

Christian Kälin, geboren 1968, ist Ökonom und zurzeit in leitender Funktion in der Aargauer Kantonsverwaltung tätig. Er war zwölf Jahre lang Vorstandsmitglied der IG Kultur in der Futterfabrik (KiFF) Aarau und wirkte massgeblich bei deren Positionierung mit. Im Rahmen der Kulturmanagement-Kurse im Stapferhaus Lenzburg unterrichtete Kälin das Modul Finanzen. Er lebt in Aarau.

Geld. Wie ein Kultur- betrieb zum Unternehmen wird

Das junge Leitungsteam lässt nicht locker, bis der Betrag beisammen ist: In drei Anläufen gelingt es dem Stapferhaus Lenzburg schon kurz nach seiner Gründung, für den Umbau von Räumlichkeiten Spenden in Höhe einer Viertelmillion Franken zu sammeln – eine Summe, die heute dem Sechsfachen entspräche. Doch der Umbau kostet etwas mehr als geplant. Was tun? Der Architekt ist bereit, den Fehlbetrag vorerst mit einem Darlehen zu stunden; Jahre später erst wird das Geld über einen Kreditvertrag mit der Hypothekbank Lenzburg umgeschuldet. Wie ein Damoklesschwert hängt die nicht getilgte Verpflichtung aus dem ersten Umbau lange Zeit über der Arbeit des leitenden Gremiums.

Das Stapferhaus Lenzburg trägt die Merkmale eines organisch gewachsenen Start-Ups, das sich mehrmals neu erfindet.

Does structure follow function? Spätestens seit den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts erörtert die Wissenschaft, ob sich die Ausrichtung einer Organisation an deren gewachsenen Strukturen orientieren soll oder ob sich eine neu zu formulierende Strategie um das Bestehende fortieren kann.¹ Der (Neubeginn auf der grünen Wiese) ist unter Betriebswirtschaftern seither ein vieldiskutiertes Konzept.² Auch das Stapferhaus Lenzburg trägt in seiner organisatorischen und finanziellen Entwicklung die Merkmale eines organisch gewachsenen Start-ups, das sich mehrmals neu erfindet und dessen knappes Finanzfundament zu kreativen Höchstleistungen anspornt.

Die strategische Arbeit des Stapferhauses orientiert sich anfangs stark an dessen historischer Örtlichkeit im Schlosskomplex von Lenzburg. Lange prägen Fragen zu Um- und Ausbauten die Führungsarbeit; fehlende Finanzierungen für die Infrastruktur und Mehrkosten für Bauprojekte schreiben in den sechziger und siebziger Jahren die Geschichte des Fundraisings. So lässt sich am Beispiel des Stapferhauses aufzeigen, wie wichtig die langjährige Vernetzungsarbeit, die Beziehungspflege zu Donatoren und die Legitimation öffentlicher Gelder in privaten Projekten sind. Bemerkenswert dabei ist, dass im Kanton Aargau keine ausgeprägte Kultur des Mäzenatentums existiert – noch heute nicht, im Zeitalter der schnellen Bonus-Millionen.

Was lernen wir aus dem Beispiel Stapferhaus? Absorbiert die Infrastruktur mehr Geld, als vorhanden ist, ist Finanzierung gefragt. Erfolgt die Finanzierung auf Kredit, müssen die Schulden mit künftigen Mehrerträgen zurückbezahlt werden. Ausstellungen, Diskussionen und Ausbildungsgänge eignen sich jedoch kaum zum Erwirtschaften jener Gewinne, die man zur Be-

zahlung von Zinsen, zur Tilgung von Schulden und als Rücklage für künftige Investitionen benötigt. So wird auf die Grosszügigkeit von Gönnern gebaut, die sich ideale Werte etwas kosten lassen.

Fundraising

Das frühe Fundraising des Stapferhauses Lenzburg liest sich wie ein Who-is-who der Wirtschaft. Namhafte Protagonisten aus Handel und Industrie tragen die Aktionen mit: Den Bettelbrief des Sammelkomitees unterzeichnen Walter Boveri von BBC, Gustav Adolf Frey von Bally, Hans Gygi von der Cementfabrik Holderbank-Wildegg sowie Franz Richner, Präsident der Schweizerischen Bankgesellschaft, und Arthur Stoll, Vizepräsident des Verwaltungsrats von Sandoz.

Der damalige Stapferhaus-Leiter Martin Meyer nutzt die Kundenbeziehungen seiner Trägerschaft. So schreibt er beispielsweise die Versicherungen an, die mit der BBC Geschäftsbeziehungen pflegen, und erwähnt dabei das grosse Engagement Walter Boveris. Ein zweiter Schachzug ist, die BBC gewissermassen als gutes Beispiel darzustellen und damit andere namhafte Unternehmen als Spender zu gewinnen.

Jahre nach dem ersten Umbau kommen die ganz grossen Pläne. Von 1975 datiert ein Sanierungsvorschlag für das gesamte Schloss Lenzburg. Er beläuft sich auf über neun Millionen Franken; für das Stapferhaus sind davon 830 000 Franken vorgesehen. 200 000 Franken soll die Sanierung des Dachs, der Fassade und der Lauben im Innenhof kosten, die Verbindung zwischen Tor- und Stapferhaus mit einem Archivraum und einer Bibliothek ist mit 500 000 Franken budgetiert, und 130 000 Franken setzen die Planer für elektrische Installationen, Brandschutzmassnahmen und Anpassungen im Sanitärbereich ein.

Das frühe Fundraising des Stapferhauses Lenzburg liest sich wie ein Who-is-who der Wirtschaft.

Vielleicht war man im Kanton Aargau allzu bescheiden. 1978 berichtet die Presse, die Kartause Ittingen im Kanton Thurgau werde zu einer Begegnungsstätte gemacht, und für die Restauration der dazugehörigen Kirche spreche die Migros 1,7 Millionen Franken aus dem Kulturprozent. In einer handschriftlichen Notiz enerviert sich Stapferhaus-Leiter Martin Meyer: «Wenn ich das so lese, muss ich mir sagen, dass ich ja scho en Löli bin – mit wie viel Mühe und Not haben wir 0,25 Mio für das Stapferhaus

¹ Alfred Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge MA, 1962.

² Michael Hammer und James Champy, *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, New York 1992.

zusammengetragen! Oder auch eine Betriebsfinanzierung! Ich muss mir selber aber auch Vorwürfe machen: Offenbar gelingt es mir nicht, ist es mir auch nie gelungen, Gelder hereinzubringen für das Stapferhaus.»

Weder die Hauskommission noch der offizielle Aargau, so schreibt Meyer weiter, hätten je die Chance wahrgenommen, eine schweizerische Begegnungsstätte aufzubauen. Die Notiz endet mit der Bemerkung, dass die rund 120 Millionäre in Lenzburg mit einer Spende von 500 oder gar 1000 Franken im Jahr einen oder zwei Mitarbeiterlöhne finanzieren könnten, um das Stapferhaus zu einem Ort mit noch grösserer Ausstrahlung zu machen. Doch wie gesagt: Das Mäzenatentum ist im Aargau wenig verbreitet. Der Kanton seinerseits anerkennt das Stapferhaus wiederholt für seine Verdienste als Mittler der Zivilgesellschaft, im Übrigen ist das damalige Verhältnis von Zurückhaltung bis hin zur Absenz geprägt.

Projektfinanzierung

In den achtziger Jahren präsentiert das Stapferhaus eine Vielfalt kleinerer Aktionen und Veranstaltungen. Mit thematischen Ausstellungen gelingt es dem Leitungsteam schliesslich, umfassendere Projekte zu realisieren. Die Mittelbeschaffung für diese zeitlich begrenzten Vorhaben wird immer professioneller. Um ein mehrmonatiges Ausstellungsprojekt mit einer ausgeglichenen Rechnung abzuschliessen, braucht es ausgeprägte Prognosefähigkeiten und auch das Know-how, wie sich allfällige Fehlkalkulationen bei den Erträgen korrigieren lassen.

1994 erhält das Stapferhaus ein revidiertes Organisationsstatut. Fortan engagiert sich der Kanton Aargau mit mehr Geld. Der jährliche Betriebsbeitrag steigt auf 100 000, die Projektbeiträge auf 320 000, später sogar auf 370 000 Franken. Der Kanton hat nun auch mehr Mitspracherecht in der neu gegründeten Verwaltungskommission; die Wahl des Kommissionspräsidenten, der Kommissionspräsidentin steht dem Regierungsrat zu. Das Stapferhaus verpflichtet sich seinerseits zu einer konsequent publikums- und projektorientierten Arbeit.

Um solche Projekte konzipieren, planen und durchführen zu können, wird das Stapferhaus-Team in der Folge vergrössert. Die Overhead-Kosten der festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen dabei in den Projektkosten Platz finden. Es gilt, die budgetierten Einnahmen aus Eintritten zu erwirtschaften sowie Drittmittel von Partnern einzuwerben und mit Nutzen für deren Engagement zu legitimieren. Ein eigentliches Sponsoring ist heikel, hat es doch den ästhetischen Ansprüchen der Kulturprojekte zu entsprechen.

Wenn sie gut laufen, decken Projekte im Kulturbereich gerade mal die Kosten; im Non-Profit-Bereich von Projektfinanzierungen sind keine Gewinne und kaum Reserven vorgesehen. Die Finanzierung ist bei Projektstart selten

schon hundertprozentig gesichert, und die Erträge durch Eintritte sind schwer vorherzusagen. Sponsoring im Kulturbereich ist eine anspruchsvolle Aufgabe; beide Partner haben je ihre Ansprüche, die sie erfüllt sehen möchten. Der Staat wiederum spricht seine Fördermittel mit Vorsicht und initiiert so häufig Verzichtspläne bei verheissungsvollen Projekten. Das Sparen fördert allenfalls die Kreativität, gefährdet aber oft die Qualität.

Im Jahresbericht 1994 ist zu lesen, dass die neu erarbeitete Aufbauorganisation der damaligen Institutionsfinanzierung Rechnung trage, indem die finanziellen Hauptträger – der Kanton Aargau, die Stiftung Pro Helvetia und die Stadt Lenzburg – abschliessend über finanzielle und betriebliche Belange befinden könnten. Die Programmkommission, die aus Vertretern der Gründerorganisationen – Neue Helvetische Gesellschaft, Pro Argovia, Pro Helvetia und Stiftung Schloss Lenzburg – gebildet wird, befindet über das von der Stapferhaus-Leitung erarbeitete Programm. Somit erfolgen die Diskussionen um Betrieb und Inhalt getrennt, was durchaus einem modernen Management-Verständnis entspricht.

Anerkennung

Ein Meilenstein in der Geschichte des Stapferhauses ist die Zusage der Stiftung Pro Helvetia, trotz grossem Spardruck dem Stapferhaus erstmals einen Mehrjahresbeitrag zu sprechen. Die sich in dieser Entscheidung spiegelnde Anerkennung der Stapferhaus-Tätigkeit verfehlt ihre positive Wirkung nach innen und aussen nicht. Das Stapferhaus steht, insbesondere was die projektorientierte Finanzierung betrifft, fortan in engem Kontakt mit der kantonalen Abteilung für Kulturpflege.

Die Anerkennung der Institution durch die öffentliche Hand stärkt zugleich auch das Vertrauen privater Geldgeber und Kooperationspartner.

Die finanzielle Situation des Stapferhauses konsolidiert sich Anfang der neunziger Jahre vor allem dank der substantiellen Unterstützung durch den Kanton Aargau, genauer dessen Kuratorium und den Lotteriefonds. Die Anerkennung der Institution durch die öffentliche Hand stärkt zugleich auch das Vertrauen privater Geldgeber und Kooperationspartner. Eine gesicherte Infrastruktur ermöglicht die Entwicklung von Projekten, für deren Finanzierung private Personen und Organisationen beigezogen werden, die mit den Projekten wiederum ihre eigenen Ziele umsetzen und kommunizieren können.

Mit seinen erfolgreichen Grossprojekten gleicht sich das Stapferhaus schrittweise an professionelle nationale und internationale Standards an. Entsprechend wachsen die Produktionsbudgets. Im Jahr 2000 wird erstmals die Zwei-Millionen-Grenze überschritten. Vergleicht man die Jahresrechnungen von 1992 bis 2002, fällt neben dem Ausgaben- das mindestens ebenso hohe Einnahmenwachstum auf. Der Anteil der öffentlichen Gelder von Kanton, Bund und Stadt geht von 67 Prozent im Jahr 1992 auf rund die Hälfte im Jahr 2000 zurück. Das Stapferhaus finanziert sein Wachstum im Wesentlichen über private und fast ausschliesslich projektbezogene Mittel. Die nicht-öffentlichen Mittel setzen sich aus Beiträgen von Stiftungen und Sponsoren, aus selbst erwirtschafteten Erträgen wie Ausstellungseintritten und aus nicht quantifizierten, aber bedeutenden Sachsponsorleistungen zusammen. Das wirtschaftliche Klima der neunziger Jahre und eine ungewöhnliche Erfolgskonstanz begünstigen die Entwicklung des programmlichen und betrieblichen Wachstums.

Die Betriebsform der Einzelfirma wird für das Stapferhaus zunehmend riskanter. Diese Einsicht findet sich in einem Strategiepapier vom Frühling 2003: «Das Stapferhaus Lenzburg hat sich in den vergangenen Jahren von der Akademie auf dem Berge zu einem renommierten Kulturort entwickelt, der ein breites Publikum anspricht. [Es] genießt im Aargau und über die Kantongrenzen hinaus einen ausgezeichneten Ruf und hat mit seiner Ausstellungstätigkeit internationale Anerkennung gefunden. In Fachkreisen und beim breiten Publikum steht das Label Stapferhaus Lenzburg für Qualität, Originalität und Erlebniswert.»³

Organisationsstruktur und Finanzierungsmodus des Stapferhauses, so die Verfasser des Strategiepapiers weiter, hätten mit dem expandierenden Wirkungsgrad jedoch nicht Schritt gehalten. Das Stapferhaus sei nur zu knapp einem Viertel vom Kanton getragen und arbeite mit dem ungewohnt hohen Eigenfinanzierungsgrad von über 50 Prozent. «Die letzte Ausstellungsproduktion, Autolust, hat gezeigt, dass das Stapferhaus Lenzburg mit dem gewählten Finanzierungsmodus solche Grossproduktionen nicht mehr tragen kann. Die Ausstellung zog zwar 20 000 Besucher nach Lenzburg und genoss über die Landesgrenzen hinaus hervorragende Kritik, trug dem Stapferhaus Lenzburg aber trotzdem ein Defizit von 300 000 Franken ein.»

Das Strategiepapier kommt deshalb zum Schluss, das Stapferhaus brauche, wenn es denn seine Positionierung in der Kulturlandschaft behaupten und seine professionellen und erfolgreiche kulturelle Tätigkeit weiter ausbauen wolle, neue zeitgemässe Strukturen und ein anderes Finanzierungsmodell. Im betrieblichen Alltag des Stapferhauses wächst die Lohnbuchhaltung mit den freien Mitarbeitenden an, und das Mehrwertsteuergesetz verlangt nach einer

anspruchsvollen Projektbuchhaltung mit konsolidierter Jahresrechnung. Die Realität eines KMU hält auch im Stapferhaus Einzug.

Kulturmanagement

Schon vor der Jahrtausendwende werden im Stapferhaus Lehrgänge zum Kulturmanagement konzipiert und angeboten. Kulturorganisatoren und Kulturvermittler lassen sich hier in praktischer Betriebswirtschaft für Non-Profit-Betriebe im Kultur- und Freizeitbereich weiterbilden. Der Einfluss betriebswirtschaftlichen Denkens auf die Kulturarbeit – Kosten-Nutzen-Analyse, Vollkostenrechnung, Führung mit Kennzahlen – und die Anpassung des ökonomischen Instrumentariums an die Kulturarbeit sind prägende Elemente, die Teilnehmer aus Kulturmanagementkursen in Kulturorganisationen und Kulturprojekte tragen und an Ausbildungsgängen von Universitäten und Fachhochschulen weiter vertiefen. Nicht von ungefähr hat Kultur in den letzten Jahren prozentual die höchste Wachstumsrate aller Branchen erzielt.

Der haushälterische Umgang mit knappen Ressourcen ist ein Urthema der Kulturarbeit.

Der haushälterische Umgang mit knappen Ressourcen ist ein Urthema der Kulturarbeit. Die Löhne sind selten marktüblich, Freiwilligenarbeit noch sehr weit verbreitet. Das Ehrenamt ist gekoppelt an die Befriedigung, eine für das Gemeinwohl sinnvolle Arbeit zu leisten. Kulturarbeit grenzt oft an Selbstaussbeutung. Werden Kostenwahrheit und Marktlöhne auch in der Kulturarbeit zum Standard, treibt die Ökonomisierung der Kultur die Preise hoch.

Die Leistungen des Stapferhaus-Teams finden bis über die Kantonsgrenzen hinaus Beachtung, und die Projekte werden immer komplexer. Noch bevor eine Ausstellung eröffnet wird, beginnen bereits die Arbeiten für das nächste Vorhaben. Unter solchen Bedingungen sind die finanziellen Auswirkungen beim Budgetieren schwer abzuwägen, für die Absicherung der Zukunft lassen sich in der Kulturarbeit wenig Rücklagen machen. Diese Planungsunsicherheit kann die Kreativität lähmen. Wenn Löcher entstehen, geht es um Sein oder Nichtsein. Denn laufend müssen Rechnungen bezahlt werden; Defizite absorbieren viel Zeit und Energie und kosten Vertrauen.

Nach der Jahrtausendwende führt der Kanton Aargau deshalb ein neues Instrument ein, das die Leistungen der Organisationen in einer Vereinbarung festschreibt. Diese ist aushandelbar, der Kanton sitzt allerdings am

längeren Hebel, da er die Finanzen spricht. Mit dem sogenannten Leistungsvertrag kommt die von Kulturinstitutionen wie dem Stapferhaus lang ersehnte mehrjährige Unterstützung durch den Kanton. Das Planen wird sicherer und kann nun auch rollend erfolgen.

Leistungsvertrag

Ende 2003 handelt das Stapferhaus mit dem Kanton Aargau seinen Leistungsvertrag aus. Der kantonale Rechtsdienst und das Finanzdepartement sind in die Ausarbeitung einbezogen. Der Kanton leistet eine globale Projektfinanzierung von zweieinhalb Millionen Franken für die Jahre 2004 bis 2006, die er in Jahrestanchen von 850 000 Franken entrichtet. Das Stapferhaus seinerseits verpflichtet sich zu einem Mischfinanzierungsmodell mit einem Eigenfinanzierungsgrad von mindestens 35 Prozent. Zusätzliche Einnahmen generiert das Stapferhaus jeweils projektbezogen mit Hilfe von öffentlichen und privaten Stiftungen, Sponsoren und Mitgliedern des Fördervereins Stapferkreis sowie durch Eigenerträge – Ausstellungseintritte, Buchverkauf, Auftragsarbeiten und Raumvermietung. Fehlbeträge werden innerhalb der Globalrechnung ausgeglichen, Überschüsse rückgestellt und für die vertraglich vereinbarten Nutzungen eingesetzt.

Jedes Vorhaben muss den innovativen Charakter beweisen und eine Strahlkraft über die Kantonsgrenzen hinaus haben.

Im ersten Leistungsvertrag finden sich Elemente, die auf den Charakter eines privatwirtschaftlich geführten Unternehmens hinweisen. Erstens: Das Stapferhaus stellt auf Auftragsbasis sein Know-how Dritten zur Verfügung. Auftragsarbeiten werden gewinnorientiert kalkuliert und tragen zu einem höheren Eigenfinanzierungsgrad bei. Kantonalen Institutionen stellt das Stapferhaus sein Wissen im Bereich der Kulturkommunikation kostendeckend oder gratis zur Verfügung, falls es die personellen Ressourcen erlauben. Zweitens: Das Stapferhaus ist zugleich ein nach wirtschaftlichen Kriterien geführter Begegnungs- und Tagungsort mit eigener Gastronomie auf Schloss Lenzburg. Die Tagungsräumlichkeiten stehen dem Kanton Aargau zum Selbstkostenpreis zur Verfügung.

Mit der Unterzeichnung des Leistungsvertrags kommuniziert das Departement Bildung, Kultur und Sport im März 2004, dass der Kanton willens ist, die Arbeit des Stapferhauses stärker zu unterstützen und es zu einem kantonalen Aushängeschild zu machen. Im Mediencommuniqué von damals lässt der

Kanton sein Bewusstsein dafür erkennen, dass die grossen Ausstellungserfolge bislang stets mit einer hohen Planungs- und Finanzunsicherheit angegangen werden mussten, die das Haus letztlich in seiner nachhaltigen Wirkung einschränkten.

Vor einer Verlängerung des Leistungsvertrags werden dessen Erfüllung beurteilt und die Vereinbarungen angepasst. Ein Jahresbericht mit Erfolgsrechnung legt Rechenschaft über das Erreichte ab, ein Ausblick mit Budget legitimiert die Zukunft. Die mehrjährige Leistungsvereinbarung erhöht die Planungssicherheit, und die Partnerschaft zwischen Kanton und Kultur-Lieferant erhält einen längerfristigen Rahmen. Allerdings stellen sich bei derartigen Abhängigkeiten auch Fragen. Kann der Kanton auf die künstlerische Freiheit Einfluss nehmen? Kürzt er die Mittel, wenn die vereinbarte Leistung nicht erfüllt wird? Wer stopft die Löcher, wenn die Rechnung nicht aufgeht? Und was geschieht mit einem Gewinn? Wird der Kanton je nach Vertrauen kürzere oder längere Leistungsverträge abschliessen? Was sind die Kriterien zur Leistungsbeurteilung?

Der Erfolg des Stapferhauses fusst auf einem stabilen Team, das organisatorisches und konzeptionelles Wissen entwickelt und zu kulturellen Ausstellungen für ein breites Publikum gedeihen lässt. Die Leistungsvereinbarung setzt auf eingespielte Beziehungen, auf einen konstant erbrachten Leistungsausweis und auf das Vertrauen, dass weitere Erfolge gelingen. Jedes Projekt einer langjährigen Institution nährt sich aus der Erfahrung; dieses Know-how ist wertvoll und sollte eigentlich im Unternehmen bilanziert werden. Jedes Projekt beinhaltet ja einen Anteil des langjährig aufgebauten Wissens und wird deshalb mit einem Beitrag an den Overhead entsprechend entschädigt. Dies stellt Entwicklung, Leitung, Vernetzung, Kommunikation, Buchhaltung und Dokumentation sicher. Die mehrjährige Leistungsvereinbarung bildet, da sie mittelfristige Planungssicherheit zulässt, das Fundament für kreative Projekte schlechthin.

Ein wesentlicher Teil der kantonalen Unterstützungsgelder stammt aus dem für Kultursubventionen bestimmten Lotteriefonds. Der Kanton spricht diese Gelder auf Gesuch hin für Anschubfinanzierungen und für relevante Projekte. Die Projekte des Stapferhauses werden über mehrere Jahre mit Swisslos-Fondsgeldern finanziert. Jedes Vorhaben muss den innovativen Charakter beweisen und eine Strahlkraft über die Kantonsgrenzen hinaus haben, damit die Bezüge aus dem Fonds legitimiert sind.

Das Stapferhaus führt in der Tat innovative Ausstellungen durch, die zudem als Projekte befristet sind. Sie dienen der Reflexion zu einem bestimmten Thema über die Kantonsgrenzen hinaus und werden von Vorträgen und Diskussionen vertiefend umrahmt. Sie haben einen Anfang und ein Ende. Das

Stapferhaus erfindet sich also dauernd neu. Und Innovation ist ein Muss für den erfolgreichen Fortbestand einer Organisation am Markt.

Stiftungskapital

Die Einzelfirma Stapferhaus, die Projekt um Projekt realisiert, verwandelt sich dank dem ersten Leistungsvertrag von 2004 in eine Organisation mit klarem Zweck und langem Zeithorizont. Für die Gründung der Stiftung Stapferhaus Lenzburg wird ein Kapital zur Verfügung gestellt, welches das Fundament für ein erfolgreiches und nachhaltiges Wirken des Betriebs bildet.

Geldgeber wünschen eine Rendite – im Kulturbereich in Form eines immateriellen Nutzens wie etwa einer Erhöhung des Ansehens, einer sinnvollen Tätigkeit oder der Kompensation für schnelles Reichwerden. Altruismus ist auch in der Kultur eine Chimäre. Öffentliche Gelder bedürfen einer Legitimierung durch die Politik, Fixkosten müssen längerfristig mit den Erträgen gedeckt werden können. Die Jahresbilanz gibt Auskunft darüber, welche Aktiven die Organisation hält und welche Verbindlichkeiten sie eingegangen ist. «Kreativität», so ist im Jahresbericht 2008 des Stapferhauses Lenzburg zu lesen, «braucht ihre Zeit, aber auch Kulturschaffende wissen, dass Zeit Geld ist. Der Jahresbericht legt darüber Rechenschaft ab, wie wir das Geld aus öffentlicher und privater Hand in kulturelles Kapital umgewandelt haben. 2008 war das Geld bei uns gut angelegt – besser als auf manch einem Bankkonto.»

Does structure follow strategy? Die Umkehrung jener Frage aus der Frühzeit des Stapferhauses suggeriert, dass eine griffige Betriebsstrategie betriebliche Anpassungen evoziert. Im Stapferhaus Lenzburg hat sich das Team zunehmend professionalisiert, die Organisationsform wurde einer langen Lebenszeit angepasst, und heute diskutiert man, welches die ideale Struktur für die Umsetzung der künftigen Strategie sein könnte. An welchem Standort schafft es das Stapferhaus Lenzburg, weiterhin erfolgreiche Ausstellungen zu zeitgenössischen Fragen in attraktiver Form zu zeigen und so sein Merkmal der Einzigartigkeit zu behalten und auszubauen? Wo lässt eine Grundfinanzierung durch die Stapferhaus-Träger kulturelle Investitionen zu, die eine möglichst hohe Rendite abwerfen, also möglichst viele Besucher anziehen, sodass die laufenden Kosten gedeckt sind und sich sogar ein Polster für künftige Innovationen schaffen lässt?

Wünschen wir dem Stapferhaus Weitblick beim Formulieren und Umsetzen einer Strategie, die langes und erfolgreiches Wirtschaften erlaubt. Und wünschen wir ihm einen Standort, der die nötigen Frequenzen bringt und gleichzeitig zum Verweilen einlädt.