ich denke da an die Oper in Sydney, auch wenn niemand sich dorthin Konzert anschauen geht, wurde es trotzdem clever in das City Branding eingebunden.

Oder auch der Pompidou in Metz, was eine schreckliche Architektur ist, aber sie haben es tatsächlich geschafft, Metz visuell nach außen zu promoten. Und das ist Nation branding.

Aber bei uns ist es schon sehr schade, auch die Philharmonie gehört auf einen Berg, mit Wiesen umrandet, weil so wie sie jetzt eingekesselt wurde, sieht ja niemand die Kolonnen.

Wir haben die 'big names' der Architektur auf dem Kirchberg, aber niemand redet davon.

Es wird vielleicht auch ein bisschen viel zur selben Zeit gebaut, oder?

Ja sicherlich, man muss dem ganzen Zeit geben, um aufzuleben. 'Ca doit respirer'

future look

Sehen Sie den MUDAM als unabhängige Institution, die unabhängig geführt werden kann? Also bei der Programmation zum Beispiel?

Uns wurde ja gerade gezeigt, dass Frau Kotter das machen kann. Ich habe nur ein Problem mit dem Verwaltungsrat.

independency

Warum?

Weil es eine Stiftung ist! Und es keine Stiftung sein sollte.

Weil eine Stiftung bedeutet du unterliegst dem 'droit privé'. Mit staatlichen Mitteln finanziert? Das geht nicht.

Die Kollektion also zum Beispiel gehört nicht dem Staat, sondern der Stiftung, die privat geführt wird von der Prinzessin. Die Prinzessin könnte jetzt entscheiden, dass sie die gesamte Kollektion verkaufen will.

Wer sich für das amerikanische Stiftungen-System interessiert, der muss sich aber auch Gedanken machen, wie dieses System hier funktionieren soll. Dort muss man bezahlen, um überhaupt in den Verwaltungsrat aufgenommen zu werden, dort kann ich wirklich 'Mécène' spielen. Und bei uns sind es private

view on other donors

Leute aus der Wirtschaft, die die Reputation des MUDAM noch an sich anziehen, anstatt dass sie etwas beitragen müssten.

Und die Mitglieder des Verwaltungsrats werden ernannt vom Kulturminister?

Ja genau. Hier in Luxemburg wollen sie das angelsächsische System, aber der braucht Mécènes um zu funktionieren, um das Mécénat gibt es in Luxemburg kaum. Sie dachten sich anfangs, es sei so einfach Sponsorgelder aufzutreiben und so weiter. Momentan sieht es aber so aus, dass das Nationalmuseum, das als kulturelle Institution direkt vom Staat gesteuert und betrieben wird, genau so viel Mécénat bekommt, wie der MUDAM, auch wenn das eine eine Stiftung ist und das andere ein 'Etablissement public'.

interdependency

Wo liegt denn das Problem? Eigentlich gibt es in Luxemburg ja genügend Menschen, die Interesse an Kunst haben? Warum wollen sie dann den guten zweck nicht unterstützen?

Es gibt ja eigentlich genügend! Etwas darf man auch nicht vergessen, das hat man auch gestern auf dem Vernissage von Alex Reding gesehen, es ist zum Happening geworden. 'The very few' gehen auf Vernissage.

Viele Leute wollen auch das in ihrem Wohnzimmer haben, was museal ist, was sie so auch im Museum wiederfinden könnten. Die Leute sehen keinen Unterschied zwischen einer Verantwortung, die sie einer Institution gegenüber haben, und dem, was sie gerne selbst dort entdecken würden. Wir haben das nicht in Luxemburg wie in Frankreich, mit Arnaud und Pirlot, die sind so wichtig, dass sie der Konkurrent sind eines Pompidou oder des Musée de la ville. "Was ich kaufe, muss ich ihnen wegstibitzen". Hier in Luxemburg ist das noch nicht so weit. Aber die Meinung ist schon so, dass die Leute das was sie Zuhause haben, die Qualität eines Museums widerspiegeln soll. Es geht da auch nicht direkt um eine Konkurrenz, sondern der innere Wunsch, dass meine Kollektion Zuhause an Wert dazugewinnt.

Jeder Besucher eines Museums hat da ja auch seine eigene Vorstellung, ich gehe halt gerne ins Museum um etwas Neues zu entdecken, nicht um das zu sehen, was bei mir zuhause im Wohnzimmer hängt. Das im Wohnzimmer kaufe ich ja aus einem ganz anderen, affektiven Grund, und by the way haben wir ja gar nicht die Kollektioneure, die museal einkaufen in Luxemburg. Wenn Pinault oder Arnaud kaufen, dann ist das eine andere Liga, dann ist das eine andere Qualität, dann ist das schon museal. Die übernehmen ja eine ganz andere Rolle, die sind noch eher 'faiseur d'artiste' wie unsere Museen momentan, weil sie mehr Möglichkeiten haben, sie bauen ihre eigenen Museen - eigentlich spielen sie ja Museum. Wir sind ja in Luxemburg auf einem ganz anderen Niveau.

own collection

Glauben Sie, dass eine Interdependenz zwischen den verschiedenen Einkommensquellen gibt? Sagen wir, XY wird jetzt Mécène des MUDAM, würden dann andere folgen bzw. nicht mehr Mécène werden wollen?

Sagen wir so, ich versuche zumindest die Partner, die ich zu Mécènes gemacht habe, dazu zu bringen, es möglichst laut weiterzusagen, um möglichst andere Leute mit an Bord zu bringen. Sie sollen eine gesellschaftliche Verantwortung übertragen. Aber ganz ehrlich, der Markt ist so klein in Luxemburg, dass niemand dem anderen etwas wegnehmen kann / wegnehmen wird. Oder eifersüchtig macht. Und wenn er eifersüchtig wird, kann er ja überbieten.

interdependency

Und wie sieht es aus mit den kommerziellen Initiativen? Der Shop, das Restaurant, sie verlangen Eintritt fürs Museum. Wie sehen Sie diese Entwicklung?

1. man darf nicht vergessen, dass all diese Nebeneinkommen minimal nur zusteuern, zu dem was in das generelle Budget einfließt. Wovon reden wir hier? Von 5-10%. Und dass es meistens teurer ist, es zu unterhalten, als

commercialisation

daraus Profit zu ziehen, ist Ihnen auch hoffentlich bewusst. Es trägt auch definitiv zur Attraktivität des Museums hinzu, man bringt die Leute dazu, länger Zeit im Museum zu verbringen, deswegen gibt es diese Shops und diese Restaurants, damit die ganze Erfahrung mehr zum Erlebnis wird. Oft kostet es allerdings mehr, als es einbringt.

Und eine Vermietung der Räumlichkeiten?

Solange es nicht zusammenknallt mit der alltäglichen künstlerischen Programmation, habe ich damit überhaupt kein Problem. Das Museum muss aber dann auch dafür gebaut sein. Der Unterschied ist ja der, dass in der Philharmonie zum Beispiel finde ich es ganz grausig, dass in der Pause der Sponsor eine Kordel gezogen bekommt, die happy few stehen links, die anderen rechts, die happy bekommen was zu essen, die anderen nichts, das finde ich Schwachsinn. So exposed. Ich finde, dann muss der Veranstalter auch konsequent sein, und einen Saal dafür bauen oder einen Saal dafür bereitstellen.

Und was ist der Hintergedanke bei der Kapelle? Es geht ja nicht um die Toilette, es geht um die Küche, die sich dahinter verbirgt. Damit eröffnen sie sich die Möglichkeit eines privaten Restaurants im Museum, ohne den Rest des Museums zu stören. Warum glauben Sie denn, dass Marie-Claude Beaud und Enrico gehen mussten? Weil alle Sponsoren ihre Banketts zwischen den Ausstellungsräumen halten wollten, und beide waren kategorisch, aber richtig kategorisch, dagegen. Weil eben auch kein geeigneter Raum da ist, für solche Firmenempfänge. Ab jetzt haben also die Damen aus dem Fundraising Department ein schönes Arbeitsmittel (outil de travail), womit sie sagen können, okay ab 50.000 Sponsoring kriegt ihr das Restaurant für einen Abend. Dann sollen sie das aber auch so kommunizieren. Ich habe überhaupt kein Problem damit. Aber dann zu sagen, sie machen es für die Kinder Blabla

communication

Also wird falsch kommuniziert?

Jaaa, komplett falsche Kommunikation. Es wird auch teilweise einfach gar nicht kommuniziert. Es scheint so, als wollten sie es nicht zugeben, sonst wird wieder über sie gestänkert: ist der MUDAM nur für die happy few da? In der Tate Gallery in London haben sie extra ein Stockwerk draufgebaut, um genau diese Empfänge organisieren zu können. Wenn man das so offen kommuniziert, ist das ja auch überhaupt kein Problem.

Wenn man Mécène haben will, muss man ihnen ja auch im Gegenzug etwas anbieten?

aber sicher! Das ist ja klar! Im ersten Projekt des Gebäudes war auch so ein Raum vorgesehen, aber das haben sie aus dem Projekt gestrichen.

Und Frau Kotter haben sie das Messer an den Hals gehalten und ihr aufgetragen, sie müsse noch weitere Sponsorengelder auftreiben, weil es nicht reicht, was der Staat beisteuert.

Der MUDAM bekommt kategorisch weniger Geld, als er brauchen würde, um die ihm aufgetragene Mission erfüllen zu können.

convention /
general mission

Warum bekommt denn zum Beispiel die Philharmonie mehr Gelder?

Die Philharmonie scheint irgendetwas besonders gut zu machen, sonst hätten sie nicht 10 Millionen Euro in ihren Reserven aus den letzten 10 Jahren.

Wenn man sich anschaut wer zu wenig Geld bekommt, muss man sich natürlich auch anschauen, wer zu viel Geld bekommt.

Bei manchen Institutionen müsste man einfach mal den Deckel raufsetzen, um die besser unterstützen zu können, die es nötiger haben.

ich meine, der MUDAM kommt natürlich mit dem momentanen Budget klar, aber wenn er steigen will auf ein anderes Niveau, dann braucht er andere Summen. Sonst bleibt er in der momentanen Liga hängen.

Und dann ist es nur noch 'la course après l'argent', 'la course après le mécénat', so spielt man nicht in einem gesunden Ökosystem. Der Staat muss natürlich eine gewisse Unterstützung anbieten, weil er hat ja auch eine Rolle

future look

public institution

zu erfüllen als öffentliches Institut.

Wir sind eben hier in einem christlich geprägten Umfeld, wo die Kunst und die Kultur Sache des Papstes, und später des Königs war. Deswegen ist es heute, demokratisch gesehen, die Rolle der Regierung.

Wir sehen aber auch, was während der Finanzkrise in England und Amerika passiert ist, wieviele Museen schließen mussten. Und in Holland war die Situation ähnlich vor 5-6 Jahren, da ist ja die ganze Kulturwelt zusammengefallen, weil der Staat sich auf einmal entzogen hat. Dann haben viele private Museen eröffnet, von Sammlern, die sich nicht vom Staat dazwischen reden wollen. Die haben dann große private Vermögen. Aber in Luxemburg will man einen auf privat machen, aber das Geld vom Staat bekommen.

decision-making

Was sehen Sie als die Hauptfaktoren, warum Mécènes an Institutionen Geld geben, und was hätten sie gerne im Gegenzug?

Das muss man ihn persönlich fragen, das ist sehr individuell. Der eine will was für die Allgemeinheit tun, der andere will sein Gewissen beruhigen, der andere weiß nicht mehr wohin mit seinem Geld und will es ausgeben, der andere will sich ab ultimo verewigen lassen als Unterstützer, aber da gibt es so viele Faktoren, wie es Gründe gibt um Mécène zu werden. Jeder hat seine eigene Sicht, und will sich da auch nicht reinreden lassen, und das ist schon eine knifflige Situation.

interests in general

Deswegen ist die Arbeit in einer Abteilung für Fundraising auch sehr zeitaufwändig, weil man muss für jeden Einzelnen verstehen, wie er das macht, warum er das macht, wie er 'chauffiert' werden soll, manche wollen diskret behandelt werden, andere einen großen Auftritt. Es ist halt eine Form von Prostitution, ganz knallhart!

interest:
personalisation

Schöner letzter Satz, ich wäre jetzt durch mit meinen Fragen.

10. Florence Reckinger Amis Des Musées

Présentation:

Directrice des amis des musées, Madame Florence Reckinger

En général, comme vous savez, il y a plutôt une association par musée, qui soutient donc le musée. Au Luxembourg, il se trouve que l'histoire est un peu différente, puisque les musées sont récents, les associations datent de la date de création du musée. Pour les amis des musées d'art et d'histoire, il se trouve que c'étaient des Luxembourgeois qui voulaient qu'il y ait un musée. Il n'y avait pas de musée au Luxembourg. En fait, ça s'appelait l'association des amis des musées, créée en 1926, et le but c'était de pousser le pouvoir public, faire un peu de lobbying comme on dirait aujourd'hui, pour qu'un musée naisse. Ce sont des gens, qui ont aussi souvent commencé à donner, des collections, de la vaisselle Villeroy, en fait un patrimoine luxembourgeois existait, il y avait des choses qui étaient dans des stocks. Et il y avait un département mécénat dans la culture, mais il n'y avait pas vraiment un musée.

Donc, ils ont réussi à créer le premier musée national, enfin pas seul, mais en partie, de créer le musée d'art et d'histoire, que tout le monde appelait 'le musée', puisque c'était le seul.

Et puis petit à petit des musées ont été créés, et il y avait une vraie explosion en 1995 pour l'année culturelle, qui a vraiment signifié un tournant dans le développement culturel du pays, il y avait plein de choses qui ont été possibles, qui sont restées, c'est ça qui est intéressant.

Les amis des musées sont donc la continuation de cette première association, qui a été dissoute dans la première guerre mondiale, et donc elle s'est reconstituée que 30 ans après, et elle s'est reconstituée comme amis, supporters de ce musée. En même temps, les amis ont poussé la création d'autres musées, ils ont été extrêmement engagés pour la création du MUDAM, donc ils ne se sont pas contentés des musées existants, ils ont publiés dans des magazines etc, il y avait une vraie vague de motivation, ils voulaient vraiment encourager un projet qui était difficile. Il y a eu des tentatives d'autres musées, comme la villa Vauban, de vouloir une telle association d'amis aussi, parce que évidemment pour être plus proche d'eux et pour faire des choses qui sont plus en symbiose.

Ca n'a pas fonctionné, parce que il faut des bénévoles pour organiser ça, il y a beaucoup de travail de fond, il faut un travail constant, avec une pérennité. Et finalement, petits à petits, les musées ont demandé aux amis de devenir les leurs aussi. Ce qui était la philosophie des amis, c'était de laisser développer la culture au Luxembourg. Donc ça correspondait à la philosophie originale.

Ensuite, l'autre particularité de notre association, c'est qu'on a vraiment deux grands buts, l'un c'est de contribuer au rayonnement des musées, donc mettre en valeur ce qu'il font, donc nous c'est juste des ambassadeurs, l'agent multiplicateur soi-disant, on a nos réseaux, on fait venir des amis d'autres pays, on les accueille, on leur montre plusieurs musées, mais on est aussi des mécènes, puisqu'on offre notre bénéfice annuel chaque année à un musée à tour de rôle. Dans le passé, ça se passait en fonction des besoins, un musée demandait, le conseil d'administration décidait. Maintenant c'est un système très juste, mathématiquement. Dans le livre, vous verrez aussi qu'on a fait plus de 100 donations, puisque sur toutes ces années, les amis sont les plus grands donateurs.

Ce sont bien sûr toujours les directeurs artistiques qui décident du choix de l'oeuvre, ce ne sont pas les amis. On a également supporté le site des 'Staater Muséén'. On a fait plein de choses qui étaient nécessaires à un certain moment. PAs seulement des donations.

Et puis il y a un troisième volet, qui est que justement les amis ont toujours joué un rôle dans la cité, ils se sont toujours engagés sur les débats culturels, qui leur semblaient être dans leur philosophie, dans leur mission et dans leurs devoirs. La création du MUDAM, la tentative 'vente du Picasso qui appartenait au Ministère des Finances', on ne s'ingère pas du tout dans la politique culturelle

cultural context
Luxembourg

values

interests

values

values

interests / type of
contribution

types of
contribution

types of
contribution

des directeurs des musées, ca jamais, en revanche, sur le débat public de la culture au Luxembourg, les amis ont toujours été vigilants et présents. On a 1902 membres, le 31 décembre 2017, ce qui est vraiment énorme.

Est-ce que ce sont des personnes privées?

Oui en fait on a développé une nouvelle formule qui convient totalement à votre sujet de mécénat, et en fait nous avons présenté l'association aux entreprises. Atros a fait notre site Internet ils nous ont donné les chaises, donc plutôt du mécénat de compétence. En fait ils ont fait toutes sortes de mécénat dont on avait besoin. Par exemple cette entreprise offre des cartes à ses employés, des cartes d'amis des musées, et donc la première année ils ont acheté les cartes. Et en fait ce qui se disait c'est que ils veulent quand même savoir si ce qu'ils offrent fait vraiment plaisir et maintenant on est dans une logique de demande. Et la semaine passée on a eu la joie de recevoir un message disant que 30 au 40 ou 50 je ne sais plus, un chiffre élevé, a déjà fait une demande. Et ça nous fait plaisir. **Parce que notre but c'est d'emmener les gens vers la culture, de leur montrer qu'il y a pleins de choses au Luxembourg, de la science à l'art contemporain à l'histoire, et dans ces entreprises on peut capter un public que les musées ne captent pas. Parce que ce sont des frontaliers, des nouveaux arrivants au Luxembourg, des gens qui ne participent pas nécessairement aux musées au Luxembourg. Notre association est extrêmement luxembourgeoise, évidemment, et donc elle est en train de s'ouvrir aussi un peu à tous les types de résidents et d'âges, c'était plutôt fréquenté avant par des gens qui avaient le temps, qui étaient passionnés, et qui étaient luxembourgeois, vu qu'on ne faisait pas de publicité etc, donc c'est du bouche-à-l'oreille. Et donc nous on fait des efforts, sans faire de la publicité payante, mais en fêtant nos 40 ans, on ayant des articles dans la presse, on fait quand-même quelques choses, on a amélioré notre site, on est sur facebook et instagram maintenant, on a créé les 'young friends of the museum'. Donc, il y a eu de la visibilité sur le contenu, qui fait que les gens maintenant se disent: 'ah ben tiens, on ne doit pas être retraité pour entrer dans un musée'. Et donc, ce qui nous plait, vous avez raison, on est mécène des musées, mais on est également un catalysateur, parce qu'on emmène des entreprises à devenir mécène, à travers nous directement, en voyant l'impact de ca et de jouer un rôle d'intégration aussi des employés par la culture.**

relation

strategic expansion

values

strategic expansion

relation

Quelles sortes de contributions est-ce que vous faites auprès des institutions? Uniquement financier?

Alors, essentiellement, si vous regardez un peu notre site, on organise des visites pour toutes les expositions des 6 musées dont on est partenaire, au moins. On va également dans d'autres institutions, voir d'autres projets, parfois dans des galeries, et on le fait chaque fois avec un curateur, un directeur, l'artiste, essayer de créer une plus-value. Toujours quelque chose de particulier, pour que les gens se disent: 'si je ne vais pas avec les amis, ca va être moins bien'. Là on se met d'accord avec le musée, qui sait exactement quand l'artiste vient. Par exemple avec le MUDAM on fait beaucoup de visites entre 12 et 14 heures, pour capturer les gens qui travaillent, et ceux qui ne travaillent pas. Et le soir, on fait une visite avec l'artiste par exemple. On fait des choses très pragmatiques. Nos membres adorent rencontrer les artistes, c'est just différent. Parfois le médiateur sait parler mieux de son exposition, mais c'est quand même un moment important qui compte. Meme si on aime pas les oeuvres, voyant l'artiste donne toute une autre aura. **Donc finalement, tout ca c'est une philosophie globale, et évidemment les musées sont contents si on peut leur ramener des gens intéressés, qui continuent à fréquenter les musées, qui continuent à le supporter, puisque tout ca, c'est de la fidélité aussi.**

types of contribution

relation

Quelle est la contribution minimale pour devenir membre?

Il y a une cotisation, c'est 70 Euros, 90 pour un membre en couple, il y a aussi les young friends, c'est 40 Euros, les petits amis c'est 25. On a donc fait une échelle.

Et on peut entrer dans tous les musées gratuitement?

Auparavant, il existait une carte que les 'Stater Musées' éditait, qui était une carte multi-muséale, qui permettait d'entrer dans les 6 musées de la ville. L'état nous a proposé de supprimer cette carte et d'orienter les porteurs de cette carte vers les amis des musées. En fait, il n'y avait pas de visite incluse, c'était juste l'entrée. Quand on a regardé, la moitié des membres de cette carte étaient déjà membre des amis des musées. Ce qui est très agréable au Luxembourg, c'est ce pragmatisme. C'est de se dire 'ben il y a quelque chose qui a été créé, qui faisait sûrement sense au moment de la création, finalement, sur le temps l'initiative est devenue moins pertinente, et hopp on la supprime'. Et donc aujourd'hui la carte des amis des musées est la seule carte multi-musée au Luxembourg. ca fait plaisir, parce que ca nous montre une reconnaissance de ces 40 ans d'existence et de bénévolat.

Dans ma théorie, je fais une classification entre 3 sortes de parties prenantes différentes, en public, private et corporate. Est-ce que vous êtes d'accord et quelles sont les plus grandes différences e entre les 3 groupes?

C'est intéressant avec ces classifications, parce que en fait, aujourd'hui, le mécénat appelle toujours une réflexion sur le sens du mécénat, en dehors de la contrepartie, parce que ce n'est pas cela dont il s'agit. **Les mécènes privés sont entièrement plus libres de ce qu'ils font. C'est la catégorie la plus libre. Je suis mécène privé, j'aime ce que vous faites, je décide de vous soutenir, j'achète vos oeuvres, je vous prête de l'argent, j'offre une de mes oeuvres au MUDAM, pleins de choses. Et j'en retire ce que je veux, le plaisir de l'avoir fait, la fierté, ou bien valoriser ma collection, il y a évidemment dans le bénévolat plein de noblesse et ce sont des choses qui sont humaines, et qu'il faut accepter aussi. Vous permettez que quelque chose se fasse, bravo, chapeau-bas.**

Les entreprises qui le font, au Luxembourg comme autre part, ont longtemps, longtemps fait par passion de leur CEO; donc le CEO aime la musique, donc on devient sponsor de tous les concerts, ou le festival de Pacques du crédit mutuel, qui est fantastique. Heureusement! Ils ont soutenu le sport, la croix rouge, la musique, l'art, etc. La BCEE la photographie par exemple. Donc il y a des exemples depuis longtemps, ca a commencé à l'époque avec les papes, les évêques, la famille du roi, qui ont eu des collections. Maintenant le monde a un peu changé, la passion du CEO ne suffit plus. Aujourd'hui, tout ca doit s'implanter dans des stratégies du groupe. Elles doivent avoir un sens. Donc aujourd'hui, le directeur d'une banque américaine qui est au Luxembourg, qui avant décidait de donner 5000 là, 10.000 là, il ne peut plus faire ca. Il a son siège à Washington qui lui dit, voilà on a un comité étique, un comité de compliance, qui regardent si l'association appartient à la femme, si l'artiste est la propre fille, etc. Et puis on définit des stratégies, parce qu'on est sollicité pour le mécénat partout dans le monde. Donc on doit choisir, et ca doit faire un sens. La réflexion est aussi de voir quelle association va mieux avec l'entreprise, on veut se positionner comment? On croit en quoi? L'éducation? La santé? Ce sont des thèmes très importants. Et donc les entreprises choisissent de plus en plus des thématiques, qui vont souvenir de manière plus globale. Et il y a de moins en moins de liberté pour les entreprises locales, et ils en souffrent, parce que ils aimait bien supporter telle et telle association, mais de loin ca ne se voit pas. Donc aujourd'hui une entreprise qui décide de soutenir la culture, elle dépense l'argent de l'entreprise, le fruit du travail des employés, et elle doit rapporter quelque chose à l'entreprise. Ca doit apporter quelque chose. **Et cet apport c'est beaucoup de travail pour les institutions de le rendre. Parce que déjà, l'institution fait son exposition, elle a besoin de soutien financier pour emprunter des oeuvres etc, c'est déjà un travail énorme, mais aujourd'hui je crois qu'il faut totalement intégrer ce retour, il faut intégrer les mécènes dans ce qu'ils font/ ce qu'ils ont fait. Ca peut être faire des visites pour les employés, faire des conférences dans l'auditorium, inviter les mécènes en famille, prêter une des oeuvres après l'exposition qui va être exposée dans l'entreprise. Il faut que les employés se disent: a c'est ca qu'on a soutenu, on leur explique. Ca c'est un**

view on other donors: private

view on other donors: corporate

expectations

travail au Luxembourg qui est nouveau, pas encore assimilé très bien, qui semble toujours demander un grand effort. Et je crois toujours que ca doit devenir une logique, tout le monde ne va pas demander la même chose. Ca peut être plus, inviter l'artiste à venir parler, faire des ateliers, on peut imaginer pleins de choses autour de ca. Emmener les employés et les clients à visiter l'atelier de l'artiste. L'entreprise n'est plus maitre de son patrimoine, c'est l'argent de la société, et il doit y avoir un retour pour la société.

C'est plutôt le cas pour les entreprises mondiales alors? pour les groupes?

Bien sur, mais même les entreprises familiales ont une assemblée générale avec des actionnaires. Et dans la famille, il peut y avoir des gens qui ne sont pas d'accord avec une certaine stratégie. Donc il faut la justifier, ca nous apporte quoi. Il faut que la philosophie soit partagée. Une stratégie, une philosophie, vous allez rencontrer Pit Hentgen, il va sûrement vous dire s'il a dû convaincre les autres membres de la famille pour s'engager dans une collection d'art. Donc là, le retour est déjà là, parce que il y a une collection d'art dans les bureaux, là l'entreprise possède quelque chose, elle peut revendre, là c'est plus simple. Ensuite, il y a les institutions, ca s'inscrit dans un tout autre rôle, qui est un rôle très stratégique pour le pays. Ouvrir la société à la culture, permettre que des projets se fassent, ils doivent toujours soutenir les initiatives qui se créent. et ca, on l'a vu récemment avec l'art week, qui a été créée il y a plusieurs années, par Alex Reding, le gallerists, il a fait monter à bord l'État, et ensuite on a totalement vu les prochaines années comment ca s'est développé, c'est vraiment explosé, exponentiellement grandi, le support qu'il a eu. Il faut donc aussi que les institutions acceptent qu'il y a des initiatives extérieures et qu'ils montent à bord très vite. Parce que c'est au début qu'il faut soutenir l'innovation. Alors on a organisé aussi l'initiative 'Letz Arles', pour des photographes luxembourgeois, vous pouvez regarder aussi sur le site, et là, l'année dernière, on a mis toute notre énergie à convaincre l'État que c'était un projet pertinent pour le Luxembourg, et ils sont montés à bord déjà la première année. Bravo à eux de se dire très vite: c'est bien, on veut le soutenir. L'État a un rôle plutôt sur le long terme, l'entreprise peut très bien se dire, maintenant je soutiens une initiative au début et puis elle peut se développer en perpétuelle. Ensuite, l'État a une vue sur le fonctionnement des institutions, donc l'état peut aussi aider stratégiquement une association à se positionner de telle ou telle manière. Donc c'est eux qui peuvent le dire. Puisque pour les musées, c'est quand même eux qui donnent tout le financement.

view on other donors: public

Mais le musée a quand même un conseil d'administration qui prend les décisions, non?

Oui, mais le financement est entièrement par le ministère de la culture. Donc, du coup, c'est normal que l'État ne s'ingère pas dans le fonctionnement des institutions, mais quand même dans la vue stratégique du développement de l'institution. Si chaque institution demande plus d'argent chaque année pour acquérir plus dans sa collection, pour se développer, pour s'engager etc, je pense que c'est à l'État aussi, de mener une réflexion stratégique sur le nombre d'institutions, sur le rôle qu'ils ont, et c'est aux institutions de prouver que c'est bien leur place. On est dans une situation différente de bien d'autres pays, où les institutions doivent aller chercher beaucoup de financement ailleurs. Si tout le budget vient de l'État, c'est normal aussi que il y ait une implication sur la stratégie plus grande.

independency of the museum

Comment vous voyez le sujet du nation branding et surtout le rôle du MUDAM dans le nation branding?

Et bien cette idée de nation branding est très bonne et d'autres pays travaillent déjà longtemps dessus, comme en Suisse, ils ont créé une organisation qui s'appelle 'pro-alsessia', qui est financée par le ministère de l'étranger et le ministère des finances, et qui ne sert qu'à ca. Par exemple pour 'Letz Arles', on s'est inspiré à la collaboration qu'ils ont fait avec la rencontre d'Arles. Nous, on a créé une association pour ca. Là, c'est la Suisse qui fait ce partenariat

Nation branding

directement. C'est l'ambassade qui signe le contrat etc. pour promouvoir la culture suisse. On voit que d'autres pays sont déjà allés dans cette direction, de montrer un autre visage de leur pays, je crois que tout le monde a envie de montrer de multiples visages de son pays. Mais pour le Luxembourg on a un déficit un peu plus grand, parce qu'on est caricaturé. Quand on accueille des gens au Luxembourg, c'est toujours une surprise. Les gens ne s'attendent à rien. Donc ils sont surpris, ils ne connaissent pas la 'Family of Men' de Edward Steichen, personne ne le sais. Donc c'est une grande surprise en général pour eux, et ça prouve que ça donne vraiment l'impression qu'on peut 'facilement' faire valoir toute cette richesse, qui n'est pas très connue à l'étranger. Le Luxembourg semble loin pour tout le monde, alors que quand on voit tout ce qu'on peut faire avec le Pompidou Metz, il y a beaucoup de discussions et une très bonne entente entre les 2 institutions, c'est vraiment un jeu d'enfant que les gens aillent au Pompidou Metz et puis au Mudam et ils peuvent rentrer à Paris s'ils le veulent, tout ça se fait en 2 heures de train. Ca c'est des choses qui doivent être développées d'avantage, en terme de nation branding, je pense que le Luxembourg a beaucoup à valoir dans le sens culturel et artistique, je pense que c'est une carte qui pourrait être jouée encore d'avantage. Et donc c'est bien qu'il y ait une réflexion sur ce sujet. La nouvelle directrice du MUDAM le fera sûrement, le fait qu'elle soit internationale et ait des bonnes connections, ça aidera, sans doute, c'est toujours une porte dans un autre réseau, dans une autre culture, c'est toujours intéressant, et je pense que le MUDAM est quand même un bijoux. Je donne encore un exemple: l'année dernière le MUDAM a fêté ses 10 ans, et ils ont invité le fils de Monsieur Pei. Le fils a suivi le chantier du MUDAM, il était en charge avec un architecte luxembourgeois, donc il connaît très bien le sujet. Ils ont une présentation standard de leur bureau d'architecture, qu'ils montrent partout, et qui est sur leur site d'internet, sur tout ce que Pei Architects a réalisé. Et le MUDAM n'est pas dedans. C'est des choses... on doit être vigilant. Faire un travail de reconnaissance, 'ne nous oubliez pas', 'merci de rajouter le MUDAM'.

Donc tout ça, ça fait partie du travail de nation branding, je crois que le but c'est d'être vigilant, de montrer que ce qu'on fait soit bien communiqué, qu'il y ait un réseau, qu'on fasse venir les bons critiques, qu'il y ait des articles qui sont lus. On se rend compte que à cote du travail culturel, le travail de communication est pratiquement aussi important, parce que si tout ce qu'on fait n'est pas communiqué, ce n'est pas bien valorisé, on n'est pas bien valorisé, malheureusement, ce n'est pas assez vu. Je pense que tout le monde réalise à un moment donné que ce n'est pas assez de faire du travail de qualité pointue, il faut aussi travailler à emmener tous les publics vers ça, à les faire comprendre, et c'est bien sûr aussi un travail vis-à-vis des Luxembourgeois. D'expliquer vraiment.

C'est ce qu'on fait modestement, par toutes nos actions, en partant à l'étranger, en disant qu'on est les amis des musées, qu'on est du Luxembourg, modestement on fait aussi un peu de nation branding envers des personnes qu'on rencontre à l'étranger.

Et puis, c'est toujours la même chose, localement les gens ne réalisent pas ce qu'ils ont. Et parfois il faut qu'un artiste soit exposé à l'étranger dans un grand musée pour qu'on réalise combien on l'adore. C'est de la méconnaissance, c'est normal. On ne connaît pas la qualité qu'on a, et donc là je pense qu'on a encore plus de travail qui peut être fait. Sur nos collections, pourquoi on les a, c'est vrai qu'on est un pays qui a collectionné tard. On collectionne de l'art contemporain, parce que l'art moderne est beaucoup trop cher maintenant. On a aussi des musées qui achètent de l'art ancien, des jolies pièces, comme le musée 3 Echelen, il y a beaucoup de choses à faire.

Et d'ailleurs, hier on a travaillé sur le programme de l'année culturelle européenne du patrimoine. Là vous voyez la richesse des propositions qui a été faite, je trouve que c'est une très très bonne initiative, parce que si vous allez sur chaque site des institutions de musées, il y a plein d'informations. Des ateliers pour enfants, des visites dans beaucoup de langues, des conférences etc. Et finalement, c'est souvent difficile pour les gens de choisir. Qu'est-ce qu'il ne faut

Nation branding

boundary spinning activities

Nation branding

strategic expansion

pas rater? Je pense que si on a tellement de succès dans les visites des amis des musées, l'année dernière on a fait 70 visites. Les gens en fait sont contents d'être conseillés. Ce qu'ils aiment que s'ils décident de voir quelque chose, on leur traduit. Je trouve ça très intéressant, ça me plaît beaucoup, cette diversité, des espèces de séance de rattrapage, de formation générale. Comme on est une association qui va vers tous ces différents musées de la ville, évidemment dans nos membres il y en a qui sont plus contemporains, plus histoire etc, mais ce qui nous plaît, c'est qu'ils viennent avec curiosité, ils acceptent d'être surpris. On a beaucoup de gens qui s'inscrivent dans des visites, qu'ils n'iraient pas voir seuls, mais comme on organise une visite avec le curateur, le directeur ou l'artiste, ils viennent. Et après, très souvent, ils me disent: bonne surprise. On leur ouvre l'esprit, de nourrir cette curiosité, de surprendre les gens. Ils faut aussi des gens qui ne vont pas seulement au MUDAM, qui veulent quand même savoir ce que le MUDAM peut leur offrir. Les Staater Museen ne font pas tous les mêmes expositions, et c'est bien que ça soit vu et que chaque institution joue son rôle.

Est-ce que vous pouvez me dire un peu plus sur la coopération entre les Staater Museen? Est-ce qu'ils forment des synergies? Comment fonctionne la coordination entre les musées?

Ils ont, effectivement, des réunions régulières, et donc ils coordonnent ensemble des événements communs, comme la nuit des musées, ou encore 'Luxembourg museums day'. Ce sont les 2 événements qu'ils font ensemble. Ensuite ils coordonnent que leurs vernissages ne soient pas au même moment. Et puis ils s'informent des expositions qu'ils vont faire.

boundary spinning activities

Est-ce que vous attendez quelque chose en retour des institutions que vous supportez?

Nous on attend qu'ils nous aident... Comme on disait avant, les gens qui sont très experts dans un domaine, ne sont pas les meilleurs communicants. Mais je pense que tout ça s'améliore de plus en plus, et parfois ils savent pas très bien comment communiquer ce qu'ils ont fait, ce qu'ils ont réussi, parce que ce qu'ils font est vraiment génial. Et donc ils nous aident à avoir ces informations, pour attirer encore plus les gens, et faire apprécier ce qu'ils font.

expectations

5 mots pour le MUDAM:

- éclectisme
- architecture
- lumière
- pertinence / radicalité / innovation / on ne comprenait pas au début, ils ne montrent pas ce que les gens connaissent / moteur en art contemporain
- pédagogie
- drapeau pour le Luxembourg, pour plusieurs raisons, et l'architecture en fait partie, c'est un outil, une pièce maîtresse de cela

5 words

Initiatives commerciales, le MUDAM essaie d'avoir d'autres sources de revenu, comme le shop, le restaurant, les tickets d'entrée, est-ce que ça engendre d'autres mécènes à ne plus supporter le MUDAM?

Je ne pense pas que ça limite le mécénat, au contraire, je pense que c'est important pour les mécènes aussi, on le voit parce qu'on fait partie des mécènes à titre associatif, à titre privé, à titre des entreprises pour lesquelles on a pu travailler. C'est important pour les mécènes de voir qu'une institution aussi, non pas s'autofinance, mais travaille sur cela également. On n'est pas uniquement caritatif non plus. Je ne pense pas du tout que ça freine au mécénat, bien au contraire, je crois que les mécènes sont contents de voir un restaurant de qualité dans un musée, qu'ils peuvent y aller, qu'ils peuvent inviter des gens dans ce restaurant de ce musée qu'ils soutiennent, les entreprises du Kirchberg et leurs employés qui vont déjeuner la-bas, je trouve ça très important, la boutique aussi, c'est une boutique très qualitative, on l'adore personnellement aussi, parce que c'est un moment où on peut acheter des choses plus artistiques, plus

commercialisation

soignées, pour les enfants et pour tout le monde, c'est un bonheur. Et puis les catalogues, les livres, ces boutiques sont très importantes, on sort d'une exposition et on peut acheter le livre, ça fait totalement du sens. Et de continuer à découvrir.

Et puis le MUDAM s'attache à mettre en valeur des artistes luxembourgeois, je pense à Anne-Marie Herckes ou d'autres, c'est très important aussi de montrer ce qu'on a au Luxembourg.

C'est un rôle très particulier, de faire connaître les artistes au public.

Et puis au sens contraire, ça doit être de grande qualité, parce que sinon, l'effet inverse, que les mécènes puissent être déçus, ou pas fiers d'emmener leurs amis, disant que le shop n'est pas top.

Je pense que la qualité doit être très bonne, parce que sinon ça peut décourager les mécènes. De se dire que ce n'est pas assez soigné, dans tous les musées, dans toutes les collections de ce monde c'est ainsi, ça ne veut pas dire que ils doivent vendre tout et n'importe quoi, ça doit être juste et qualitatif. Je pense que c'est indispensable.

Aussi la location des salles, après 18 heures, on va louer les salles aux personnes privées ou aux entreprises.

Ca c'est un grand débat, parce que au MUDAM, en général, la direction était plutôt réfractaire, brétissante, à cela. Et ça était difficile à gérer pour les entreprises. Parce qu'une entreprise avait du mal à justifier qu'elle donne de l'argent. mais elle ne peut pas faire un cocktail, après une visite de l'exposition. Je sais que le MUDAM a perdu plusieurs mécènes à cause de cette discussion. Ce qui est dommage, parce que c'est une question matérielle. Donc il y a plusieurs mécènes, et puis la notoriété publique qui se sont détournés du MUDAM pour cela dans le passé, en disant justement, on peut le faire au Tate et au MOMA, pourquoi on ne peut pas le faire au MUDAM. Et donc il y a toujours eu des raisons qui étaient avancés pour refuser cela. Je crois que le MUDAM notamment, et dans l'équipe mécénat surtout, les gens travaillent dans une autre logique, qui est que c'est indispensable. Ce ne sont pas des modalités, c'est de rapprocher les donateurs, et on n'a pas d'autres moyens que de faire une espèce de rencontre / réception / visite, faut bien qu'ils entrent dans le musée après le bureau. Nous on trouve que c'est quelque chose qui est normal, et qui est appréciée, et une chance, de se faire d'autres spectateurs. Non seulement de faire plaisir à l'entreprise, mais aussi de capter un autre public. Toute personne qui entre est un ambassadeur potentiel.

Aujourd'hui j'ai apprise que le 'palais de Tokyo' loue aussi des espaces pour des expositions, ce qui donne qu'on ne sait pas toujours ce qui est la programmation du 'Palais de Tokyo' ou autre, donc ça je l'ignorerais. C'est vrai qu'un lieu qui arrive à ça, c'est un lieu qui trouble, ou est la direction artistique dans le programme? Donc après, je crois qu'il y a des limites à tout ça, je pense qu'aujourd'hui, c'est totalement indispensable.

Cet après-midi, on va aux obsèques de notre cher vice-président Jeff Erpelding, qui était administrateur au MUDAM, qui est un mécène et un homme extraordinaire, de culture extraordinaire, et une grande perte pour le Luxembourg, il a fêté ses 70 ans l'année dernière, il a organisé un petit drink au MUDAM, et il a organisé une petite donation de sous ses amis pour le MUDAM. Donc ce monsieur là, la chance qu'il a pu faire son drink dans le MUDAM, il voulait emmener ses amis dans le MUDAM, leur montrer pourquoi il aime le MUDAM tellement, pourquoi il le soutient, pourquoi il donne. Je pense qu'il faut comprendre que ces moments là ne sont pas des moments de pure vulgarité commerciale ou de marketing, ce sont vraiment des moments de rapprochement des publics, et je crois que les musées doivent le faire de plus en plus.

C'étaient déjà tous mes sujets.

Vous arrivez avec votre travail dans un moment où le Luxembourg est dans un grand virage, je ne sais pas si vous le sentez, les opinions sont différentes, mais le virage est là. Et comme je vous le disais, pour les entreprises ce n'est pas

limit to
commercialisation

commercialisation

limit to
commercialisation

commercialisation

future look

toujours une volonté, le monde est comme il est, il y a une certaine logique, et puis des politiques veulent aussi avoir des explications sur ce qu'ils financent. Ils doivent justifier leur politique, est-ce que ça joue un rôle? Quand ils voient le budget de la Philharmonie et le succès de la Philharmonie, sa fréquentation, bravo, c'était un bon investissement. On aurait jamais dit. C'est plein tous les soirs. Les abonnements ça fonctionne! Donc il faut du succès, et il faut que ces institutions travaillent envers le succès. Pour l'art contemporain c'est toujours un peu plus difficile, parce que, eehm, qu'est-ce qui est le succès? Si il n'y a pas assez de visiteurs luxembourgeois qui viennent, ça ne veut pas dire que l'exposition n'est pas bonne. C'est pour ça qu'il faut trouver d'autres éléments pour montrer le rôle de l'institution et qu'il faut continuer à le financer.

Je vous remercie beaucoup pour cet entretien.

11. Pit Hentgen Lalux

Präsentation:

Mein Name ist Pit Hentgen, 56 Jahre, bin in 3. Generation an der Spitze der Unternehmensgruppe 'La Luxembourgeoise', das ist hauptsächlich die Versicherungsgesellschaft 'Lalux'.

relation

Wie sind Sie / die Lalux zur Kunst gekommen?

die Luxembourgeoise war fast 100 Jahre untergebracht an derselben Adresse in der Stadt am Aldringer. Wir haben vor einigen Jahren gewusst, wir bräuchten mehr Platz und haben dann dieses Projekt hier realisiert, wo wir zum ersten Mal in unserer Karriere etwas selbst gebaut haben, eine Architektenausschreibung gemacht haben, weil wir dachten es sei wichtig, dass wir unsere Bedürfnisse verstehen und auch architektonisch umsetzen können. Wir haben schnell die Ambition entwickelt, dass das Gebäude einen architektonischen Wert bekommen soll, neben anderen Aspekten. In einer 2. Phase sind wir zur Innenausstattung gekommen, den Arbeitsalltag, die Trends (Offenheit, Pufferzonen, Licht), die Dekoration. Um die Dekoration habe ich mich vor allem gekümmert, und fand das sei nicht ambitiös genug im Gegensatz zum Gebäude an sich. Dann fand ich, und habe mich dann bei anderen inspirieren lassen, dass wir eine Kunstsammlung anfangen sollten. Wir haben eine Kuratorin engagiert, Aude Lemogne, die nach 10 Jahren im Ausland nach Luxemburg zurückgekommen ist, und bis dahin noch für niemanden hier gearbeitet hatte. Wir dachten uns halt, dass wir durch sie Künstler und Gallerien erreichen können, die in Luxemburg bisher wenig repräsentiert waren.

own collection

Ich habe mit ihr über ein Jahr versucht zu verstehen, wie diese Kollektion aussehen sollte, die abwechslungsreich sein sollte, zu unserer Identität und dem Gebäude passen sollte, und innerhalb kurzer Zeit entstehen sollte. Ohne zu provozieren, ohne zu schockieren, im Besten Falle neutral zu erscheinen. Wir wollen auch den Platz hier respektieren, die Nachbarschaft, die Natur, den Ort an sich, ebenso wie den Menschen, den wir versichern, genauso wie die Menschen die hier bei und für uns arbeiten. Also der Mensch und die Natur, die Beziehung zwischen Beiden, das sind die 2 großen Themen.

Wir haben außerdem entschieden, keine luxemburgischen Künstler anzunehmen, aus kommerziellen Gründen, weil wir sind ja Geschäftsleute, wir wissen von der Sparkasse, die ja luxemburgische Künstler kaufen, dass sie überall angebettelt werden, weil man als Künstler glaubt, dass wenn man als Künstler in der Galerie im Tunnel ausgestellt wird, dann hat man es in Luxemburg als Künstler geschafft. Wir wollten also vermeiden, uns entscheiden zu müssen.

Nur zeitgenössische Kunst?

ja, diese Künstler leben noch alle.

Das Budget lag bei bisschen weniger als einer halben Million, verteilt über 3 Jahre, da ist die TVA und die Bezahlung von Aude auch schon mit drin. Ein Kunstwerk ab 1000 Euro geht nicht mehr über die allgemeinen Kosten ab, sondern die muss man in die Jahresbilanz mit aufnehmen. Sie schreiben es auch nicht ab, das ist also dann resultatneutral. Das ist also schon ein Investment gewesen. Wir hatten eine kleine, unstrukturierte Sammlung davor, die so über die 100 Jahre zusammengekommen ist, die habe ich auch schätzen lassen. Da waren ein paar wenige 'Beckius' dabei, die waren über 5000 Euro wert, aber nicht viel mehr, und alle anderen Sachen waren weniger wert. Ich habe dann entschieden, dass die nicht mehr aufgehangen werden. Wir wollten dann ein paar bekannte Bilder kaufen, die als Anker der Kollektion wirken, die dann von weniger bekannten Werken umrandet werden. Hier ist ein gutes Beispiel, das hier ist Sugimoto, den haben wir bei Christie's ersteigert, der hat einen hohen Wert. Und daneben hängt ein Stromberg, der hat keinen Wert, wenn man die Künstler aber nicht kennt, merkt man das nicht. Und so geht es eigentlich durch das ganze Haus, ein Experte merkt, welche Kunstwerke wertvoll sind, Experten sind aber die wenigsten, auch hier im Haus nicht. Auch nicht die Leute, die bei uns arbeiten, die meisten verstehen nicht viel davon. Und wir bekommen dann die üblichen

interest

Kommentare, solche Kunst könnte doch jeder. Wir hatten das getestet, wir hatten eine Konferenz organisiert, wo wir den Leuten erklären wollten, was diese Kunstwerke bedeuten, da haben ungefähr 15 % der Mitarbeiter teilgenommen, das ist eine ungefähre Richtlinie, wieviele Mitarbeiter aus der Firma sich dafür interessieren. Die Erklärung, warum wir Kunst sammeln, ist weil die zeitgenössische Kunst eine konzeptionelle Kunst ist, die eine andere Betrachtungsweise bringt, von den Dingen die einen umgeben. Einfach dadurch, dass man seine Wahrnehmungen neu organisiert, dass man Dinge in Frage stellt, oder sie anders sieht, das soll den kritischen Geist anregen und Innovation bringen. Dinge besser machen, das ist die Frage, aber dass man sie anders macht und sich entwickeln muss. Ein letzter Punkt noch: wir wollten keine überambitionierte Kollektion aufbauen, und nicht noch mehr Geld investieren, weil wir als Versicherungsfirma, mit einem neuen Firmengebäude nicht so angesehen werden sollen, wie 'sie bezahlen meinen Schaden nicht, und sitzen dann in so einem Palast mit dieser Kunst'. Dieses Gebäude ist auch ein guter Invest, wir kriegen gute Mieten rein, es ist schön und nicht zu teuer. Das Gebäude hat um die 90 Millionen gekostet, also macht die Kunst weniger als einen halben Prozent aus, also das was in die Dekoration geflossen ist. Es ist reasonable.

values

relation art & business

Danach kamen keine neuen Stücke in die Kollektion?

Doch, ein Bild was damals bei dem vorigen Direktor im Büro hing, was anscheinend 40.000 Euro gekostet hatte, und ich wusste nichts davon. Ich habe mich also auf die Suche gemacht, es war ein Massimo Vitali, den Arendt & Medernach viel in ihrer Sammlung haben, es war ein Bild von dem Strand von Knokke, und das war auch mit umgezogen worden, hatte eine leichte Beschädigung am Rahmen, aber das Bild war intakt. Das war das erste Bild, was dazu kam.

Das zweite war eine Skulptur, von Liliane Heidelberger, die uns der Architekt geschenkt hat und die steht im Garten.

Wir haben uns vorgenommen, dass wir alle 3-5 Jahre ein paar neue Kunstwerke in die Sammlung mit aufnehmen. Das ist bisher nur ein Plan, der ist noch nicht umgesetzt, das steht im Raum, und ich weiß noch nicht so richtig, und wenn man damit anfängt, dann will auf einmal jeder seine Ideen reingeben von Kunst, die er auf irgendwelchen Ausstellungen gesehen hat. Das geht dann in alle Richtungen, und ich will das lieber kanalisieren. Aber wie gesagt, wir haben noch so manches vor, aber das ist noch nicht passiert.

Wir haben auch probiert herauszufinden, was uns so fehlt. Als wir methodisch an diese Sache rangegangen sind, haben wir gemerkt, dass wir noch kein Video haben. Wir haben dann eins gekauft, das hängt unten beim Auditorium, wo nicht viele Leute tagsüber dran vorbeilaufen, das stört da niemand, es ist ja mit Musik.

Haben Sie auch schon einmal etwas weggegeben?

Nein.

Das ist eine gute Frage: soll diese Kollektion leben? Wenn wir sie ausleihen würden? Damit hätte ich überhaupt kein Problem. Wenn wir anfangen, zu aktiv darin zu arbeiten, dass das schlecht angesehen werden könnte, weil das kostet, deswegen zücke ich da noch.

Dann gibt es auch Werke, die würde ich einfach nicht hergeben. Manche Dinge sind mir halt sehr ans Herz gewachsen, von anderen könnte ich mich leichter trennen, was aber auch da im Raum steht, ist eine Bilanz zu machen, um zu sehen, wie diese Künstler sich über die Jahre entwickelt haben. Dann hätte man ein wenig aufräumen können, ein paar rausnehmen und ersetzen durch etwas neues.

Wie gesagt, wir denken jetzt nicht permanent darüber nach, weil deswegen gibt es diese Firma nicht, aber punktuell werden diese Dinge besprochen, wir nehmen uns etwas vor, aber das funktioniert dann nicht schnell und konkret.

types of contribution

own collection

types of contribution

Sind Sie auch als Mécène tätig mit der Lalux? Oder auch privat?

Privat muss ich sagen, habe ich wenig Kunst, weil mein Haus sich nicht eignet. Ich baue aber gerade ein Neues, und da habe ich dem Architekten gleich gesagt, dass Kunst in mein Haus kommt.

Für die Luxembourgeoise müssen wir auf vielen Ebenen gleichzeitig aktiv sein, und das Mécénat gibt es Luxemburg allgemein eigentlich wenig. Es beschränkt sich in

unserem Fall auf eine Stiftung, wo wir eine Residenz für 50 Studenten gebaut haben, die an einem Rechercheprojekt arbeiten, wo sie unsere Geschichte aufarbeiten, und darüber hinaus, wie unsere Gesellschaft mit Risiken umgegangen ist. Da werden wir ein Buch herausgeben in 2 Jahren. Das ist etwas, wo wir nichts direkt zurück bekommen, außer vielleicht die Anerkennung.

Wir machen Sponsoring, wie beim Fußball, hoffen wir dass die Leute die sehen und uns dadurch mögen. Das ist aber anders. Wir haben schwerpunktmäßig immer den Sport unterstützt, haben das aber jetzt verändert und unterstützen mehr Musik, nicht klassisch, da kriegt man kaum Leute mit, sondern die Rockhalle, das Atelier, für die jungen Leute eher, diese Partnerschaften funktionieren sehr gut. Das ist dann auch mit einem Feedback verbunden, den wir von den Leuten bekommen, die sich dafür interessieren.

Was den MUDAM betrifft, oder Museen allgemein, ich habe eine persönlich gute Beziehung zu Florence Reckinger (Direktorin Amis des Musées), und wegen ihr haben wir 'Letz Arles' unterstützt, indem wir sämtliche Risiken gratis übernommen haben, die damit verbunden waren. Das war der erste Schritt in die richtige Richtung, und ich denke dass wir jetzt da ein Abonnement haben für die nächsten 100 Jahre (lacht haha). Nein, aber wenn man persönliche Beziehungen hat, dann nimmt man halt ungerne wieder Geld weg. Man macht dann eigentlich immer wieder in einem gewissen Schema weiter, bis eventuell die Leute an der Spitze ändern, dann stellt man die Beziehung in Frage.

factors for

factors for contribution

In dem Falle, war es dann ein 'mécénat de competence', oder?

Ja, und das haben wir auch schon öfter so gemacht. Bei einer Ausstellung der Stadt Luxemburg von 'Pierres sonores' in der Stadt, da wurden überall Steine ausgestellt, und die Leute sollten darüber streifen oder dagegen klopfen, um dann Geräusche zu erzeugen. Die waren danach alle kaputt. Wir haben die meisten davon bezahlt, und wir haben uns dann gedacht, dass wenn wir schon so teuer für die Steine bezahlen, dann sollten wir auch den schönsten davon behalten, und der steht draußen vor der Tür. Neben dem Wasserfall steht ein Stein, das war der am wenigsten beschädigte Stein aus diesem Sponsoring, wir haben also gratis versichert und es nachher bezahlt.

types of contribution

Oft geht die Auswahl der Partner also über ihr persönliches Netzwerk?

In diesem präzisen Fall schon, aber in der Regel versuchen wir natürlich neutral da ran zugehen. Ein Unternehmen positioniert sich, hat ein Bild von sich, das es herüberbringen will und das Unternehmen weiß auch ungefähr, wie es heranzugehen hat. Unsere Budgets in der Kommunikation werden schon präzise festgelegt, so dass wir wissen, welche Zielgruppen wir haben, welche Kanäle wir zur Kommunikation nutzen, und da gehen wir schon kategorisch heran. Dann kommt die persönliche Bindung hinzu, aber die darf das andere natürlich nicht zerstören. Punktuell habe ich so Joker, aber ich kann aber nicht immer meinem Team diktieren, wem ich noch alles einen Gefalle schulde. Dann würde ich ja alles durcheinander schmeißen und das Budget würde nicht mehr aufgehen.

decision-making

Was wir noch machen werden ist das Kunsthandwerk zu unterstützen, die machen eine Ausstellung in dem Arbed-Gebäude der Sparkasse, da werden wir auch einen größeren Betrag beisteuern, da haben wir auch nicht sehr viel von, aber das ist auch wieder, weil es die Sparkasse ist, weil die Organisatoren Kunden von uns sind, usw. Das heißt, das macht man mehr als gute Geste gegenüber von denen.

Sie haben vorhin, von der Rockhalle und dem Atelier gesprochen, bekommen Sie dann im Gegenzug Tickets von den Organisationen?

Ja, die können wir verteilen wie wir wollen, und wir spielen die hauptsächlich momentan über Facebook aus. 'Markiere denjenigen, mit dem du dieses Konzert sehen willst' und dann vergeben wir 3, 4 oder 6 Tickets. Bei manchen Konzerten ist sicherlich mehr Andrang als bei anderen. Ich werde dann schon mal von meinen Kindern, oder deren Freunden, oder deren Eltern gefragt, die noch Tickets haben wollten, und dann werden also noch ein paar Tickets so hintenrum verteilt.

return by the beneficiary

Wie wird die Entscheidung bei Ihnen im Unternehmen getroffen, welche Organisation Sie unterstützen wollen?

Ich war ja bis vor 2 Jahren der Generaldirektor und der Präsident, und bin heute nur noch der Präsident, das heißt ich interveniere eigentlich nur noch auf dem Gesamtbudget, aber nicht mehr in solchen Details. Da habe ich eigentlich nichts damit zu tun. Als ich noch mehr damit zu tun hatte, habe ich es immer so gehandhabt, dass wenn das Budget bis festgelegt war, und es mag auch mal zurückgegangen sein, dann muss das Team mit dem Budget umgehen können. Wenn Sie mir jetzt von Ihrer Idee für ein Event erzählen würden, für das Sie nach Unterstützern suchen, dann frage ich Sie nach einem Dossier, das gebe ich dann meinem Team weiter, und die kümmern sich darum. Die schauen dann, ob das alles passt. Wie gesagt, ich kann mal den Joker ziehen, aber dann nur das eine Mal. Ich kenne viele Leute, und andere hier drinnen kennen auch viele Leute, und man wird viel um Geld gebeten, es ist ganz schwierig.

decision-
making

Wie sehen Sie die Rolle des Mudam beim Thema Nation branding und auch das Thema generell?

Ich glaube, der Mudam, genau wie die Philharmonie, die Plätze wo vielleicht verhältnismäßig wenig Leute hingehen, im Vergleich zu einem Fußballstadion oder der Rockhalle, sind sehr wichtig. Weil sie eine bestimmte Sorte Leute interessiert, und ich sehe das aus der Sicht des Finanzplatzes, aber das kann man auf die Gesamte Wirtschaft ausdehnen, oder auch eine weitere Betrachtungsweise annehmen, wie den Tourismus. Ich merke, in meinem Milieu mit Bänkern und anderen Geschäftsführern, dass Kultur den meisten wichtig ist, und wenn nicht ihnen, dann ihren Frauen. Um nach Luxemburg zu kommen, den Standort hier gegenüber einer Unternehmensgruppe zu verteidigen, eine bestimmte Kundschaft länger hierzubehalten, sind solche Orte wie der Mudam und die Philharmonie sehr wichtig. Ich merke, dass wenn gewisse Events sind, dass die Leute aus der Großregion, und auch darüber hinaus da wo es gute Verbindungen gibt, sich eine Stunde auf den Weg machen um sich hier Dinge anzuschauen. Das ist mir sehr viel bewusster geworden, als ich das mal so mitbekommen hab, je nachdem wo man hingerät in einem Gespräch, wird das sehr viel sichtbarer, und ich glaube schon, dass das sehr wichtig ist. Wenn ich mal Besucher habe, die von weiter her kommen, gehe ich oft mit ihnen dort auf das Plateau, je nachdem auch mal ins Mudam, aber auf jeden Fall an den Ort. Ich glaube schon, dass das wichtig ist für den Nation Branding.

nation
branding

Was nicht unbedingt so wichtig ist, ist sich das Auditorium zu lohnen, oder dort schön mittag zu essen, nur weil es eine schöne Architektur ist, das fällt mir immer wieder auf wenn ich dort bin. Man gewöhnt sich aber schnell daran, obwohl die Kunst die sie zeigen eine ist, mit der ich etwas anfangen kann. Ich würde sagen, dass für solche Menschen dieser Platz wichtig ist.

Es gibt aber auch viele Menschen, die sich meiner Meinung nach nicht mit der Kunst identifizieren können. Ich habe schon viel in meinen Interviews gehört, dass der Mudam, im Gegensatz zu einer Philharmonie, nicht so leicht 'accessible' ist.

Ich verstehe. Einen kleinen Nachteil, den ich sehe, ist dass die Vernissage, auf die ich eingeladen werde, und an denen ich gerne teilnehmen würde, sind immer um 18 Uhr, Ende der Woche. Um von hier aus auf den Kirchberg zu fahren und um 18 Uhr dort zu sein, das ist ein Ding der Unmöglichkeit. Deshalb nutze ich das wenig, weil wenn ich mich mal auf den Weg mache, und nicht vom Fleck komme, dann drehe ich um. Wenn es jetzt in der Mitte der Stadt wäre, dann wäre es leichter. Das ist jetzt sehr praktisch gedacht, aber wenn ich das mal ausklammere, dann gehe ich trotzdem gerne dahin.

Hat Ihr Team eine Liste mit den Faktoren, die eine Organisation erfüllen muss, um mit Ihnen eine Partnerschaft einzugehen.

Um dieses Budget zu machen, und auch einzuhalten, ich glaube so präzise ist das nicht, da gibt es einen großen Teil Historie. Vieles was wir machen, machen wir schon sehr lange, ohne dass es da einen Vertrag gibt. Das Team hat sich vor kurzem verändert vor ein paar Wochen, und da müssen wir schauen, ob sich an der Herangehensweise etwas verändert.

Davor haben wir uns immer die Organisationen angeschaut, welcher Agent ist da zuständig, welche Kunden sind involviert usw. Das ist aber kein mathematisches

factors for
contribution

Modell, sondern das ist halt so gewachsen, und dann weiß man schon im Voraus, dass manche im Sommer kommen, und wieder nach Geld für ihr Fest im Herbst fragen, die schreiben wir dann von vorn herein auf. Da versucht man, schon im Voraus festzulegen, wer potenziell nach Geld fragen könnte, aber das ist ja dann 'pie mal Daumen'. In den großen Kategorien, da wissen wir, was wir machen, aber ich glaube, da könnte man eine durchaus reinere Strategie fahren, als das was wir heute machen.

Liegt es daran, dass das Mécénat in Luxemburg noch nicht so weit entwickelt ist? Dass der Bereich noch nicht professionalisiert genug ist?

Ja (zögert) ... Ich glaube, wenn man etwas unterstützt, dann muss eine klare Identifizierung mit den Leuten hier im Unternehmen stattfinden, die dieses Projekt oder diesen guten Zweck machen wollen. Wenn wir in der Direktion mehr Leute hätten, die sich für Kunst interessieren würden, dann wären wir wahrscheinlich stärker und weiter in dem Bereich, unabhängig von der Sinnhaftigkeit, weil man kann sich immer einen kleinen Betrag auf die Seite legen, ohne seine Strategie zu stark zu beeinflussen. Wenn aber die Leute hier im Unternehmen eher Sportler sind, die fließt halt mehr Geld in den Bereich. Ich mag halt selbst auch Fußball, wir hängen immer am besten, wir kriegen sehr viel mehr zurück, als diejenigen, die nur eine finanzielle Hilfe geben, und dann sich nicht mehr weiter darum kümmern, sondern dem Verband das überlassen. Sie kriegen das, was in ihrem Vertrag steht.

Wenn man aber ins Museum geht, wenn man sich für die Sache interessiert, wenn man mehrere hat, die sich interessieren, die Interessen sollten in der Direktion halt aufgeteilt sein, ein bisschen von allem. Ich sehe anderenorts, dass wenn mehrere Leute sich für eine Sache interessieren, dann passiert mehr in dem Bereich.

Was wichtig ist, wenn ich jetzt den Mudam anschau, ist zu versuchen, nicht nur den Direktor zu erreichen, sondern auch die zweite Reihe, und die interessieren für ihre Organisation. Ich glaube, dass in diesen Diskussionen, dass wenn solche Budgets ausgehandelt werden, da braucht man mehrere Befürworter, einer reicht da nicht, wenn der so isoliert da steht, dann muss er sich schon sehr imponieren, aber wenn da mehrere sich für interessieren, dann wäre das besser.

Das ist wie bei den Quoten, wenn im Verwaltungsrat eine gewisse Anzahl an Frauen sein soll, dann muss es in der Direktion auch schon so sein, weil das ist eine natürliche Entwicklung. Hier ist es auch so, man muss mehr Leute haben, die sich dafür interessieren, es muss so kleine Koalitionen geben in den Unternehmen, die sich dafür interessieren, die das wichtig finden, das zu entwickeln. Ich habe vorhin erzählt, dass 15% des Personals sich für Kunst interessiert, wenn das in der Direktion auch so ist, dann ist das maximal 1 Person, ich weiß dass momentan eine Dame im Board ist, die Kunst mag, ansonsten ist aber niemand da, der sich einsetzt dafür.

interests

decision-making

Schwer sich durchzusetzen.

Sie haben vorhin von einem Vertrag gesprochen, den Sie mit dem Verband haben. Dürfen Sie darüber sprechen?

Ich kann Ihnen ein bisschen was erzählen.

Im Fußball ist das, dass wir eine Präsenz haben, auf all ihren Events, hauptsächlich aber bei den Auftritten der Nationalmannschaft. Bei der Liga machen wir nicht mit, nur die Nationalmannschaft. Da werden dann die Meter abgezählt, wieviel Platz jeder bekommt, wo die Plakate hingehängt werden. Im Fußball haben wir dann noch eine Tombola, wir haben gewisse Versicherung die wir machen, da vermischen sich dann das Comité Olympique, der Sportverband, das sind dann teilweise dieselben Verträgen, teilweise andere, das ist was, da verdienen wir nicht viel dran. Wir wollen dann eher der Partner sein, wenn sie eine Versicherung brauchen. Der Retour, der da zählt, auch wenn das nicht finanziell ist, ist das eine Partnerschaft ausgewogen sein muss.

Im Basketball war es so, dass die Plätze wo wir angebracht wurden, der Boden, die Plakatwand, ist ja genau abgemacht, wo man hinkommt.

Wir bekommen dann noch die Exklusivität, wenn man das nicht hinzufügt, wird das leicht vergessen, man will ja nicht neben dem Hauptkonkurrenten hängen, dann hat nämlich niemand was davon. Aber das wissen die meisten.

Was kann da sonst noch drinstehen.. manchmal beim Basketball haben wir noch die Schiedsrichter, beim Fußball ist das aber tatsächlich ein Konkurrent von uns, da haben

general mission

factors for

general mission

interdependence of funding sources

wir uns jetzt aufgeregt, und das wird sich verändern. Das geht nicht besonders in die Tiefe.

Und wir bekommen natürlich ein paar Tickets für die Spiele.

values

Sie wollen zum Beispiel keinen Konkurrenten neben sich hängen sehen, wie sieht es denn im umgedrehten Sinn aus? Gibt es den Fall, dass wenn Konkurrenten sich entscheiden, einen guten Zweck zu unterstützen, dass Sie da nachziehen?

Wenn unsere Konkurrenten mehr in der Kultur oder der Kunst machen, und wir nicht, dann stehen wir halt nicht gut dar. Das könnte uns schon herausfordern. Also ich weiß nicht wie das bei den anderen ist, aber bei mir ist es schon so, dass wenn ich irgendwohin komme, und einer meiner Konkurrenten ist dort stark präsent, dann fragt man sich warum das so ist. Manchmal weiß man es, weil man es weiß dass persönliche Beziehungen dort bestehen, und wenn man es nicht weiß, dann fragt man sich ob es eine strategische Entscheidung war, und versucht herauszufinden, was man selbst in dem Bereich macht.

interdependency
of funding
sources

Mit der ILRES schauen wir uns regelmäßig gewisse Sachen an, wir haben eine Qualitätsnorm festgelegt, wir wollen verstehen, wie die aussieht und ob wir die erfüllen. Man kann das messen, oder die Leute befragen. Wir fragen aber auch nach unserem Erscheinungsbild, wie die Leute uns sehen, und wollen verstehen, warum sie uns so sehen. Ein konkretes Beispiel: weil wir immer viel im Sport gemacht haben, dachten die Leute dass wir den Sport Sponsoren, wissen aber nicht, wo genau sie uns gesehen haben. Den Fußball und den Basketball unterstützen wir noch, alle anderen haben wir aufgehört. Also die Schlussfolgerung war, dass der Bekanntheitsgrad sehr hoch ist, dass man mit dem Sport assoziiert wird, aber niemand weiß mehr, wo genau. Wir haben in der Schule gelernt, dass man Werbung schaltet bis zu einem gewissen Grad, und dann bringt sie dir nichts mehr. Das haben wir daraufhin alles zurückgeschraubt und das dann der Musik zugeschrieben, die ja sehr populär ist. Wir gehen eigentlich immer eher in die populäre Richtung, so kann man es erklären. Für den Mudam interessieren sich nur sehr wenige, wir gehen eher dahin, wo sich viele Leute dafür interessieren. Das andere machen wir auch, aber weniger, aber damit es mehr wird, müssen hier im Unternehmen sich mehr Leute dafür interessieren, weil sie dann dort hin müssen, sie müssen auch Leute (zum Beispiel Kunden) mit dorthin nehmen, und wenn darauf niemand Lust hat, dann geht das nicht.

interest

Man muss sich anschauen, wer diese Leute sind, man muss sie einladen, zum Beispiel auf ein Vernissage, oder ähnliches.

Ich habe die zeitgenössische Kunst eigentlich kennengelernt, weil wir Enrico Lunghi in den Lion's Club aufgenommen haben. Er war mit uns nach Venedig zur Biennale, ich wollte mehr wegen Venedig als wegen der Biennale hin, und er hat geschwärmt von diesen Dingen. Am Anfang dachte ich, er hätte eine Schraube locker, ich habe mir trotzdem Mühe gegeben, es zu verstehen, und später gab es tatsächlich eine ganze Reihe an Dingen, die mir gefallen haben.

Ich glaube, hier geht es um die Haltung. Man muss offen sein für diese Dinge, ansonsten kann man es nicht verstehen. Man muss es wollen. Es ist wie beim Bier, da muss man sich auch am Anfang zwingen, und dann geht es.

values

Nun wäre es aber schön, wenn man seine Mitarbeiter da noch mehr mitnehmen könnte.

Also wir haben das ja versucht, mit der Konferenz am Anfang, das könnte man mal wiederholen. Wir haben aber auch im Haus einen Querschnitt der wichtigsten zeitgenössischen Künstler aufgegangen von 1900-2000. Im Ersten Stock unten links bis zum dritten Stock oben rechts hängen die, chronologisch, und wir haben da halt die hängen, die wir uns nicht leisten können. Um die Mitarbeiter und andere zu konfrontieren, dass sie nicht nur unsere Kollektion sehen, sondern auch Reproduktionen bedeutender Künstler. Einmal war eine Gruppe von Lehrern hier, die waren wegen dem Sugimoto gekommen, und der hing in meinem Büro, die haben insistiert, sie müssten es sehen.

Ich fand das sehr positiv, weil ich gesehen habe, dass es da draußen Menschen gibt, die sich dafür interessieren, die sich anstrengen, um dieses Werk zu sehen, das hat mir gefallen.

Deswegen haben Andere ja die Initiative 'Private Art Kirchberg' gestartet, da waren Sie aber nie involviert oder?

Nein, das war nur auf dem Kirchberg.

Wir hatten die Idee, das auch hier zu machen, weil sie es uns ja vorgemacht haben, wir haben hier an dem Standort außer uns noch den Foyer, die Raiffeisen, die Nationallotterie oder die Oeuvre Grande Duchesse Charlotte, die haben auch genug zum zeigen. Dann wollten wir noch die Gemeinde dafür begeistern, die ist aber ziemlich träge in diesen Dingen, es wäre nämlich schön, wenn auch das Dorf sich für die Unternehmen hier begeistern könnte. Ich habe dann zu unserem Kommunikationsmensch gesagt, der soll sich mit dem aus dem Foyer zusammensetzen, die sind aber nicht gut klargekommen. Mir wurde gesagt, der aus dem Foyer sei so kompliziert, also wir sind da nicht schrecklich weit gekommen. Die Idee liegt auf dem Tisch, jetzt muss es mal wieder aufgegriffen werden und gemacht werden. Wir hätten es zwar nur auf einen Samstagnachmittag begrenzt, schauen wie es ankommt und dann entscheiden ob man es wieder machen wird.

relation

Den Mudam beschreiben in 5 Wörtern:

- ich verbinde die Polemik damit, und die Frage ob wir das wirklich brauchen, die Petition, und alles andere. Ich habe meine Meinung allerdings in dem Prozess geändert, am Anfang fand ich es wäre ein zu großes Projekt und das sei nicht wichtig, damals war es eine andere Zeit.
- dann der Streit um die Steine, ich kannte auch die Unternehmen, die abgeben mussten, die Baustelle wurde gestoppt für 1 Jahr, das war eine Katastrophe
- als ich zum ersten Mal da war, da war ich begeistert von der Architektur, die ist sehr stark
- ich habe mir 2 Ausstellungen gemerkt, das eine ist die Kapelle von Wim Delvoye, den Künstler mag ich eigentlich nicht so gerne, aber dieses Kunstwerk finde ich sehr außergewöhnlich, das passt wunderbar an diesen Ort, das ist jetzt mit ein wenig Bedauern verbunden. Und das zweite ist Michel Majerus, den ich davor nicht kannte, von dem ich sagen muss, dass seine Kunst wunderbar in den Mudam gepasst hat, weil er viele große, bunte Dinge gemacht hat. Andere Dinge fand ich haben nicht so gut gepasst, weil sie erdrückt wurden von der Architektur.
- allgemein ist es das, was ich erlebt habe dort. Das was ich erlebe, ist das was wichtig ist.

5 words

Der Mudam bekommt ja einen großen Teil seines Budgets vom Staat, und trotzdem hat er nebenbei andere Einkommensquellen, wie den Museumshop, das Restaurant, den Eintritt, wo man sich fragt, ob das Museum dem Besucher noch den letzten Groschen aus der Tasche ziehen will. Sie haben dadurch allerdings dadurch ein weiteres Einkommen, und eine gewisse Unabhängigkeit. Wie sehen Sie das als Mécène? Wie reagieren Sie darauf?

Restaurant finde ich wichtig, weil es die Leute dahin bringt. Deswegen ist es gut. Genauso, dass dort Festlichkeiten im Auditorium stattfinden, oder eine Rezeption, das finde ich gut, weil deswegen geht man dahin, und vielleicht würden diese Leute anders gar nicht kommen.

Den Shop, ich mag persönlich Gadgets sehr gerne, finde ich gut, weil es viele Leute gibt, die an diesen Dingen richtig Interesse haben, und woanders in der Stadt würdest du so etwas suchen? Das sehe ich eher als einen Service, als etwas Negatives.

Das Einzige wo ich mir nicht sicher bin, ist ob man Eintritt verlangen soll. Wenn man Eintritt verlangt, dann schreckt man Leute ab, die strecken die Nase rein, und gehen wieder weil sie zahlen müssen. Anders hätten sie sich wahrscheinlich einmal in der großen Halle gedreht und gesehen, was gerade auf dem Programm steht, unvorbereitet und spontan, und das mache ich dann nicht, weil ich mir nicht sicher bin, was mich erwartet. 7 Euro ist nicht viel, und es macht auch sicherlich keinen großen Teil der Einkünfte aus. Dann kann man es auch gleich sein lassen.

Ich habe überhaupt kein Problem damit, den Eintrittspreis kann man diskutieren, wie gesagt, ich bin im Lion's club und da machen wir Ausflüge auf das Plateau, da würden wir eher einen Blick reinwerfen, wenn es nichts kostet, und wir würden dann eventuell länger bleiben.

Der Mudam hat den Eingang verändert, die Besucher können jetzt ohne Eintritt zu zahlen, ins Restaurant gehen, das heißt sie müssen durch die Eintrittshalle gehen und werfen dann einen Blick ins Museum.

Das finde ich gut, damit kann ich leben. Dann kann man gratis einen ersten Eindruck bekommen. Damit komme ich klar. Dann finde ich 7 Euro auch noch nicht schrecklich viel.

Dann wäre ich durch mit meinen Fragen, vielen Dank für Ihre Zeit!

commercialisation

12. Dominique Hansen Philharmonie

Also die Leute fühlen sich verbundener mit der Philharmonie, wenn sie sie finanziell unterstützen?

Ja absolut.

Was geben Sie den Leuten denn im Gegenzug? Wie fühlt sich das für Sie an?

Also da organisieren wir viele spezielle Begegnungen, gelegentlich mal ein Essen mit einem Musiker, proben, Backstage, eigentlich vor allem geht es darum, spezielle Momente zu kreieren. Etwas, was nicht bezahlbar ist. Das finde ich auch wichtiger, als einen Katalog mit 'Conterpartien' zu haben. Einen Moment an den man sich erinnern wird.

return by the beneficiary

Wird das dann trotzdem vertraglich festgehalten?

Ja, klar, und es gibt auch Mindestgegenleistungen, 3 verschiedene Niveaus, aber nicht wie in Baden-Baden oder in Amsterdam, wo wir von ein paar 100.000 Euro reden, von einer privaten Person. Bei uns ist das schon etwas 'modester'.

Ich würde aber sagen, das Schönste ist 1 Mal pro Woche, dass wir mit einem Solisten uns unterhalten, in 2 Wochen machen wir das mit Anne-Sophie Mutter, oder eben engagierte Musiker das ganze für einen guten Zweck machen. Wir hatten da zum Beispiel eine ganz tolle Begegnung mit Daniel Barenboim, der sich sehr für den Konflikt zwischen Israel und Palästina einsetzt. Er hat eine kleine Konferenz darüber gehalten. Das ganze war in einem kleinen Kreis. Das finde ich wichtig.

return by the beneficiary

Für Unternehmen ist es so, dass sie stolz sind in dieses schöne Gebäude einladen zu können, Sie wissen auch dass wir eine gut funktionierende Maschine sind, dass es klappt, die Person die das dann mit uns organisiert muss sich ja auch vor ihrem Chef rechtfertigen, und deswegen muss alles klappen. Diese Hürden haben wir aber schon übersprungen. Das ist eine sichere Sache. Sie wissen, dass wir künstlerisch eine sehr hohe Qualität haben.

interests

Die Philharmonie hat sich auch sehr weiterentwickelt im Laufe der Jahre, auch dadurch bedingt dass wir wechselnde Direktoren hatten, die alle ihr eigenes Personal mitgebracht haben, aber auf eine sehr sanfte Art und Weise sind diese Wechsel geschehen.

Zum Beispiel haben wir morgen ein Lunchkonzert, das ist ein Konzept das wir vor zwei Saisons angefangen haben, Es sind also Konzert in der Mittagsstunde. Oder auch eine neue Serie, die 'Urban' heißt, die etwas durchgeknallter ist, mit einem Benjamin Clementine oder ähnliche. Das finde ich dann schön, wenn ich einen Sponsor mit auf den Weg bekomme, der von einem Mozart oder einem Beethoven ablässt, und dann so etwas unterstützt, somit kann ich den Sponsor neue Dinge zeigen, Sie haben Events auf die sie ihre Kunden einladen können, wo sie auch wissen dass jedem gefallen könnte. Das zeigt mir ganz besonders, dass die Leute vertrauen haben in unserer Institution, Und uns unterstützen.

strategic expansion

Kategorisierung in öffentlich, privat, public.

Für mich gibt es eigentlich zwei große Gruppen. Auf der einen Seite gibt es die öffentlichen Subventionen, Unter der anderen Seite gibt es die privaten, was dann die Unternehmen und die Privatleute sind. Da machen aber vor allem die Unternehmen die große Summe aus. Diese haben sicherlich unterschiedliche Ansprüche, Erleben aber auch die Konzerte unterschiedlich.

relation

Was meinen Sie mit anderen Ansprüchen? Wo liegen die größten Unterschiede?

Die privaten Sponsoren wollen diese spezielle Aufmerksamkeit, und wollen die Dinge emotional erleben, und ganz spezielle Momente erleben.

Wohingegen Unternehmen schon darauf pochen, im Gegenzug etwas zu bekommen, Wie zum Beispiel ihr Logo auf den Tickets, im Saal, auf der Broschüre. Das ist aber auch nur, um sicher zu gehen und um zu rechtfertigen dass sie gewisse Summen ausgeben. Bei den Unternehmen geht es schon eher auf Events hin, das ist dann weniger eine Partnerschaft, und es geht weniger um die Musik als bei den privaten. Meine Erfahrungen mit Unternehmen ist so, das es auf jeden Fall einfacher ist

view on other donors

jemanden als Sponsor zu gewinnen, wenn in der oberen Führungsetage jemand sitzt, der sich für Musik interessiert. Deswegen sage ich auch, dass wir es einfacher haben als ein modernes Kunstmuseum, außer sie fallen jetzt auf einen Philippe Dupont, der sich in dem Bereich sehr gut auskennt, der das zu schätzen weiß, und eine private Mission darin sieht, Seinen Gästen das näher zu bringen, also eigentlich eine erzieherische Rolle zu übernehmen. Das ist bei uns weniger der Fall, Bei einem Künstler wie lang lang kann ich die Tickets eigentlich zu fast jedem Preis anbieten, weil ich weiß dass jemand sie kaufen wird, das ist ein großer Name, die Sponsoren können sich dann auch die Tickets kaufen, Sie wissen das sie ihnen auf den Händen gerissen werden. Weil die Leute den unbedingt sehen wollen, da geht es auch einfach als Unternehmen darum, Seinen Leuten etwas rares anbieten zu können, wo es wahrscheinlich nur wenige Tickets gibt. Das ich habe jetzt gesagt Lang Lang oder auch New Yorker Philharmoniker, Es ist ein gutes Beispiel dafür. das sind dann Konzerte die in einer Serie gespielt werden, wo wir viele Abonnenten haben, d.h. es kommen nur sehr wenige Tickets in den Verkauf. Das sind dann die normalen Regeln von Angebot und Nachfrage. D.h. wenn sich jetzt ein Unternehmen meldet fürs Sponsoring, dann weiß das Unternehmen dass sie 20 Gratis Tickets bekommen, und Sie können dann noch einmal maximal 130 Tickets dazukaufen. Mit diesen 150 Tickets können Sie dann jemanden eine Freude machen, der Anders nicht an die Tickets gekommen wäre.

Haben Sie es schon einmal erlebt, dass sich der Direktor oder der CEO einer Firma geändert hat, und dadurch auch das Sponsoring aufgehört hat?

Genau das hängt immer total davon ab. Hinzu kommt dass in Luxemburg, Über all die Jahre wo ich jetzt schon dabei bin, viele Unternehmen aufgekauft wurden. Ein kleines Beispiel: am Anfang hatte ich mit der BGL zu tun, dann wurde es zu einer Fortis, dann zu einer BGL BNP Paribas, wo die Entscheidungsmacht in Paris liegt. Anfangs duften Entscheidungen in Luxemburg getroffen werden, dann haben Sie auch das OPL unterstützt. Danach wurden die Entscheidungen in Brüssel getroffen, d.h. es haben sich viele Institutionen in vielen Märkten um Gelder gestritten, danach nach Paris, wo es noch mehr Institutionen gibt. Diese zusätzliche Hürde haben wir also in Luxemburg. Da geht es also auch darum, die Teams hier in Luxemburg mit genügend Argumenten auszustatten, damit sie die Philharmonie am Standort Luxemburg gegenüber Ihres Mutterkonzerns verteidigen können. Einfach also eine gute Beziehung zu denen, man muss ihnen Argumente geben, damit sie sich ordentlich verkaufen können. Ich sehe das als sehr wichtig an.

decision-making

Wen versuchen sie zu erreichen in den Unternehmen? Sie würden dann immer erst den luxemburgischen Chef Anfragen und würden nicht sofort mit Paris kommunizieren?

Meine Erfahrungen die ich mit L'oréal oder ähnlichen Unternehmen gemacht habe, es ist sehr schwer. Weil diese Unternehmen den Markt in Luxemburg überhaupt nicht kennen und auch keine Sensibilität gegenüber Luxemburg aufweisen. Und weil man Sensibilität aufbauen muss, ist es mir wichtiger, die Stakeholder auf dem luxemburgischen Markt erreichen zu können, damit die sich verteidigen können, Um Ihr Budget durchsetzen zu können. Deswegen sollte man die Entscheidungsträger kennen, Man sollte sich verstehen, wann sollte ihren Musikgeschmack kennen, damit man die richtigen Argumente parat hat.

Ist es bei Ihnen auch der Fall, dass die privaten Leute eher die Institution direkt unterstützen, und die Unternehmen eher auf Projektbasis unterstützen?

Nein tendenziell eher nicht. Die Unternehmen setzen sich entweder mit der ganzen Institution auseinander, Oder engagieren sich für ein spezielles Konzert. Ihr Logo wird dann in Verbindung mit diesem einen Konzert überall gezeigt. Oder auch auf dem Internet, auf den Tickets, das kann man also ein Projekt nennen.

Wohingegen die privaten, da versuchen wir jedes Jahr einen guten Zweck zu finden. Dieses Jahr unterstützen wir ein junges italienisches Orchester, wo einige Musiker dabei sind, die großes Potenzial haben. Nächstes Jahr steht dann an, ein neuen Flügel zu kaufen. Die privaten Leute haben eigentlich lieber, etwas konkretes zu haben. Das kann dann im erzieherischen Bereich sein, Bei der Bildung, Eine

decision-making

Anschaffung, ein spezielles Schlagzeug, auf dem danach draufsteht, wer es finanziert hat.

Wie erreichen Sie diese privaten Leute?

Das geht natürlich über die Marketinginstrumente der Philharmonie. Wir schreiben sehr viele Leute an, mit unserem monatlichen Angebot und unserer Broschüre. Und ansonsten über Mundpropaganda. Wir haben dafür noch nie wirklich Werbung gemacht. Ich glaube, dass das Unternehmen und das Gebäude für sich sprechen.

interests

Mir ist aufgefallen, dass die Philharmonie kommerziell agieren darf, wenn es aber das Museum macht, wird es sofort als etwas negatives angesehen. Können Sie sich erklären, woran das liegt?

Das hat einzig und allein mit den Direktoren der Institutionen zu tun. In unserem Fall sind die Direktoren aus dem Ausland gekommen, und zwar aus dem germanophonen Ausland. Diese sind dann eher protestantisch geprägt, wo es dann auch in der Kultur liegt. Im Fall des Museums, war Marie-Claude Beaud die erste Direktorin, eine Französin, die aus einem Land kommt, in dem sehr schlecht gesehen ist kommerziell zu agieren. Die Idee, sich mit Geld einen Vorteil erarbeiten zu können, wird abgelehnt. Auch schon bevor wir fusioniert haben mit der OPL, hat das Sponsoring und der Ticketverkauf 40 % des Budgets ausgemacht, der Rest waren staatliche Subventionen. Heute ist das nicht der Fall, da wir seit der Fusion mit der OPL 100 neue Stellen dazubekommen haben. Die anfängliche Idee war aber ganz klar, dass wir hier etwas schaffen wollen, das den Leuten Spaß macht, woran die Leute sich beteiligen können, damit es langlebiger ist. Unser erster Direktor kam aus Wien, und in Österreich allgemein ist es so, dass der Staat weniger Subventionen vergibt. Dies führt dazu, dass die Ticketpreise höher sind, da der Konsument für seine Freude bezahlen muss. Die Institution soll also von der Allgemeinheit getragen werden. Dadurch wurden wir geprägt. Deswegen wurde meine Stelle kreiert, bevor die Philharmonie überhaupt eröffnet war. Das zeigte schon den Willen, dass externe Geldgeber Teil der Philharmonie sein sollten. Wir würden also mit einer anderen Optik gegründet.

commercialisation

Wie sieht denn der legale Aspekt aus?

Wir sind ein Etablissement public.

Und wer trifft die Entscheidungen beim Sponsoring?

Also ich suche mir die Sponsoren aus, und nur wenn ein heikler Kandidat dabei ist, muss ich mich absprechen. Das war der Fall zum Beispiel bei Mercedes, wo es dann darum ging, ein Auto auszustellen, das lasse ich dann vom Verwaltungsrat absegnen. Über alle anderen Sponsoren informiere ich den Verwaltungsrat, ich sage wer Neues dazu kommt, wer ausgeschieden ist, und welche Sponsoren mich zweifeln lassen. Ich signalisiere dann, dass ein eventueller Verlust bevorsteht. Da ist der Grund nicht unbedingt, dass die Sponsoren unzufrieden sind, sondern dass sie einen neuen Direktor bekommen haben, dass sie einen Richtungswechsel anstreben, dass sie keine Kultur mehr unterstützen sondern nur noch den Sport, dann gehen wir auch die Argumente aus.

Wann haben Sie die Entscheidungen getroffen, möglichst viele Menschen mit ihrem Programm anzusprechen?

Das war von Anfang an der Fall, das steht auch so in unserem Mission Statement. Wir wollen so viele Menschen wie möglich ansprechen, deswegen auch die verschiedenen Genres, wir machen extrem viel für Kinder, tatsächlich ist die Hälfte unserer Programmation für Kinder und Jugendliche. Wir versuchen also Leute von sechs Monaten bis 99 Jahre anzusprechen. Das war ganz klar. Deswegen gibt es auch viele Konzerte, die gratis sind, damit der Preis keine Hürde darstellt.

strategic expansion

Vor ein paar Jahren haben wir dann die Stiftung EME (écouter pour mieux s'entendre) gegründet, die finanzieren wir komplett über private Finanzierung. Unser Einkommen am Ende des Monats, also das von mir und meiner Assistentin, wird komplett über Spenden finanziert, wir machen das komplette Fundraising und die Kommunikation, und finden dann Musiker die uns unterstützen wollen.

boundary-spinning activities

Und diese Organisation hat dann einen sozialen Zweck?

Ja, komplett, einen Sozial kulturellen Zweck. Wir gehen in viele Altersheime, Krankenhäuser, wir hatten jetzt ein großes Projekt mit der Jugend Psychiatrie auf dem Kirchberg, wir haben viel mit Menschen mit Migrationshintergrund gearbeitet, und allgemein benachteiligte Menschen.

Was das Projekt ja sehr interessant macht für viele Sponsoren?

Ja absolut, das sind dann viele Stiftungen die uns unterstützen.

Stiftungen finde ich auch sehr interessant, da es da auch private, öffentliche und von Unternehmen gegründete (KPMG Foundation, Enovos Foundation) gibt.

Habe ich es richtig verstanden, dass der MUDAM momentan mehr auf Stiftungen baut, weil die längerfristige Unterstützung anbieten?

Das weiß ich nicht, das haben sie mir so nicht gesagt zumindest. Ich habe gehört, dass der Kommerz bei Ihnen in der Philharmonie Schon weiter etabliert ist. Bei Ihnen in der Institution ist es ganz normal, während der Pause etwas zu trinken zu bekommen Oder ein running dinner nach dem Event zu bekommen.

Das gehört total dazu. Das ist komplett normal. Man hat sich erst das Konzert an und danach hat man eine Rezeption, Dann wird ein Teil der Räume abgetrennt in der Farbe der Sponsoren, die haben ja dann einen Teilbereich gemietet, Können dort auch Roll-ups aufstellen, die bezahlen ja auch dafür, und deshalb habe ich damit kein Problem, und meine Direktion auch nicht. Es muss ja im Gegenzug etwas geben, die müssen sich ja verkaufen.

commercialisation

Vermieten sie auch ihre Räumlichkeiten?

Ja klar, man kann auch meine Räume mieten. Deswegen haben wir hier viele Festlichkeiten, das sind viele Konferenzen, praktisch alle Big Four, die mieten die Räume, wie den Saal des Kammerorchesters, da passen 300 Leute rein, Dann wird dort eine Präsentation gehalten und danach geht es eine Rezeption.

So kann man die Räumlichkeiten auch einfach effizienter nutzen.

Ja natürlich. Während des Tages stehen unsere Räume ansonsten leer. Die Teilnehmer dieser Konferenzen gehen um 6:00 Uhr abends wieder nach hause, wenn unser Kerngeschäft gerade erst anfängt. Das haben wir von Anfang an so gemacht. Haben das nach und nach so aufgebaut.

Wie sieht es bei Ihnen mit Kooperationen mit anderen kulturellen Institutionen in Luxemburg aus?

Wir arbeiten mit Ihnen allen zusammen, aber nicht im Sponsoring. Zum Beispiel mit dem Trifolion in Echternach, Mit den solistes européens, die haben ihre Konzerte hier bei uns im Haus. Im kulturellen Bereich arbeiten wir sowohl mit dem Konservatorium, als auch mit der UGDA zusammen, mit den Philharmonien in Manisch und in Ettelbrück, Weil wir Spielstätten brauchen für den OPL.

Wie sieht es aus mit Kooperationen mit dem Theater oder dem MUDAM?

Ja sicherlich. Wir haben da das Red Bridge Project, das ist eine Kooperation zwischen dem Theater, dem Museum und uns. Außerdem haben wir eine Kooperation mit der Cinémathèque, wo wir Konzerte mit Filmen aufführen. Wir haben Kooperationen mit der Rockhalle und mit dem Atelier, Aber alles was mit Sponsoring zu tun hat, ist höchstens vielleicht 'Summer in the City', eine Kooperation mit dem LCTO, da hatte ich gelegentlich einen Sponsor und habe Ihnen den dann abgegeben.

Aber zum Beispiel wenn wir über das Red Bridge Projekt reden, versuchen Sie nicht zusammen mit den anderen Institutionen nach Sponsoren zu suchen?

Nein das machen wir das ja nicht so aber das wäre etwas für die Zukunft. Wir haben dabei anderes Projekt, das steckt noch sehr in den Kinderschuhen. Wir organisieren ein klassisches Konzert auf der Königswiese, da hätten wir eventuell mit

dem LCTO oder der Stadt Luxemburg zusammen nach einem größeren Sponsor suchen sollen. Das wird ja ein größeres Projekt, wir erwarten 6000 Leute, da kriegt der Sponsor schon Visibilität, und konnte hervortreten. Dieses Event ist komplett gratis. Die Idee kommt aus München, Mein Direktor war lange dort aktiv, deswegen wollte er diese Idee auch hier vorstellen. Klassik und Open Air.

boundary spinning activities

Kriegen Sie verschiedene Arten von Beiträgen, Oder nur finanzieller Natur?

Ja, Mercedes gibt uns auch Dinge in Natur. Am Anfang hatten wir das auch mit der Post, aber das war dann zu kompliziert. Oder so kleine Dinge, mit Tapis Hertz, die uns die Kissen für die Kinderevents zur Verfügung stellen. Das meiste ist aber finanziell. Wenn ich aber auf die Internetseite von Baden-Baden gehen, dann sehe ich dort Melitta und Nespresso als Sponsoren, Ich denke dass das das im Ausland üblicher ist als in Luxemburg.

types of contribution

Ich glaube es macht Sinn, weil es für die Unternehmen in ihrer natürlichen Funktionen liegt. Es kostet sie dadurch auch weniger, als einen reinen Geldbetrag zu überweisen.

Ja da gebe ich Ihnen recht. Es ist aber nunmal so, dass wir Acht geben müssen, weil wir eine öffentliche Institution sind. Wir werden ja streng kontrolliert vom Finanzministerium, da müssen wir darauf achten, das alles dokumentiert und niedergeschrieben ist. Es ist definitiv schwerer, einen Wert auf eine Materie zu setzen als auf einen Geldbetrag. Demnach ist es auch schwer, eine Gegenleistung festzulegen. Geben Sie uns den Kaffee zum Verkaufspreis, zum Herstellungspreis, zum Einkaufspreis? Es ist einfach schwieriger zu messen.

interests

Sehen Sie eine Interdependenz zwischen verschiedenen Einkommensquellen?

Das ist schön auf jeden Fall so. Deswegen passen wir auch darauf auf, dass wir keinen offiziellen Sponsor aus dem Bankenbereich haben, weil wir ansonsten riskieren würden, alle anderen Banken zu verlieren. Die Exklusivität hätten sie alle gerne. Der offizielle Sponsor und sein Logo sind halt überall, und ich finde es sehr verständlich, dass sie nicht neben ihrem Hauptkonkurrenten hängen wollen. Deswegen nehmen wir dafür unternehmen, die keinen direkten Konkurrenten haben.

boundary spinning activities

Haben Sie denn auch das Phänomen gespürt, dass seit Sie einige Banken als Sponsoren haben, die anderen folgen?

Ja klar. Absolut.

Lehnen Sie auch Sponsoren ab?

Selten. Wenn sie seltsam sind. Vor allem Fonds. Dann werde ich irgendwohin eingeladen, und es ist alles sehr spooky. Nachher war es eine Schwarzgeldfirma. Darauf müssen wir halt achten, gerade bei Fonds, weil die so intransparent und verschachtelt sind.

Nation Branding.

Ich finde, dass der Staat eine gute Arbeit geleistet hat mit dem Nation Branding, und dass es wichtig ist, dass die Marke Luxemburg nach außen gezeigt wird. Ich sehe das, aus der Sicht der Philharmonie, unseren OPL als kulturellen Ambassador, und dass die Philharmonie da ihren Teil beiträgt. Wenn ich sehe, wie international unsere Kunden sind, und wie wichtig die Philharmonie und sein breites Angebot sind, auch für Expats zum Beispiel, sind wir wichtig, früher hatte Luxemburg für Ausländer immer den Beigeschmack, dort würde nichts laufen, und heute ist das nicht mehr der Fall, man kann jeden Abend weggehen und es ist immer etwas los. Das Theater hat ein super Angebot, genauso wie wir, deswegen finde ich es wichtig, dass wir zu diesem Puzzle unseren Teil beitragen, um Luxemburg wertiger zu machen. Ich finde nicht, dass wir uns schämen müssen.

Nation Branding

Wie sehen Sie die Rolle des MUDAM beim Thema Nation branding?

Ja auch, sie müssen das halt nur konsequenter durchziehen. Und dazu stehen. Wir sind zeitgenössische Kunst, und wir wollen euch es näher bringen, eventuell auch den

Bildungsflügel weiter ausbauen. Wir müssen da alle geholfen bekommen, der eine ist vielleicht offener dafür als der andere, aber niemand sollte für dumm erklärt werden, der das nicht ganz nachvollziehen kann. Ich sehe das aber im selben Zuge.

Es ist glaube ich eine Tendenz in der zeitgenössischen Kunst, dass wenn der Besucher die Kunst nicht versteht, dann ist er zu dumm, und es liegt nicht an der Ausstellung.

Ja, das darf nicht sein. Jeder empfindet ja etwas anderes. Am besten sieht man das bei Kindern, wo die Hemmschwelle sich dumm zu fühlen kleiner ist.

Was sehen Sie als den Knackpunkt, um Partner langfristig zu binden?

Weil sie nicht wissen, wie es weiter geht. Es ist rare, dass sich jemand auf 3 oder 5 Jahre bindet, eher Projekte oder 1 Jahr, weil sie als Argument nehmen, dass sie nicht genügend Visibilität haben, dass ihre Budgets von Jahr auf Jahr gehen. Deswegen müssen wir immer am Ball bleiben, präsent bleiben, auf einen Drink gehen, Präsenz zeigen. Wir haben eine ganze Reihe an Sponsoren, die uns schon länger treu sind, wo wir aber auch wissen, dass wenn sich etwas in der Direktion ändert, oder ein Kurswechsel ansteht, oder es ihnen finanziell schlechter geht, dann wird der Sponsoring schnell gestrichen. Das weiß man, und deswegen muss man immer wieder neue Standbeine aufbauen.

relation

Die Kultur zu geben:

das ist unterschiedlich von Land zu Land. In Frankreich zum Beispiel ist es der Staat, der die Krankenhäuser, Museen, Kollektionen, Gebäude unterstützt und in Betrieb hält, deswegen zahlen wir ja Steuern. So etwas funktioniert in den skandinavischen Ländern, wo sie aber auch sehr viele Steuern zahlen. Ich glaube, Österreich, Deutschland, Schweiz, die haben eher eine Kultur, von es selbst in die Hand nehmen, und Luxemburg ist mal so mal so.

cultural
context
Luxembourg

Wir probieren viel aus, aber wir denken sie nicht zu 100% durch habe ich das Gefühl.

Ich kann ihnen da keine klare Richtung sagen, sind wir eher Deutschland oder Frankreich, ich glaube schon dass wir vom Staat erwarten, dass er seine Institutionen unterhält. Und wenn nicht der Staat, dann sagen wir dass die Banken es ja machen können, oder die Unternehmen allgemein. Deswegen war ich auch skeptisch, den privaten Freundeskreis aufzubauen, und wurde sehr positiv überrascht, dass es aus einem anderen Grund so angekommen ist.

Eigentlich ist es doch vergleichbar mit einem Lion's club oder einem Rothary? Familien mit einem gewissen Einkommen?

Ja sicher.

Dafür gibt es die Amis des Musées für die Museen, für die Leute, die die Institutionen unterstützen wollen.

Ja schon.

Wieviele Mitglieder haben sie denn?

Der ist ja noch neu, gerade erst 2 Jahre. 180-200 Mitglieder. Das ist schon ok.

Was ist der Mindestbeitrag?

Es gibt es für Privatleute und für Unternehmen, das geht von 150 Euro bis zu 3600 Euro.

Wen kontaktieren Sie in einem Unternehmen? Ganz oben oder middle management?

Ich fange oben an. Dann geht es darum, demjenigen zu helfen, das middle management zu überzeugen, und die müssen es dann weiter nach unten verbreiten. Mir scheint es aber wichtiger, denjenigen zu überzeugen, der die Entscheidungen trifft und der die Budgets verwaltet. Von dem guten Zweck zu überzeugen.

Ein Beispiel: wir haben eine Bank die uns schon lange treu ist. Da hat bisher immer der Chef die Entscheidung getroffen, wie viel er uns gibt und für welches Konzert er gerne Tickets hätte. Er hat Konzerte genommen, die er selbst interessant fand, was auch ganz ausgefallene Dinge waren, teilweise dann zu extra, zu ausgefallen, weil er schon viel weiter in der Musik ist. Es war zu extra, oder es war an einem Samstagabend, und hat dann damit gekämpft, dass alle Business Lines verfügbar sind, dass dann auch noch ihre Kunden verfügbar sind. Jetzt hat er also realisiert, dass er das Budget freigibt, und seine Teams können selber entscheiden, welche Konzerte sie gerne sehen würden. Dann können sie sich selbst verpflichten, sie können selbst entscheiden zu welchem Konzert sie gerne gehen würden. Und dann schaut man halt erst mal, wofür es eine Nachfrage gibt, was hätten sie gern. Und nicht ich imponiere mich. Er ist halt so an die Sache rangegangen: sie kennen nichts davon, sie haben keine Ahnung, also nehme ich ihnen die Entscheidung ab und mache eine schöne Auswahl an tollen Konzerten. Das war gar nicht böse gemeint. Jetzt haben wir aber festgestellt, dass die Konzertauswahl eine ganz andere ist. Das kann jetzt eine Trotzreaktion sein.

strategic expansion

Haben Sie schon Initiativen gestartet, um den Angestellten die Musik näher zu bringen?

Klar. Wir haben Einleitungen zu verschiedenen Konzerten organisiert. Oder mit Mercedes zum Beispiel haben wir eine Tour organisiert, wo wir ihr ganzes technisches Team eingeladen haben, um ihnen die technische Seite der Philharmonie zu zeigen. Mit unseren Technikern natürlich. Daraufhin haben wir gemerkt, es waren vor allem Deutsche, die ansonsten nie hierher kommen würden, dass sie happy hier rausgegangen sind, und eventuell mal zur Familie sagen, dass sie sich ein Konzert aussuchen werden. Auch bei unseren großen deutschen Banken ist es so, dass viele Grenzgänger dort arbeiten, die kommen morgens und fahren abends wieder Richtung Saarbrücken oder Trier nach Hause, da lege ich Wert darauf, dass wir Visiten machen mit einem kleinen Konzert, so dass diese Mitarbeiter stolz darauf sind, dass ihre Bank die Philharmonie unterstützt und dass sie uns auch kennenlernen.

Und ich glaube auch, dass es für sie einfacher ist, Kunden hierhin einzuladen, wenn sie sich nicht dumm fühlen, sich auskennen und wissen wer wir sind.

relation

Bei der Kunst müsste das auch so gehandhabt werden. Dass es einem näher gebracht wird, dass man es versteht, dass man sich damit identifizieren kann. Also das sehen Sie auch so, dass die Mitarbeiter auch von unten herauf ansprechen müssen?

Klar, die muss man alle mit an Bord bekommen, die muss man begeistern, ich mache das sehr gerne, weil ich zum Haus stehe, und das fühlen sie auch. Das Feedback ist super, die Leute gehen dann zu ihrer Kommunikationsabteilung und bedanken sich für die Organisation dieses Events, jetzt weiß ich auch mal was das ist. Das ist eine tolle Bestätigung, und das Geld was ausgegeben wird für Sponsoring bekommt dann auch einen anderen Wert. Damit hätte auch eine neue Kantine finanziert werden können, so sieht das ja eventuell der Automechaniker von Mercedes, der hat nicht viel für die Philharmonie übrig, der sieht nur dass das Geld ausgegeben wird, und zwar nicht für ihn. Das sind sehr populäre und/oder auch populistische Sprüche und Überlegungen, und dann finde ich es wichtig, dass diese Leute auch etwas haben vom Sponsoring.

relation

Ist diese Überlegung auch schon auf der anderen Seite angekommen? Also beim Direktor oder beim Middle Management? Stoßen Sie mit diesen Initiativen auf offene Ohren?

Ich habe das vorgeschlagen, sie waren dann begeistert, ich habe ihnen das aber auch gut verkauft, so dass es ihnen etwas bringen würde.

In meinem Gefühl trägt es viel dazu bei, dass die Beziehung längerfristiger halten wird.

Ja genau, eine Beziehung aufzubauen ist das A & X, weil wir wissen, dass wir mit ihnen arbeiten müssen, dass es einen Turnover gibt, dass es eine Nachfolge geben

relation

wird, das müssen wir frühzeitig verstehen können.

Treffen Sie sich mit jedem Sponsor persönlich, bevor etwas entsteht?

Meistens, ich kenne die meisten schon.

Es gibt also meistens eine individuelle und persönliche Basis? Und Sie hören sich an, was der andere braucht?

Ja, ich höre was er zu sagen hat.

Und daraufhin entscheiden Sie, wie diese Beziehung entstehen wird?

Es ist mir wichtig zu kennen, was ihre Geschmäcker sind. Ich kriege ab September / Oktober von unserer Arts Division rein, was das Programm für die nächste Saison ist, und dann weiß ich schon, welche Konzerte welchen Sponsoren interessieren könnten. Dann finden die Leute es immer genial, dass ich mich daran erinnere, dass sie mal von dem einen oder anderen geredet haben, und dass ich sie jetzt auf dieses Konzert aufmerksam mache.

relation

Ich glaube in dem Sinne ist es sehr schön, dass sie schon so lange dabei sind, und ihre Leute kennen.

Ja, es geht viel über den Menschen, vielleicht aber auch weil ich so funktioniere. Jeder sieht das anders. Ich versuche es so professionell wie möglich durchzuziehen, aber auch indem ich dem anderen zuhöre, auf seine Bedürfnisse eingehe, indem ich seine Kunden kenne, und ihre Geschmäcker, indem ich weiß, womit ich ihnen eine Freude machen kann, und auch weiß, wann ich über die Limite ihres Publikums, ihrer Gäste, ihrer Kunden hinausgehe.

Wie oft sind Sie im Kontakt mit Ihren Sponsoren pro Jahr?

Das ist sehr unterschiedlich, manche haben nur 1 Event pro Jahr, dann habe ich 3-4 Mal Kontakt mit ihnen, wo wir intensiver auf dieses Event hinarbeiten, um Dinge zu organisieren. Bei anderen ist es quer durch das Jahr.

Das ist das interessante daran, dass es sehr individuell ist, dass man die Bedürfnisse verstehen muss, dass man eine menschliche Beziehung aufbauen muss, und wenn diese stimmt, dann will der andere einen auch nicht im Stich lassen.

Genau! Die wollen einen nicht hängen lassen, nicht enttäuschen! Sie sind dann auch immer super enttäuscht, wenn in Brüssel entschieden wird, dass die Division in Luxemburg kein Sponsorengeld mehr bekommt, das Budget wird gekürzt, dann sind sie genau so traurig wie ich! Ich habe ja auch meine Ziele, ich habe ein Budget das ich erreichen muss. Wenn mir in dem Moment jemand wegfällt, dann muss ich das Loch im Budget woanders herbekommen. Da sind wir ein großes Team.

relation

Ich glaube dann bin ich soweit durch. Mir geht es viel darum zu verstehen, was der Sponsor im Gegenzug will, was er erwartet, habe aber herausgefunden, dass es super individuell ist, dass sie am liebsten haben, wenn man ihnen zuhört, wenn man auf sie zugeht, auf ihre besonderen Wünsche eingehen kann. Sie wollen nicht auf geschlossene Türen treffen.

Ich finde es super interessant was sie da machen! Neue Impulse, wie andere darüber denken, es ist ein Thema, was man in der Regel nicht teilt, wo die Leute nicht so offen drüber reden.

Sie haben auch private Leute interviewt, oder? da geht es viel um die Passion denke ich. Dazu kommt dann der Charakter des Luxemburgers, der nicht unbedingt 'offshower' will. Jeff Erpelding ist da ein tolles Beispiel, der hat eine tolle Kollektion, ich weiß aber auch nicht ob der für ein interview bereit gewesen wäre. Bei Privaten ist immer die Gefahr, dass sie Angst haben, Fiskal kontrolliert zu werden, oder sie wollen einfach nicht nach außen zeigen, was sie haben.

view on other donors

Es geht auch viel darum, wie die Leute sich verbinden, identifizieren mit den Institutionen, der Wille sie zu unterstützen.

13. Patrick Majerus

Klassifikation in public, private, corporate

Ich bin mit einer deiner Prämissen nicht einverstanden, das ist dass ein privater Mensch ein anderes Interesse/ Beweggrund haben soll, als ein Unternehmen. Das kann der Fall sein, aber auch 2 private Menschen können unterschiedliche Interessen haben. Die können genau so unterschiedlich sein, wie die Beweggründe eines Unternehmens und eines Privatmenschen. Die können aber auch dieselben sein, zum Beispiel rein steuerliche Vorteile, oder rein philanthropische Gründe, obwohl das in den meisten Fällen nicht der Fall ist. Die Leute, die sagen dass sie es nur aus philanthropischen Gründen machen, das stimmt einfach nicht. Ich würde gerne jemanden kennen, der nicht das Ticket annimmt, und es von den Steuern absetzen kann. Das gibt es, in unserem Land gibt es Leute, die Kunstwerke verschenken, ich gebe ein Beispiel ohne den Namen zu nennen. Da haben Leute etwas geschenkt, fast im 6-stelligen Bereich, die wussten nicht, dass sie es von den Steuern abhalten können. Ich habe sie darauf aufmerksam gemacht, denen war das auch gar nicht so wichtig, sie werden auch so nicht verhungern, aber das gibt es.

Wir haben letztem Jahr dem Pompidou etwas geschenkt, und der Stiftung Ludwig, die hat 18 Museen weltweit, wir dachten uns dann, dass das reine Schenkungen sind, dass wir aber nur steuerlich absetzen können, was wir in Luxemburg verschenken. Es gibt aber interessanterweise ein europäisches Gerichtsurteil, das besagt, dass wenn eine Schenkung nach Frankreich, die ein Franzose steuerlich absetzen könnte, von einem Luxemburger getätigt wird, auch dieser sie absetzen kann. Ich kann also in der EU, auch Schweiz und Norwegen, verschenken, wenn es in meinem Heimatland steuerlich absetzbar wäre und an eine schenkungswürdige Organisation geht, dann kann ich es steuerlich absetzen. Das ist mir zufälligerweise aufgefallen, als ich nach Formularen für meine Steuererklärung gesucht habe, 'donations entre frontières'. Wir probieren das gerade aus, ob die Steuerverwaltung das so annimmt.

Wir können also egal wohin verschenken, und sind nicht mehr abhängig von den Museen hier im land. Wir haben uns nie so gefühlt, aber das gibt uns natürlich sehr viel mehr Freiheiten. Es macht vielleicht mehr Sinn, ein Kunstwerk eines Künstlers X in ein Land Y zu geben, als es nur hier in Luxemburg zu behalten. Das kann der Fall sein. Natürlich ist die Kehrseite der Medaille, dass natürlich auch ein Deutscher, ein Franzose dem MUDAM etwas schenken kann, und das steuerlich in seinem Land absetzen kann.

view on other donors

types of contribution

factors for contribution

Aber das ist doch eher schwierig, da der Mudam nicht die selbe Strahlkraft hat ins Ausland.

Das ist weil wir uns vielleicht schlecht anlegen, weil wir nicht an uns selbst glauben, aber ich glaube dass das möglich ist, und dass das kein problem sein dürfte. Die Leute, die gerade im Museum arbeiten, müssen diese Kunstwerke erwerben. Es reicht nicht, mit dem Hintern auf der Couch zu sitzen, und zu hoffen, dass etwas passiert, das muss man aktiv bewerben. Man muss aber auch verstehen, wie diese Geldgeschichten und steuerlichen Vorteile funktionieren, weil es eine ganz klare Möglichkeit ist, Kunstwerke zu erwerben.

Wir können uns als Museum nicht damit vertrösten zu sagen, dass wir mehr Geld vom Staat brauchen. Das ist schon richtig, dass die 600.000 Euro die der Mudam bekommt um die Kollektion zu erweitern, eine lächerliche Summe ist im Vergleich zu unseren anderen Budgets, und auch als Mittel, um eine zeitgenössische Kunstsammlung aufzubauen. Aber auf der anderen Seite muss das Museum sich auch so in Position setzen, dass er mehr Schenkungen aus dem Ausland bekommt. Das ist immer zweischneidig, der Staat hat eine Verantwortung, die Leute die im Museum arbeiten haben auch eine gewisse Verantwortung, und natürlich auch die Sammler in Luxemburg. Auch da muss man die Kirche im Dorf lassen, weil so viele Kunstsammler haben wir nicht.

future look

Public Institution

Wieviele würden Sie aufzählen?

Im Ausland, in Köln oder Brüssel, hat man alte Sammlungen, in 2. oder 3. Generation, und die hat man hier in Luxemburg definitiv nicht. es gibt wahrscheinlich den ein oder

cultural context
Luxembourg

anderen, der einen Picasso oder einen Warhol hat, das gibt es, aber das ist nicht eine ganze Sammlung, sondern ein Prestigeobjekt. Große Sammlungen gibt es hier nicht. Wir können zwar punktuell etwas schenken und dadurch versuchen, LÖcher in der Museumssammlung zu füllen, aber das reicht bei Weitem nicht aus.

So wie es nicht die Familien gibt, die große Sammlungen haben, sammeln ja auch unsere Institutionen erst seit kurzer Zeit, das heißt wir haben sehr junge Sammlungen, anstatt zurück zu gehen und ein Picasso zu kaufen.

Ich finde das die richtige Entscheidung ist. Es hat keinen Wert, die LÖcher versuchen zu stopfen, die finanziell einfach nicht mehr zu stopfen sind. Auf der anderen Seite glaube ich, dass es möglich gewesen wäre, auch mit unserem Budget, mehr Herzstücke zu kaufen. Jedes Jahr ein Kunstwerk, worum uns die ganze Welt beneiden würde. Das kann ein solches Museum auch mit einem Budget von 200-300.000 Euro. Es gibt einige Stücke, ich rede da aber ganz sicher nicht von der 'Chapelle' von Wim Delvoye, was ein wichtiges Kunstwerk ist, aber bei weitem nicht so wichtig wie es gerade dargestellt wird. Er ist ein wichtiger Künstler, aber sicherlich kein außergewöhnlicher Künstler, und er steht nur in der zweiten Reihe, hat aber ein Ego als ob er über Picasso stehen würde. Das finde ich auch schade, wie das in der Diskussion, auch gerade über Suzanne Cotter, dargestellt wird. Ich würde auch vorschlagen, dass Sie ein Interview machen mit Suzanne Cotter.

Wenn man darüber redet, große Kunstwerke zu erwerben, dann kann ich Ihnen ein Buch vorschlagen, ein bisschen autobiografisch, von Werner Schmalenbach. Er hat die Sammlung vom K21 aufgebaut in Düsseldorf, und für ihn ist eigentlich auch immer nur das Beste vom Besten in Frage gekommen. Er hatte zu der Zeit das Glück, dass die deutsche Lotterie ihm extrem viel Geld zur Verfügung gestellt hat, um ein Picasso, einen echt guten Chagall zu kaufen, und mit einem anständigen Budget und noch viel mehr Expertise, hat er eine fantastische Sammlung aufgebaut, aber auch als Museum ist er nicht in die Breite gegangen mit der Sammlung, sondern hat sich auf die Herzstücke konzentriert. Ich glaube, er hat das mit den Herzstücken bis aufs Extremste getrieben, aber ein gesunder Mix ist da wahrscheinlich am Interessantesten um auf lange Sicht als Museum. Es ist schön, wenn eine Sammlung es schafft, Tendenzen abzubilden. Es reicht aber nicht aus, ein Feeling zu verkörpern und abzubilden, sondern man muss vor allem auch so ein paar Werke präsentieren, die genau dort reinpassen. Das Publikum braucht das.

own
collection

own
collection

Das wäre jetzt meine Frage gewesen, wie würden denn die Museumsgänger auf eine solche Veränderung in der Kollektion reagieren? Es gibt gewisse Namen, da fühlt sich das Publikum stärker angezogen als bei anderen.

Man soll natürlich nicht den Fehler begehen, nur 'Name Dropping' zu machen. Das sollte man sogar komplett ignorieren, das würde ich sogar fast 'dumm' nennen. Wir haben ja auch in der Sammlung auch Namen wie Albert Öhler, Wolfgang Tillmanns, oder Julian Schnabel, der zwar sehr lange verhasst war von den Leuten, aber gerade wieder anders betrachtet wird. Da haben wir ein fantastisches Werk von ihm, nur um diese 3 mal zu nennen. Ich finde die Herangehensweise der neuen Direktor da auch sehr interessant, da wieder mehr mit der Sammlung zu arbeiten und Akzente zu setzen mit einigen Kunstwerken. Die 3 die ich genannt habe, die sprechen halt auch ein internationales Publikum an, die diese Künstler kennen. Dann macht man diesen Schritt, man kauft also bekanntere Namen, um gewisse Leute ins Museum zu ziehen und sie dafür zu begeistern. Dann kann man immer noch davon profitieren, Kunstwerke anderer Künstler zu zeigen, die vielleicht in der Kunstgeschichte keine primäre Rolle spielen, die aber trotzdem sehr wichtig sind.

strategic
expansion

Wenn wir über Ihre Schenkungen sprechen, dann würde ich gerne herausfinden, wem Sie Kunstwerke verschenken oder verleihen, also welche Institutionen in welchen Ländern?

Auch im Ausland haben wir seit 2013 Kunstwerke verschenkt, da haben wir ein erstes Werk an die Berlinische Galerie verschenkt. Die Schenkungen an das Mudam haben 2013 angefangen, oder 2012, und dass wir letztes Jahr an den Pompidou geschenkt haben, an die Stiftung Ludwig, da war sicherlich auch einer der Trigger, wie das mit Enrico Lunghi gegangen ist.

153
interests

Meine Frau und ich haben zu gewissen Zeitpunkten gewisse Schenkungen an das Museum gemacht, um Enrico zu unterstützen, und das war noch mehr eine Unterstützung für den freien Kurator, als eine Unterstützung von Enrico alleine, er ist ein sehr guter Freund von uns, aber vor allem die Unterstützung des freien Kuratorium, den ich in Gefahr gesehen habe. Und den ich immer noch in Gefahr sehe, dass ich finde dass wir nicht auf dem richtigen Weg sind.

factors for contribution

Können Sie mir das näher erklären?

Ich sehe es extrem kritisch, wenn ein Museumsdirektor sich vor einer 'commission parlementaire' (Parlamentsausschuss) verantworten muss, um seine Entscheidungen zu rechtfertigen. Ich weiß nicht, ob es das schon einmal woanders gab, und wenn es das gab, dann weiß ich nicht ob das in funktionierenden Demokratien passiert ist. Mit meinem demokratischen Selbstverständnis hat das recht wenig zu tun.

Sie sehen also die künstlerische Unabhängigkeit des Museums in Gefahr?

Ich sehe einfach nicht ein, ich finde es erschreckend, dass ein Museumsdirektor sich erklären muss, das erschreckt mich, für wen halten sich diese Parlamentarier? Da gibt es andere Wege, aber zu diesem Zeitpunkt in der Kulturpolitik machen die das anders. Deswegen haben wir auch schon 2013/2014 eine Schenkung gemacht, zu dem Zeitpunkt sollte der Vertrag von Enrico verlängert werden, und das stand ja so ein bisschen auf der Kippe. Da haben wir Schenkungen gemacht außerhalb vom Planning, um ihn zu unterstützen, damit er sein 2. Mandat bekommt. Genau so schlimm finde ich es, wenn ein Museumsdirektor sich verteidigen muss. Das ist degutant. Die Fehler die gemacht wurden, wurden meiner Meinung nach von allen Seiten gemacht. Damit haben wir gezeigt, dass wir ganz sicher noch keine Kulturnation sind.

factors for contribution

Liegt es denn an dem juristischen Aufbau des Museums, dass die Direktorin sich überhaupt so rechtfertigen muss?

Es liegt darin, dass das Museum schon immer, verstärkt die letzten 5 Jahre, politisch instrumentalisiert worden ist, auch durch Rücktritte von dem ein oder anderen, dass da nicht unbedingt ein gewisses Engagement für das Museum, sondern eine Parteikarte gespielt wird. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist dass, jetzt kurz vor den Wahlen, die ganze Geschichte mit Suzanne Cotter und der 'Chapelle' von Wim Delvoye noch einmal instrumentalisiert wird, nicht von der Regierung diesmal, sondern von der Opposition.

public institution

Da hätte aber auch eine andere Kommunikation vom Museum aus stattfinden können.

Was ganz klar ist, und das ist noch ein anderer Aspekt, der die ersten beiden nicht entschuldigt: das Ganze hätte anders kommuniziert werden müssen, wenn aber eine international anerkannte Kuratorin nehmt, die meiner Meinung nach wirklich Qualitäten hat, die müsst ihr dann am Anfang auch ein bisschen an die Hand nehmen, sie führen, und ihr erklären: Hör zu, wir sind hier in einem Affenzirkus im Moment, es liegen überall Mienen, wir müssen die erste Zeit durch dieses Mienenfeld durchgehen, um zu einer freien Kunst zu gelangen. Ich weiß nicht wo genau der Fehler passiert ist, wahrscheinlich hat die Direktorin auch nicht alles richtig gemacht. Aber vor allem hatte sie niemanden, der ihr die Fettnäpfchen gezeigt hat, die sie nicht kennen konnte.

Die ganze Geschichte mit der Kapelle ist vergleichbar mit einem Kunstwerk, das im K21 in Düsseldorf steht von Reinhard Mocher, 'Deutschlandmaschine'. Die sollte auch abgebaut werden, weil sie einen riesigen Raum blockiert hat schon seit 10 Jahren, wodurch einem die Möglichkeit genommen wird, auch mal andere Kunstwerke auszustellen. Ich dachte, sie wäre abgebaut worden, aber anscheinend steht sie immer noch. Das können Sie ja nachlesen.

cultural context
Luxembourg

expectations

Ich habe das Gefühl, dass ein gewisses Misstrauen besteht zwischen den Leuten und dem Mudam, und dass er gerne herangezogen wird, um draufzuhauen.

Können Sie sich das erklären?

Ja gut, die Presse macht ihre Arbeit, und wenn diese Scoops ausnutzen, um da ihre Story draus zu machen, dann kann ich damit leben. Buckelig wird es, wenn die Politik

154
cultural context
Luxembourg

die Kultur missbraucht, um ihre Macht zu demonstrieren, oder um sich für die Wahlen zu profilieren. Und das ist der Fall die letzten 20 Jahre. Wir hatten eine ganze Zeit, wo die Kultur der Politik eigentlich egal war, sie fanden es nicht wichtig, es ist wichtiger den Porsche in der Garage stehen zu haben, als zu einer Ausstellung zu gehen. Das war relativ komfortabel, für die Leute die in der Kultur gearbeitet haben. Sie wurden zwar nicht unterstützt, aber sie konnten in einem gewissen Rahmen arbeiten, und der wurde nicht in Frage gestellt. Ich spreche von der Zeit ab der Frau Hennico nicht mehr Kulturministerin war, bis zu dem Zeitpunkt der letzten Wahlen. Ich glaube, dass die Leute, die für die Politik zuständig waren, hatten kein Interesse und nicht mal ein gespieltes Interesse. Es musste halt irgendwer es machen. Diese Zeit war für die Kultur interessant, nicht unbedingt schlecht. Wenn man eine Ministerin hat, wie Frau Hennico, die aufbiegen und brechen das Projekt der Lady Rosa verteidigt, um das freie Kuratortum zu verteidigen, seitdem sie nicht mehr da ist als Ministerin, haben wir uns gefühlt 50 Jahre zurückentwickelt.

Da passt das Thema Nation Branding ganz gut rein, was ja auch politisch motiviert ist. Ich finde es interessant herauszufinden, was die Rolle des Mudam bei dem Thema ist, wie der Mudam auch hergenommen wird, um sich positionieren. Passiert das so bei uns oder sind da andere Institutionen viel wichtiger?

Ich sehe es extrem kritisch, wenn der Mudam kommuniziert, dass zum Beispiel Kate Middleton im Mudam war. Das wird auf Facebook gepostet und so weiter. Wenn es mehr darum geht, wer ins Mudam kommt, als um den Inhalt - man sollte das ruhig ausnutzen um andere Menschen ebenso dafür zu begeistern, man sollte nicht in einen bornierten Eklatismus verfallen - aber wenn ich auf Instagram vor allem sehe, wenn 'von und zu' da waren, dann habe ich damit ein Problem, wie ein Museum sich positioniert. Das kann ein Teil der Kommunikation sein, aber wenn es der Hauptteil ist, dann wird es schwierig.

Ich glaube, dass der Mudam ein Tool sein kann für Nation Branding, und das könnte noch mehr gemacht werden. Frau Cotter hat auch in einem Interview gesagt, dass man jedes Teil des Mudam mieten kann. Eben um auch eine weitere Einkommensquelle zu haben, und das finde ich richtig. Der Mudam soll sich öffnen, so lange die Leute dafür bezahlen. Aber es darf nicht so sein, dass die Leute sich nur bedienen. Diese Selbstbedienungsmentalität haben wir in unserem Land. Ein Beispiel: wenn sie im Board sein wollen des MoMA, dann bezahlen sie dafür. Dann müssen sie ein großer Donor / Patron werden. Ich habe jetzt keinen Einblick in die Philanthropie der Menschen, die momentan im Board sitzen, kann ja sein, dass ich nicht weiß, wieviele Millionen da jährlich vom Board geschenkt werden, aber für den Moment habe ich davon noch nichts gehört.

nation
branding

Das wird seinen Grund haben.

Um direkt die nächste Frage vorweg zu nehmen: will ich in den Verwaltungsrat vom Mudam? Oder rede ich hier aus purer Verbittertheit? Das kann man mir selbstverständlich vorwerfen. Und das sollte man auch, wenn man kritisch ist. Ich glaube, dass es nicht kompatibel ist, einem Museum etwas zu schenken, und gleichzeitig im Board zu sitzen.

interests

Aber finanzielle Beiträge sind in Ordnung?

Nein, die sollten sogar die Voraussetzung sein. Ein Member im Board muss irgendetwas mitbringen. Entweder ist es Geld, oder Kompetenz. Und mehr sage ich dazu nicht.

values

Ich hatte nur mit einem Board Member ein Interview, mit Laurent Loschetter.

Ich könnte mich nicht identifizieren mit dem Board, das momentan existiert, 'au sense large', vor allem wegen der historischen Rolle, die dieses Board haben kann, und in meinen Augen ausnutzt. Der zweite Grund ist, dass ich es deontologisch extrem schwierig sehe, zu schenken und dadurch auch steuerliche Vorteile rauszuziehen, das muss ja alles nicht negativ sein, aber dann kann ich schlecht in diesem Board sitzen, zum Teil auch die Arbeit des Museumsdirektor zu beurteilen, vielleicht kriegt der eine schlechte Zensur, wenn er keine Donations von uns annimmt.

interests

Wie laufen diese Schenkungen ab?

Es ist wichtig zu wissen, ich habe auch jetzt Frau Cotter den kompletten Katalog der Sammlung gegeben, und sie sucht sich was aus. Wir können immer noch ja oder nein sagen, was wir bis jetzt noch nie gemacht haben, aber für uns ist es wichtig, dass der Direktor die Freiheit hat, eine Auswahl zu treffen. Der Fakt, dass wir jetzt europaweit schenken können, gibt uns natürlich viel mehr Freiheiten, Kunstwerke bewusster in einer Institution unterzubringen. Mir ist ganz klar, dass ein gewisses Werk nur für bestimmte Museen interessant sind, oder wenn ein Künstler eine Solo-Ausstellung hat, dann kann das Kunstwerk gleich dort bleiben, uns gibt das einfach mehr Freiheiten. Bisher waren wir an das MUDAM gebunden, und in Zukunft, die Freiheit die wir dem MUDAM gegeben haben, eröffnen wir uns jetzt auch. Indem wir die Möglichkeit haben, sehr sehr breit zu schenken.

relation

Haben Sie mit dem MUDAM ausgemacht, was genau mit Ihrem Kunstwerk passiert? Ob sie nur in die Kollektion gehen, oder ausgestellt werden müssen?

Nein, Leute die so etwas machen, das ist für mich wieder ein Zeichen der Großkotzigkeit. Weil wir schenken unsere Werke immer ohne Konditionen. Ich könnte persönlich damit leben, dass der MUDAM das Werk irgendwann nicht mehr will und sie verkaufen es. Was nicht korrekt ist mit ihren Statuten, aber ich persönlich würde jedem Museum diese Freiheit zuerkennen. Ich habe ein Problem damit, wenn jemand, nur weil es ein Kunstwerk ist, dem Ganzen so einen unendlichen Wert zuschreibt. Es gibt Kunst, die ist nach 20 oder 50 oder 500 Jahren abgehängt, dann ist die ausgeguckt und ausgelutscht. Und das kann man natürlich nicht von heute auf morgen entscheiden, kein neuer Direktor eines Museums verkauft gleich mal 2/3 der Kollektion, das geht nicht. Ich persönlich könnte damit leben, wenn man zu einem Moment X sagen würde, dieses Kunstwerk würde das Museum gerne verkaufen, dann muss man, um keine schnellen voreiligen Entscheidungen zu treffen, müsste man nach 10 Jahren diese Entscheidung wieder treffen und bestätigen. Und dann kann ein Werk erst gehen. So dass es eine Reihe an Kunstwerken gibt, die von jemandem auf die 'Abschussliste' gesetzt werden, und von jemand anderem schließlich abgeschossen werden. Es müssen also 2 unterschiedliche Personen diese Entscheidung tragen.

expectations

Die Dinge verändern sich ja auch.

Genau, etwas das total mumpitz zu einem Moment A ist, kann 10 Jahre später super relevant sein. Das muss man zu verschiedenen Regeln machen, damit das Museum sich selbst schützt, aber ich als Schenkender habe kein Problem damit.

Was sind denn Ihre Motivationen um Kunstwerke zu verschenken? Und verleihen Sie auch Kunstwerke?

Wir verleihen auch Kunstwerke, es sind immer Dinge unterwegs. Ich habe auch immer meine Probleme damit, weil die Museen, vor allem gegenüber des privaten Sammlers, glauben immer, der private Sammler müsste alles verpacken, verschicken, versichern, usw. und nachher kriegst du dein Kunstwerk zurück und es ist Schrott. Ich hatte jetzt mit einem Museum eine Leihgabe vereinbart, inklusive der Konditionen für den Transport. Nicht für mein eigenes Ego, sondern auch dem Künstler gegenüber, der sich Mühe gibt. Dann war das alles okay, und 10 Tage später schreiben die vom Museum mir, sie hätten alles anders verpackt und ob ich ihnen mit etwas anderem helfen kann. Daraufhin habe ich gesagt, ich wolle keinen Kontakt mehr mit ihnen. Ein anderes Kunstwerk von mir sollte jetzt nach Barcelona in die 'Fondation Miró' gehen, das ist ein Kunstwerk, das mir emotional sehr wichtig ist. Es ist schon nicht schön etwas wegzugeben, aber dann soll sie wenigstens wieder zu mir zurück kommen. Das sind dann nicht nur Konditionen, sondern die Voraussetzung für eine Leihgabe - wir nehmen die Werke nicht von der Mauer, sie müssen professionell verpackt werden, professionell wieder aufgehängt werden - aber Museen haben lieber Sammler, die das alles selber machen, und nachher hat der Sammler dann auch die Verantwortung, falls etwas an dem Werk kaputt geht. Ich habe kein Problem auszuleihen, aber es muss über die Restauratorin gehen, die das alles überwacht, so dass ich mit diesem logistischen Prozess nicht mehr zu tun

types of contribution

factors for contribution

haben. Das Museum muss dann eben die Restauratorin bezahlen. Ein Museum, das dies nicht machen will, kriegt dann eben das Kunstwerk nicht, aber es ist die Voraussetzung. Da fehlt ihnen manchmal der Respekt vor der Kunst. Wir haben eine gewisse Verantwortung zu tragen gegenüber den Künstlern und den Galerien, beim ausleihen, aber auch gegenüber dem Kunstwerk und uns selbst.

Gehen Sie auch in die Ateliers der Künstler?

Manchmal, mir ist es immer weniger wichtig geworden, diesen persönlichen Kontakt zu haben, weil ich merke, dass solange man kauft, ist das kein Problem. Wenn dieser Prozess aber aus irgendeinem Grund abbricht, dann fühlen die Künstler sich sehr oft missbilligt, und sehr viele Künstler können nicht damit umgehen. Deswegen ist das sehr schwierig, ich habe da nicht nur gute Erfahrungen gemacht. Auch gute, aber nicht nur. Das Ziel, dass der Künstler ein Freund von mir wird, habe ich definitiv nicht mehr. Wenn es so kommt ist es ok, aber es ist kein Ziel von mir.

Hatten Sie für Ihre Sammlung eine gewisse Richtung, oder ist sie einfach natürlich gewachsen?

Ich habe 1999 angefangen ein bisschen Kunst zu sammeln. Als ich aus der Schule kam, 1999, habe ich bis 2004 Luxemburgisches gesammelt, dann habe ich mich gefragt was es jenseits der Grenzen gibt, und ab dem Moment wurde meine Sammlung international. In dem Prozess sind natürlich Evolutionen gekommen. Ich hatte das Glück, immer mit großen deutschen Sammlern im Kontakt zu sein, die Top 5 Sammler. Von dem einen kam der Impuls, in die Tiefe zu sammeln. Irgendwann ist das in die Brüche gegangen. Der andere war eine Inspiration, weil er eigentlich ohne großes Familieneigentum, eine der Top 3 Sammlungen in Deutschland aufgebaut hat, mit Kippenberger, und der immer Dinge verkaufen musste, um weitersammeln zu können. Er hatte auch eins von den 'Letter Paintings' die heute für 20 Millionen verkauft werden. Oder ein Albrecht Öhler, 'Selbstportrait mit verschissener Unterhose', oder von Kippenberger 'Ich kann beim besten Willen kein Hakenkreuz erkennen'. Ikonographische Arbeiten, die er nicht behalten konnte, damit die Sammlung die heute besteht, überhaupt wachsen konnte.

Und ich glaube letztes Jahr, haben wir ganz viele Werke verschenkt, an Museen aber auch privat, um nicht mehr die Verantwortung dafür zu tragen. Mit 30 hatte man vielleicht noch die Illusion, man könnte sich eine große Sammlung aufbauen, in den 80er Jahren glaube ich war das möglich, da hat ein Kippenberger 7000 DM gekostet, der heute 2 Millionen wert ist. Wenn man 5 Jahre später ein Kippenberger gekauft hat, hat er schon 12.000 DM gekostet. Heute steigen die Preise so schnell, und starten bereits so hoch, dass jemand mit ganz normalem Einkommen, sich es nicht mehr leisten kann. Das ist auch kein Ziel mehr von mir. Ich will in Zukunft nur noch die Kunst haben, die an meinen Mauern hängt oder in meinem Haus steht, und ich habe nicht mehr die Ambition, irgendwo ein Lager zu betreiben. Wir wollen nicht aufhören zu sammeln, aber dadurch dass wir regelmäßig verschenken, vergrößert es sich nicht zu schnell, das heißt nicht, dass wir gar nichts im Lager haben, aber das soll das längerfristige Ziel sein.

factors for contribution

Das heißt Sie verschenken Kunstwerke um sie loszuwerden, um sich Platz und finanzielle Möglichkeiten zu eröffnen (indirekt) und was noch?

Durch die Schenkung bezahlt man weniger Steuern, aber man muss schon die Kirche im Dorf lassen, ich kann maximal 20% unseres Einkommens verschenken, bei ganz normalen Einkommen sind das keine 100.000, sogar weit davon weg. Man bezahlt weniger Steuern, aber es erlaubt einem nicht, nicht einmal im besten Fall, sich davon ein weiteres Kunstwerk zu kaufen. Bei den aktuellen Preisen sowieso nicht. Ein gutes Werk eines halbwegs angekommenen Künstler können sie sich nicht leisten von dem was wir an Steuern sparen.

interests: tax deductibility

Haben Sie weitere Gründe warum Sie schenken?

Über Steuern haben wir jetzt viel geredet, was natürlich noch viel wichtiger ist, ist das wir ein Bedürfnis haben, zu wissen was in der Kunst passiert, dass man sie unterstützen will, auf ganz umprotzige Art und Weise, diese hilft weiterzuentwickeln.

interests

Auch die Unterstützung eines luxemburgischen Museums?

Wir sind in Diskussionen mit dem Musée National, das ist aber noch nicht öffentlich.

view on other donors

Ist dieser Prozess gleich abgelaufen wie beim Mudam?

Ja, ich habe auch ihnen einen großen Teil der Kollektion zur Verfügung gestellt. Wir müssen nicht nach Luxemburg verschenken, das müssen die Museen auch verstehen.

Wollen Sie als Schenkender genannt werden im Museum?

Ja. Es ist immer ein bisschen Ego dabei. Wir stellen gar keine Anforderungen, das einzige ist halt das wir wollen, dass dabei steht 'Donation Stéphanie et Patrick Majerus'. Ich finde das sehr interessant wenn ich durch Museen gehe, zu schauen wo die Kunstwerke herkommen. Wie entstehen diese Ausstellungen?

expectations

Sie haben vorhin kurz von der Vermietung der Räumlichkeiten geredet, und dass Sie damit kein Problem haben. Im Mudam gibt es das Restaurant, den Shop, und damit generieren Sie sich ein eigenes Einkommen. Bei der Philharmonie ist es ganz normal, über den Mudam wird gerne gesagt, dass man es sich erkaufen kann. Was denken Sie dazu?

Ich weiß nicht woher das kommt. Es hat einmal eine Person gesagt zu mir, die Person steht am Kopfe einer Institution hier in Luxemburg, Zitat war 'es dreht sich sowieso nur darum, Champagner zu saufen'. Ich glaube, man könnte es absolut kommunizieren, wenn diese Menschen dann auch **richtig** dafür bezahlen würden. Ein Teil des Problems wird sein, dass wir in einem Selbstbedienungsland wie Luxemburg, nicht richtig bezahlen. Wenn wir einen Sponsor hätten, der 1 Million in den Topf schmeißen würde, dann würden sich nur wenige Leute beschweren, wenn der dort ein Event macht. Natürlich geht es hier um Ungerechtigkeiten, dafür steht der Mudam, der ist sofort in der Kritik, das ist die historische Rolle, die der Mudam spielt. Die Philharmonie hatte nie diese Situation, dann ist das auch jedem egal. Ich glaube vor allem dass unser Problem ist, dass nicht die richtigen Summen für das richtige Produkt / Service bezahlt wird.

commercialisation

Sehen Sie woran das liegt? Wir haben doch Kapital und Unternehmen hier?

Sie wissen doch sicherlich besser als ich, wieviel der größte Donor an den MUDAM bezahlt? Das einzige was ich weiß, ist das es lächerlich ist im Vergleich mit amerikanischen Museen. Man sollte vergleichen was vergleichbar ist, das ist schon in Ordnung, aber nicht nur weil ein großes Unternehmen hier im Land einmal 20 oder 30 oder 40.000 Euro gibt, das man etwas Grundsätzliches / Fundamentales gemacht hat, um eine Institution zu unterstützen. Das vereinfacht den Ablauf, es ist auch sicherlich lobenswert, aber es ist nicht die Summe, und ich glaube dass wir von diesen Summen reden, dass dem Museum geholfen ist, fundamental seine Ausrichtung zu erweitern.

Um die Programmation zu verbessern?

Das Programm, die Erweiterung der Kollektion, alles mögliche.

In der Theorie gibt es einige Richtungen, um weiteres Geld reinzubekommen. Das ist zum Beispiel, neue Besuchergruppen anzusprechen, oder auch die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen, was nicht unbedingt Kunst ist, sondern auch mit anderen Genres. Mir fehlt es da ein bisschen an Zusammenarbeit in Luxemburg?

Das ist bestimmt noch ausbaufähig. Das Problem ist, das in Luxemburg das Geld noch zu neu ist. Wir sind ein Land der Neureichen, das genau so funktioniert wie ein Emirat. Von der Denkweise her. Ich bin aber auch zuversichtlich, dass wenn das Geld in der 2. oder 3. Generation ist, dass der Porsche Cayenne normal wird, und andere Dinge wichtiger werden. Sie fangen dann an zu überlegen, was man mit dem Geld Gemeinnütziges anfangen kann, anstatt nur in das eigene Ego zu investieren. Da müssen wir reinwachsen, das geht nicht von heute auf morgen.

Es fehlt aber auch vielleicht an einer Identifikation mit den Institutionen?

cultural
158
text
Luxembourg

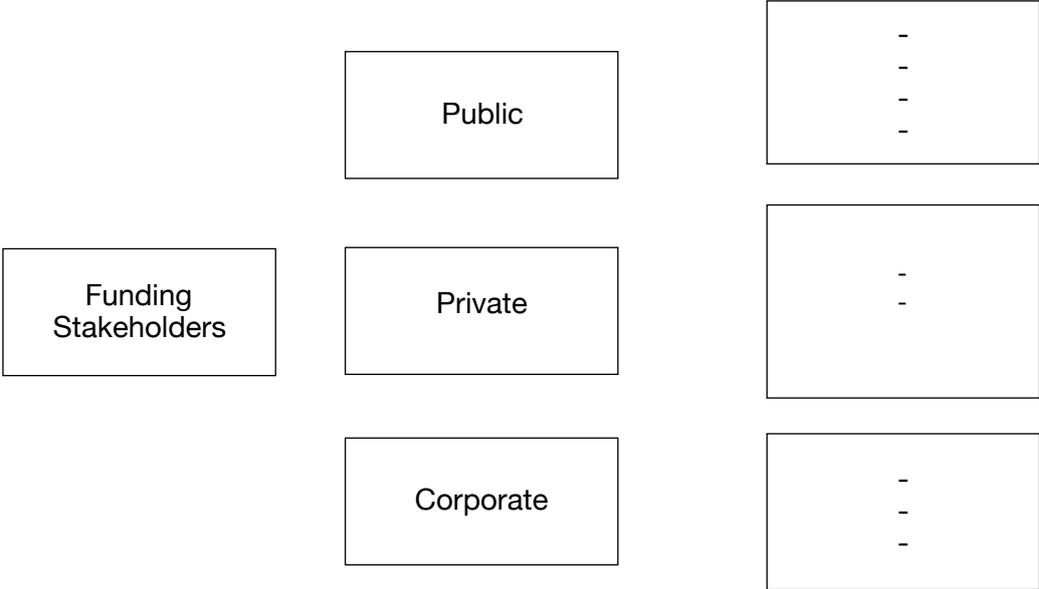
Ja, weil wir glauben, dass hier in Luxemburg der Staat diese Rolle übernimmt, weil der private das noch gar nicht entdeckt hat, was er da für eine Rolle spielen kann.

Ich glaube dass in der Zukunft der Staat diese Rolle weiter übernehmen muss, schon alleine um ein freies Kuratorium zu haben, um eine freie Kunst zu gewähren. Weil wenn wir das nicht tun, kommen wir in ganz komische Machtverhältnisse. Man sieht das in den Museen in Amerika, wo man an der ausgestellten Kunst festmachen kann, wie bedenklich deren Macht geworden ist.

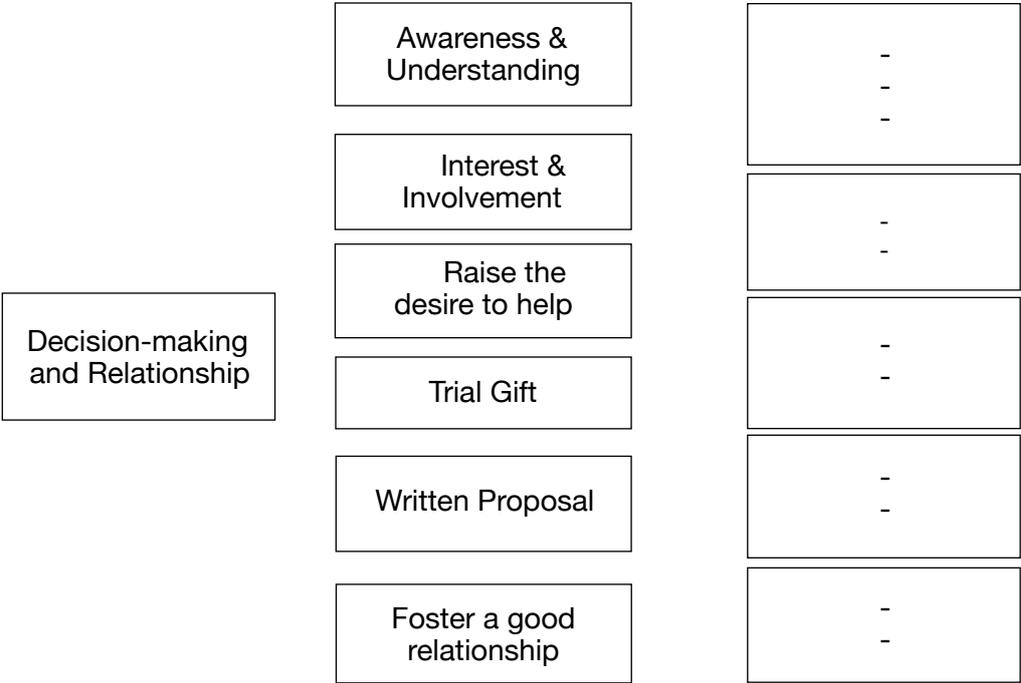
future look

Appendix B: Coding Trees

1. Funding stakeholders



2. Decision-Making & Values / interests



3. Funding strategies

Funding Strategies	Strategic Expansion	- - - -
	Developing business management techniques	- -
	Boundary-spinning activities	- - -
	Commercialization	- - -
	Room rental	- -

Appendix C: Data analysis

The data analysis is provided in a separate PDF-file, so that it is easier to zoom in on the different codes.

Appendix D: Tables

Convention Ministry of Culture - MUDAM

1 to participate in cultural diversity by reflecting the humanistic values of a multicultural society
2 promote access to culture for all: no citizen should be deprived of access to cultural events or developments for financial, social and infrastructural reasons, mainly for the disadvantaged and / or non-Luxembourgish sections of the population, which must be associated with the cultural life of the Grand Duchy
3 sensitize and motivate younger generations for arts and culture, both as future audiences and as creative participants;
4 to develop, in the framework of local and regional projects, cooperation with schools;
5 encourage dialogue between people from different cultural and social backgrounds.
1 perform an interdisciplinary theatrical programming rooted in the current news
2 to give a professional platform to emerging artists for the realization of their
3 encourage collaborations between young and established artists, Luxembourgish and foreigners;
4 consolidate and develop partnership relationships at the local, national and / or international level
5 to set up co-production projects with national structures and / or
6 to offer educational support programs;
7 to join the Kulturpass and to adopt a reduced rate young public.