



Zusammenführung Zentrum Paul Klee (ZPK) und Kunstmuseum Bern (KMB)

**Bericht des Regierungsrates zur Motion 028-2012
BDP (Etter, Treiten)**

Bericht des Regierungsrates an den Grossen Rat

Datum RR-Sitzung: 12. März 2014
Geschäftsnummer: 654642
Direktion: Erziehungsdirektion
Klassifizierung: Nicht klassifiziert

Inhaltsverzeichnis

1	Projektziele	3
1.1	Ausgangslage	3
1.1.1	Motion Etter	3
1.1.2	Stellungnahme des Regierungsrates	3
1.1.3	Vorgeschichte	4
1.1.4	Vorberichte	4
1.2	Prozessübernahme und Projektziele	4
2	Projektorganisation und operative Projektleitung	5
3	Projektverlauf	5
3.1	Teilprojekt ZPK	5
3.1.1	Zielsetzungen	5
3.1.2	Projektorganisation	6
3.1.3	Finanzen ZPK, MMMF, FME	6
3.1.4	Sanierungsmassnahmen, Finanzplanung 2020 (SZPK und MMMF)	8
3.1.5	Konzeptionelle Ausrichtung	9
3.1.6	Gesamtstrukturen ZPK, MMMF, FME	9
3.2	Teilprojekt Kooperation / Fusion ZPK-KMB	10
3.2.1	Zielsetzungen	10
3.2.2	Projektorganisation	11
3.2.3	Strategie (gemeinsame Vision)	11
3.2.4	Leitbild KMB und ZPK	12
3.2.5	Strukturelle Konsequenzen	13
3.2.6	Strategische Struktur	13
3.2.7	Abklärungen Zusammenarbeit Stäbe und Services	15
3.2.8	Infrastrukturen: Ausbau- und Umsetzungspläne	15
4	Umsetzung der beschlossenen Zusammenarbeit auf strategischer und operativer Ebene in den Kernbereichen der Museumstätigkeit	16
4.1	Entscheide und Umsetzungsorganisationen	16
4.1.1	Teilprojekt ZPK	16
4.1.2	Teilprojekt Kooperation/Fusion ZPK-KMB	16
4.1.3	Leitung der Umsetzungsarbeiten	16
4.2	Projektvereinbarung	16
4.3	Umsetzungsarbeiten	16
4.3.1	Teilprojekt ZPK	16
4.3.2	Teilprojekt KMB ZPK	16
5	Zusammenfassung und Ausblick	17
6	Antrag an den Grossen Rat	17

1 Projektziele

1.1 Ausgangslage

1.1.1 Motion Etter

Ausgehend von der am 30. Januar 2012 eingereichten Motion 028-2012 BDP (Etter, Treiten), wurde der Regierungsrat aufgefordert, dem Grossen Rat bis Ende 2013 einen Bericht über das Zentrum Paul Klee (ZPK) mit folgenden Punkten vorzulegen:

- Mögliche Zusammenarbeitsformen mit dem Kunstmuseum Bern (KMB) in den Bereichen Organisation, künstlerische Leitung, administrative Führung etc.;
- Umfassender Businessplan mit den wichtigsten Eckdaten für die folgenden Jahre;
- Strategie, wie das ZPK in Zukunft mit den bisher gewährten Subventionen langfristig eine ausgeglichene Rechnung präsentieren kann.

Begründet wurde die Motion insbesondere damit, dass trotz des Leistungsvertrags zwischen dem Kanton und dem ZPK in den letzten Jahren mehrmals vom Grossen Rat zusätzliche Subventionen gesprochen werden mussten.

Damit nach der Einführung des neuen Kantonalen Kulturförderungsgesetzes vom 12. Juni 2012 (KKFG; in Kraftsetzung per 1. Januar 2013) klare Verhältnisse herrschen, müsse die Leitung des Museums klar aufzeigen, wie die finanzielle Situation unter dem neuen Gesetz langfristig gesichert werden könne. Dabei seien mittels einer engen Zusammenarbeit mit dem KMB möglichst viele Synergien und Kosteneinsparungen zu ermitteln und zu realisieren.

Um diese Anforderungen zu erfüllen, müsse ein Businessplan über die Dauer von fünf Jahren aufzeigen, wie die Ertragsseite und die Ausgabenseite inkl. laufendem Unterhalt langfristig gesichert werden können, ohne dass der Kanton weiterhin Zusatzkredite sprechen müsse.

Erwartet werde, dass alle Massnahmen getroffen würden, damit das ZPK langfristig seine Aufgaben im Rahmen des neuen Leistungs- und Subventionsvertrages erfüllen könne.

1.1.2 Stellungnahme des Regierungsrates

Der Regierungsrat beantragte am 20. Juni 2012 dem Grossen Rat die Annahme des Vorstosses als Postulat und erklärte sich bereit, dem Grossen Rat die von den Motionären geforderten Informationen in Form eines Berichts mit verschiedenen Szenarien zur längerfristigen Situation des ZPK vorzulegen.

Ferner hielt der Regierungsrat fest, im Rahmen des neuen Kantonalen Kulturförderungsgesetzes, das zurzeit vom Grossen Rat behandelt werde, sei vorgesehen, dass der Kanton Bern Kulturinstitutionen von mindestens nationaler Bedeutung und mit einem für die Schweiz einmaligen Angebot alleine subventioniere.

Die Kulturstrategie von 2009 nenne in dieser Kategorie neben dem KMB und dem Freilichtmuseum Ballenberg auch das ZPK. Die Übernahme der alleinigen Subventionierung des ZPK durch den Kanton Bern sei auf den 1. Januar 2014 vorgesehen. Das neue Kantonale Kulturförderungsgesetz sehe vor, dass der Abschluss von Leistungsverträgen mit Kulturinstitutionen von mindestens nationaler Bedeutung in der Kompetenz des Regierungsrats liege. Zudem sei die Überprüfung des Synergiepotentials im Rahmen einer engen Zusammenarbeit zwischen KMB und ZPK bereits in der Kulturstrategie 2009 enthalten.

Im Hinblick auf die laufende Prüfung der Zusammenarbeit des ZPK mit dem KMB erachtete der Regierungsrat es jedoch nicht als sinnvoll, die Höhe der künftig zu gewährenden Subventionen an das ZPK bereits einzugrenzen, wie dies die Motionäre forderten. Aus Sicht des Regierungsrats würde dies den Resultaten aus der Prüfung der Zusammenarbeit der beiden In-

stitutionen KMB und ZPK unnötig vorgreifen, da zum jetzigen Zeitpunkt die Finanzierung des Strukturveränderungsprozesses sowie die Folgen für die Finanzierung der beiden Institutionen durch die öffentliche Hand noch nicht geklärt seien.

1.1.3 Vorgeschichte

In der Finanzperiode 2008 bis 2011 wurde das ZPK von Kanton, Stadt Bern sowie Regionsgemeinden mit jährlichen Subventionen in der Höhe von CHF 5.86 Mio. unterstützt. Gemäss dem gültigen Subventionsvertrag mit dem Kanton Bern, der Stadt Bern und der Regionalkonferenz Bern-Mittelland verfügt die Institution für die Finanzierungsperiode 2012 bis 2015 über eine jährliche Subvention von CHF 5.65 Mio., wovon der Kanton Bern 50 % übernimmt. Für die Erneuerung der Subventionsverträge 2012 bis 2015 legte das ZPK, gestützt auf die Erfahrungen der Periode 2008 bis 2011 dar, dass die in Aussicht gestellten Mittel von rund CHF 5.65 Mio. jährlich dem Anspruch nach spartenübergreifendem Programm mit nationaler bzw. internationaler Ausstrahlung nicht genügen. Aus diesem Grund sprach der Grosse Rat am 2. November 2011 einen Zusatzkredit in der Höhe von jährlich CHF 0.5 Mio. für die Jahre 2012 bis 2015. Das ZPK wird somit in der Finanzierungsperiode 2012 bis 2015 von Kanton, Stadt Bern sowie Regionsgemeinden mit jährlichen Subventionen in der Höhe von CHF 6.15 Mio. unterstützt.

Der Grosse Rat hatte in der April-Session 2009 in den Planungserklärungen zur Kulturstrategie gefordert, dass eine sehr enge Zusammenarbeit sowie ein Fusionsprozess zwecks Erreichung einer optimalen nationalen und internationalen Ausrichtung von KMB sowie ZPK gleichwertig geprüft werden soll, wobei bei den Strukturveränderungsprozessen die beiden Institutionen aktiv einzubeziehen seien.

1.1.4 Vorberichte

Vor dem Hintergrund der Kulturstrategie des Kantons Bern aus dem Jahr 2009 lancierten das KMB und das ZPK im Sommer 2011 das "Projekt KMB ZPK", mit dem Ziel, eine intensivierte Zusammenarbeit zu prüfen.

Im Auftrag der Finanzierungsträger arbeiteten die Stiftungsräte der beiden Institutionen unter Beizug eines externen Projektleiters (Dr. Cyrill Häring, Basel) mögliche Varianten von Zusammenarbeitsformen aus und prüften sie. Dieser rund 60-seitige Bericht "Projekt KMB ZPK – Engere Zusammenarbeit KMB ZPK, Bericht Phase 1" wurde per 31. Januar 2012 erstellt und umfasst im Wesentlichen Grundlagen für Entscheide betreffend die Wahl zwischen Grobentwürfen der möglichen Szenarien sowie einen Vorgehensplan inkl. Projektorganisation für die Phase 2 des Projekts.

Gestützt auf diesen "Bericht Phase 1" definierten die beiden Stiftungsräte KMB und ZPK den weiteren Auftrag wie folgt: "der Bericht per 31. Januar 2012 ist in einer Zwischenphase zu den Themen künstlerischer Mehrwert sowie mit einem Benchmarking so zu vertiefen, dass die Stiftungsräte den Beschluss für den Eintritt in die Phase 2 fassen können. Es sind zwei Varianten zu prüfen; optimaler Status quo (entspricht Modell "Kooperation" im Bericht per 31. Oktober 2012) und "Fusion".

Nach vorgängiger Besprechung mit der Geschäftsleitung des Projekts wurde in der Folge am 4. November 2012 der wiederum von Herrn Dr. Cyrill Häring per 31. Oktober 2012 erstellte "Bericht Zwischenphase" durch die Projektleitung (Matthias Frehner, Peter Fischer und Cyrill Häring) verabschiedet und am 19. November 2012 den beiden Stiftungsräten KMB und ZPK vorgelegt. Im Anschluss daran fällten die beiden Stiftungsräte in ihren Stiftungsratssitzungen vom 12. Dezember 2012 (KMB) resp. 17. Dezember 2012 (ZPK) keine Variantenentscheide, sondern gaben lediglich "Stellungnahmen mit einer Tendenz" ab.

1.2 Prozessübernahme und Projektziele

Die beiden Berichte wurden von den Stiftungsräten sowie dem Erziehungsdirektor eingehend diskutiert und die Entscheidungsträger waren sich einig, dass das sogenannte "Projekt Hä-

ring" zwar einen umfassenden Überblick zu den Herausforderungen betreffend eines Näher-rückens von KMB und ZPK brachte, aber keine Annäherung oder gar eine Einigung unter den beiden Museen herbeiführen konnte.

Deshalb einigte man sich auf folgendes weiterführende Vorgehen:

Der Erziehungsdirektor übernimmt den Prozess über die Strategie des Kantons Bern für den Museumsplatz Bern. Unter seiner Leitung, das heisst unter Einsetzung eines neuen Projektleiters, werden in den kommenden Monaten mit den Stiftungsräten der beiden Institutionen, weiteren assoziierten Stiftungen und Anspruchsgruppen Gespräche und Verhandlungen geführt und versucht, deren Anliegen umfassend zu berücksichtigen. Ziel ist es, bis spätestens Ende 2013 eine einvernehmliche Lösung über eine gemeinsame Zukunft von KMB und ZPK zu finden. Diese Lösung wird in Form eines Berichts zuerst dem Regierungsrat, und falls dieser einverstanden ist, dem Grossen Rat vorgelegt werden.

An der Medienkonferenz vom 20. Dezember 2012 wurden die "Tendenzen" der beiden Stiftungsräte, die Prozessübernahme durch den Erziehungsdirektor sowie die Einsetzung eines neuen Projektleiters kommuniziert.

Die Projektziele wurden wie folgt definiert:

- Bis spätestens Ende 2013 ist eine einvernehmliche Lösung über eine gemeinsame Zukunft von KMB und ZPK zu finden;
- Diese Lösung ist in Form eines Berichts zu Händen des Regierungsrates resp. des Grossen Rates vorzulegen;
- Die Umsetzung der gewählten Variante soll auf spätestens 1. Januar 2016 (Start neue Leistungsvereinbarung mit Kanton) erfolgen;
- Eine gemeinsame Zukunft von KMB und ZPK muss in erster Linie kulturpolitisch sinnvoll sein;
- Die Umsetzung der Massnahme aus der Kulturstrategie des Kantons Bern über die enge Zusammenarbeit der beiden Häuser soll nicht als "Sparauftrag resp. Sparprojekt" verstanden werden;
- Eine gemeinsame Zukunft des KMB und des ZPK soll in erster Linie Bern als attraktiven Kunst- und Museumsstandort über die Kantons- und Landesgrenze hinaus stärken.

2 Projektorganisation und operative Projektleitung

In der Folge beauftragte der Erziehungsdirektor Herrn Dr. Marcel Brühlhart mit der Leitung des "Projekts KMB ZPK".

Einerseits waren die finanziellen und strukturellen Herausforderungen betreffend die Stiftungen ZPK, MMMF und FME rasch und mit hoher Intensität anzugehen und andererseits sollte die Frage der Kooperation oder Fusion zwischen KMB und ZPK von der vorgenannten Thematik losgelöst behandelt und verhandelt werden können.

Dementsprechend wurde das Gesamtprojekt in zwei Teilprojekte unterteilt: "Kooperation / Fusion KMB-ZPK" und "ZPK". Die beiden Teilprojekte wurden parallel angegangen.

3 Projektverlauf

3.1 Teilprojekt ZPK

3.1.1 Zielsetzungen

Das Teilprojekt ZPK fokussierte sich auf folgende Themen:

- Klärung der finanziellen Situation aller drei Stiftungen (Stiftung Zentrum Paul Klee [SZPK], Fondation du Musée des Enfants auprès du Centre Paul Klee [FME], Maurice E. und Martha Müller Foundation [MMMF]) und Herstellung von vollumfänglicher Transparenz;
- Bereinigung der finanziellen Situation (operative Unterdeckung), Sanierung, Rechnungslegung und Ausarbeitung eines Konzepts;
- Strukturelle Vereinfachung: Überprüfung, Bereinigung, Vereinfachung der Strukturen (inkl. operative Organisation) und Ausarbeitung eines Konzepts;
- Klärung der Zukunft Kindermuseum Creaviva (FME).

Um die politischen Aufträge des Grossen Rates zeitgerecht erfüllen zu können, galt es, erste Lösungsvorschläge noch vor dem Sommer 2013 zu erarbeiten.

3.1.2 Projektorganisation

Im Teilprojekt ZPK wurde ein Steuerungsausschuss gebildet, der sich nebst dem Erziehungsdirektor aus Ulrich Sinzig (Präsident ZPK), Peter Tschanz (Vizepräsident ZPK), Jeanine Aebi-Müller (Vertreterin der Familie Aebi-Müller) und Marcel Brühlhart (Projektleiter) zusammensetzt.

Die Projektleitung besteht aus Peter Fischer (Direktor ZPK), Urs Rietmann (Leiter des Kindermuseums Creaviva) und dem Projektleiter Marcel Brühlhart.

3.1.3 Finanzen ZPK, MMMF, FME

Unter dem Aspekt Finanzen galt es, zusammen mit den Verantwortlichen der Institutionen die finanzielle Situation aller drei Stiftungen (SZPK, MMMF und FME) zu klären und die geforderte übergreifende Transparenz herzustellen. Thema waren insbesondere die Bereinigung der operativen Unterdeckung, Sanierungsmassnahmen sowie die Rechnungslegung.

Die aktuelle Situation der SZPK präsentiert sich wie folgt:

- Die SZPK weist per 31. Dezember 2012 einen Bilanzfehlbetrag von knapp CHF 2 Mio. aus.
- Seit dem Jahr 2012 schreibt die SZPK schwarze Zahlen. In einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung (SZPK und MMMF) werden jedoch weiterhin Defizite geschrieben.
- SZPK und MMMF werden bis 2015 durch den Kanton mit zusätzlichen Mitteln von CHF 900'000 pro Jahr unterstützt.
- Mit dem Inkrafttreten der neuen Kantonalen Kulturförderungsverordnung (KKFV) per 1. Januar 2014 werden SZPK und MMMF infolge der Alleinfinanzierung durch den Kanton Bern zusätzlich mit insgesamt CHF 160'000 belastet (Liegenschaftssteuer Stadt Bern, Wegfall Anteil an "Bundesmillion").
- Auf der heutigen Basis wird ab 2016 der jährliche Fehlbetrag von SZPK und MMMF (dann fusioniert) zwischen CHF 1.5 Mio. bis CHF 1.7 Mio. betragen (Ungenauigkeit in der Budgetierung).

Der Kanton Bern übernimmt ab dem 1. Januar 2014 die alleinige Subventionierung des ZPK.

Die Situation der MMMF stellt sich wie folgt dar:

- Die MMMF verfügt über ein Eigenkapital von CHF 124 Mio., das allerdings kaum aktivierbar ist (Gebäudewert).
- Die frei verfügbaren Mittel betrugen per 31. Dezember 2012 knapp CHF 130'000.
- Die MMMF verbucht regelmässig kleine Überschüsse (durchschnittlich CHF 20'000).

Als Infrastrukturstiftung verfügt die MMMF über drei Gebäude und besitzt zudem den Grossteil des Mobiliars sowie der mobilen Technik. Betreffend Unterhalt und Ersatzanschaffungen ergibt sich folgendes Bild:

Museums-Gebäude

- Für die Instandhaltung des Gebäudes wurden und werden knapp genügend Mittel eingesetzt. Namentlich aufgrund von Zusatzfinanzierungen durch die öffentlichen Hände (zurzeit CHF 400'000 pro Jahr). Diese sind bis 2015 begrenzt.
- Ab 2017 steigt der Mittelbedarf für den Gebäudeunterhalt um rund CHF 300'000 an.
- Eigentliche Renovationsarbeiten (Instandsetzung) fallen voraussichtlich erstmals in der Periode 2017–2021 (rund CHF 7 Mio.) an. Diese werden durch den Kanton Bern zu tragen sein.

Möbiliar / Technik

- Die IT wurde soeben ersetzt und ist neuwertig.
- Im Bereich von Möbiliar und Multimedia erfolgten in den letzten Jahren namhafte Ersatzanschaffungen, grösstenteils finanziert durch Zusatzkredite der Finanzierungsträger.
- Die derzeit eingestellten Mittel für den Unterhalt sind ausreichend.
- Die MMMF schreibt das ehemals geschenkte Möbiliar bzw. die geschenkte Technik (Multimedia) nicht ab. Die SZPK stellt dafür keine Mittel zurück.
- Da die MMMF keine Abschreibungen/Rückstellungen vornahm und vornimmt, taucht dieser Posten ökonomisch nicht auf. Spätestens mit der Fusion SZPK und MMMF (und wegen veränderter Rechnungslegungsvorschriften) müssen diese Rückstellungen jedoch zwingend gebildet werden. Diese betragen knapp CHF 1 Mio. pro Jahr.

Restaurant

- Die laufenden Unterhaltsarbeiten können aus eigener Kraft (d. h. aus den Erträgen) vorgenommen werden. Die Liegenschaft wurde sehr aufwändig und hochwertig renoviert.
- Der Betreiber des Restaurants (ZFV Unternehmungen) investierte selber in erheblichem Ausmass in die Küche. Entsprechend sind die Erträge verhältnismässig gering.
- Optionen für die Zukunft: Entweder Reinvestition durch Pächter (ZFV Unternehmungen) oder anderes Betriebskonzept, das wirtschaftlicher ist.

Bauernhaus

- Zurzeit sind die Aufwendungen und Erträge gering.
- Die Nutzung des Bauernhauses wird durch ein Wohnrecht eingeschränkt.
- Option für die Zukunft: Investitionen in das Gebäude gekoppelt mit höheren Erträgen.

Die FME wies per 31. Dezember 2013 ein verbleibendes Stiftungsvermögen von ca. CHF 1.5 Mio. aus. Das Betriebsergebnis beläuft sich auf minus CHF 300'000 bis CHF 450'000 pro Jahr, welches durch den Verbrauch des Stiftungsvermögens getilgt wird. Das Stiftungsvermögen wird voraussichtlich spätestens Mitte 2017 aufgebraucht sein.

Bei der Stiftung Sommerakademie, die indirekt (Naturalleistungen) durch das ZPK subventioniert wird, wären die Einsparungen, die sich aus einem Wegfall der Unterstützung durch das ZPK oder allenfalls einer Liquidierung der Stiftung ergeben würden, in einem fünfstelligen Betrag anzusiedeln.

3.1.4 Sanierungsmassnahmen, Finanzplanung 2020 (SZPK und MMMF)

a) Sanierungsmassnahmen

- Weitere Sparanstrengungen / Effizienzsteigerungen;
- Enge Zusammenarbeit mit dem KMB (einheitliche strategische Führung / Dachstiftung), operative Zusammenarbeit (Programmierung, Ausleihe, Stäbe und Abteilungen);
- Öffnung für strategische Partnerschaften (Mäzene, Sponsoren, öffentliche Institutionen);
- Beitrag Burgergemeinde:
 - Tilgung des Bilanzfehlbetrages von CHF 2 Mio.;
 - Weitere CHF 2 Mio. (Maximalbetrag) als Starthilfe betreffend Zusammenarbeit mit KMB / Dachstiftung. Keine eigentliche Defizitdeckung, sondern Ausgleich für Zusatzkosten oder noch nicht ausgeschöpftes Potential aus Zusammenarbeit und Konzeptänderung. Muss mit Begründung abgerufen werden.
- Verringerter Zusatzbeitrag des Kantons Bern von CHF 600'000 (derzeit CHF 900'000), der in einen ordentlichen Finanzierungsbeitrag umgewandelt wird.
- Pro memoria Creaviva: Die Familie Aebi-Müller ist bereit, auf eigenes finanzielles Risiko den Betrieb des Kindermuseums bis 2019 zu garantieren.
- Tendenziell handelt es sich um eine Worst-Case-Planung (Ausgaben wie Einnahmen).
- Die Zusammenarbeit zwischen ZPK und KMB wird möglicherweise grössere Effekte haben.
- Drittmittel sind heute bereits grösstenteils zugesichert.
- Einnahmen orientieren sich am tiefsten Stand (2012).
- Allfällige zusätzliche Mittel (Drittmittel, Besucherentwicklung, Zusammenarbeit KMB) werden in die Kunst fliessen.
- Noch tiefere Aufwendungen für die Kunst würden dem Leistungsauftrag grundlegend zuwiderlaufen. Die Aufwendungen für die Kunst müssen sich nach einer Übergangsphase mittelfristig bei rund CHF 3 Mio. einpendeln, anderenfalls kann der Anspruch an einen nationalen Leuchtturm nicht aufrechterhalten werden.

b) Erläuterungen Ertrag (vgl. Beilage 4: Finanzplanung 2020, Seite 1)

- Die Annahmen sind defensiv und orientieren sich am bisherigen Tiefpunkt von 2012.
- Die Ausschläge in den Jahren 2017 und 2019 korrelieren mit höheren Aufwendungen für die Kunst, weil in diesen Jahren der Bezug von Lotteriemittel (resp. neu Kulturförderungsfondsgelder) nach Ablauf der zehnjährigen Sperrfrist grundsätzlich wieder möglich ist (für Ausstellung von internationaler Bedeutung und Ausstrahlung).
- Drittmittel sind bereits heute in der Höhe von CHF 650'000 pro Jahr gesichert. Die Zuwendungen aus der "Bundesmillion" sind nicht mehr enthalten.

c) Erläuterungen Aufwand (vgl. Beilage 4: Finanzplanung 2020, Seite 1)

- Die Ausgaben für die Kunst sind auf ein absolutes Minimum reduziert worden. Weitere Kürzungen würden grundsätzliche Konzeptänderungen bedingen (insbesondere Wegfall des Zentrumsgedankens und Schliessung Creaviva). Im Jahr 2010 betrug der Aufwand für die Kunst noch über CHF 3 Mio.
- Die Ausschläge in den Jahren 2017 und 2019 rühren von der Möglichkeit her, in diesen Jahren Kulturförderungsfondsgelder (maximal CHF 500'000) zu erhalten (vgl. oben: Erläuterungen Ertrag).
- Die Liegenschaftssteuer ist in den Aufwendungen enthalten.
- Der Baurechtszins der Stadt Bern wird auch weiterhin nicht erhoben.

d) Erläuterungen MMMF (vgl. Beilage 4: Finanzplanung 2020, Seite 1)

- Die Rechnungsergebnisse steigen nach der Fusion mit der SZPK leicht an, weil der externe Verwaltungsaufwand (Synergie) wegfällt.

e) Erläuterungen Unterhalt, Abschreibungen, Rückstellungen (vgl. Beilage 4: Finanzplanung 2020, Seite 2)

- Die Zusatzfinanzierungen durch die öffentlichen Hände (zurzeit CHF 400'000 pro Jahr) sind bis 2015 begrenzt.
- Ab 2017 steigt der Mittelbedarf um rund CHF 300'000 pro Jahr an.
- Die Berechnung der Rückstellungen auf dem geschenkten Mobiliar ab 2016 berücksichtigt den entsprechenden Rückstand bis 2015.
- Die in einem geringen Umfang durch die SZPK getätigten Wiederbeschaffungen wurden ordentlich abgeschrieben.

f) Erläuterungen Potenzial (vgl. Beilage 4: Finanzplanung 2020, Seite 2)

- Dritte (strategische Partnerschaft)
 - Mäzene, Sponsoren, öffentliche Institutionen
 - Möglichkeit von Leistungsbezug durch KMB (z. B. Depot, Technik; stellt keine Synergie, sondern eine Mittelverschiebung dar)
- Zusammenarbeit KMB
 - gemeinsamer Auftritt
 - gemeinsame Programmierung
 - gemeinsame Ausleihe

Effekte: In erster Linie wirkungsvollere Verwendung der Mittel, attraktivere Ausstellungen, geringere Konkurrenzierung, d. h. höhere Besucherzahlen.
- Synergien
 - Marketing / Kommunikation
 - Administration
 - Gerätepool
 - Konservierung / Restauration
 - Facility Management
 - Ausstellungsadministration / Registrar
 - Shop

Dieses Potential ist aus heutiger Warte eher defensiv beurteilt. Im Rahmen einer immer enger werdenden operativen Zusammenarbeit und einer starken einheitlichen strategischen Führung dürften sich mittelfristig grössere Effekte erreichen lassen.

3.1.5 Konzeptionelle Ausrichtung

Themen waren die Relativierung der Monothematik, das verstärkte Anbieten von hochqualifizierten Leistungen auf dem Markt, der Ausbau des Veranstaltungs- und Kongressbereichs sowie die Öffnung für strategische Partnerschaften und Sammlungen.

In einem ersten Schritt öffnet sich die SZPK für strategische Partnerschaften aller Art und weitere Sammlungen und wird bereits ab dem Jahr 2014 den Veranstaltungs- und Kongressbereich ausbauen und professionalisieren. In einem zweiten Schritt werden zurzeit die Möglichkeiten und ökonomischen Effekte eines verstärkten Auftretens auf dem Markt geprüft (Restauration und Forschung).

3.1.6 Gesamtstrukturen ZPK, MMMF, FME

Unter dem Aspekt Gesamtstrukturen ZPK, MMMF und FME galt es insbesondere, Optionen für eine strukturelle Vereinfachung (inkl. operativer Organisation) zu erarbeiten, d. h. durch Überprüfung und Bereinigung der rechtlichen Grundlagen sowie unter Beachtung der Vorge-

schichte und der Strukturen der Stiftungen. Erarbeitet wurden insbesondere das Optimierungs- und Synergiepotential und neue organisatorische Modelle; ferner wurden Zuständigkeiten und Ansprüche geklärt. Im Rahmen dieser Arbeiten galt ein besonderes Augenmerk dem sorgfältigen Umgang mit der nationalen und internationalen Identität des ZPK sowie den berechtigten Erwartungen der Stifterfamilie Aebi-Müller.

Als Zielsetzungen verfolgt die Zusammenführung SZPK und MMMF das Herstellen einer gesamtbetrieblichen Transparenz, das Vermeiden von unnötigen Reibungsflächen sowie einen einheitlichen Auftritt gegen aussen. Bezüglich Umsetzung wurden folgende vier Optionen geprüft:

- Integration MMMF in SZPK;
- Integration SZPK in MMMF;
- neue Stiftung;
- die MMMF überträgt lediglich das Gebäude und die Einrichtungen/Betriebsmittel, den Skulpturengarten und das Restaurant. Das Bauernhaus verbleibt bei der MMMF.

Favorisiert wurde schliesslich – unter der ausdrücklichen Bedingung, dass das Gebäude für operative Bedürfnisse (Liquidität, Unterhalt) nicht belehnt werden darf – die Option der Integration der MMMF in die SZPK mit dem juristischen Namen "Stiftung Zentrum Paul Klee / Maurice E. & Martha Müller Foundation". Gegen aussen soll der Auftritt (Marke) "Zentrum Paul Klee" mit einer Baseline "Maurice E. & Martha Müller Foundation" erfolgen.

Die Stiftung MMMF hat bereits mit Schreiben vom 14. Mai 2013 einem solchen Schritt grundsätzlich zugestimmt. Dies tat die SZPK an der Stiftungsratssitzung vom 17. September 2013 ebenfalls. Angestrebter Zeitpunkt der Umsetzung ist voraussichtlich der 1. Januar 2015; in inhaltlicher und zeitlicher Abstimmung mit der Errichtung einer Dachstiftung (Kooperation KMB-ZPK, vgl. unten).

In Bezug auf das Kindermuseum Creaviva (FME) galt es, eine Struktur zu suchen, welche die Überlebenschancen verbessert, der effektiven Leistungserbringung entspricht sowie unnötige Reibungsflächen vermeidet. Folgende Optionen wurden geprüft:

- Integration FME in SZPK;
- FME weiter selbständig;
- Verbreiterung Trägerschaft für FME (selbständig).

Nach intensiven Gesprächen mit der Familie Aebi-Müller wurde die Selbständigkeit schliesslich favorisiert. Die Gründe dafür liegen in der potentiellen Verbreiterung des Angebots (Angebot der Kunstvermittlung für das KMB und möglicherweise weitere Dritte), das finanzielle Engagement der Familie Aebi-Müller (Sponsoring, Garantie des Betriebs bis 2019) sowie die bei einer Integration in die SZPK erfolgende indirekte Übernahme von zusätzlichen, insbesondere finanziellen Risiken durch den Kanton.

Bei der Stiftung Sommerakademie gibt es weder einen strukturellen noch einen finanziellen Anpassungsbedarf, da das Sparpotential vernachlässigbar, der Nutzen hingegen verhältnismässig gross ist.

3.2 Teilprojekt Kooperation / Fusion ZPK-KMB

3.2.1 Zielsetzungen

Die Thematik einer zukünftigen Kooperation (in verschiedenen strukturellen Ausprägungen) oder Fusion wurde nach dem bewährten Grundsatz "structure follows strategy" von der inhaltlichen Ebene her entwickelt. So wurde erst nach einer Diskussion über die verschiedenen denkbaren Felder der Zusammenarbeit und auf der Basis entsprechender inhaltlicher Ergeb-

nisse die Frage der Struktur angegangen. Es galt insbesondere, folgende Bereiche zu untersuchen und zu klären:

a) Klärung Inhalte der Zusammenarbeit, insbesondere:

- Gemeinsame/koordinierte Strategie (Vision);
- Gemeinsame/koordinierte Programmierung;
- Gemeinsamer Auftritt im internationalen Leihgeschäft;
- Forschung, Pflege der Sammlungen;
- Raumbewirtschaftung;
- Gemeinsame Vermittlung;
- Gemeinsame Vermarktung;
- Administration, Finanzen;
- Services (IT etc.).

b) Klärung Struktur und Form der Zusammenarbeit.

c) Umsetzungsmassnahmen (Organisation, Organe inkl. Präsidien, rechtlicher Rahmen, Rechnungslegung und finanzielle Aspekte, Personal etc.) inkl. Begleitung.

3.2.2 Projektorganisation

Die Diskussion über eine Zusammenarbeit ZPK-KMB wurde im Rahmen von Verhandlungsrunden (19. April 2013, 14. Mai 2013, 12. und 27. Juni 2013) geführt, die aus folgenden Personen bestanden: Bernhard Pulver (Co-Leitung), Marcel Brühlhart (Co-Leitung), Christoph Schäublin, Ulrich Sinzig, Dieter Baumann, Peter Tschanz, Jonathan Gimmel, Matthias Frehner sowie Peter Fischer.

Die Verhandlungsrunden wurden jeweils vom Projektleiter mit den beiden Direktoren und Präsidenten vorbereitet.

An den Verhandlungsrunden wurden in einem ersten Schritt die möglichen Inhalte einer Zusammenarbeit erörtert, die in eine gemeinsame strategische Ausrichtung (Leitbild) mündeten; und in einem zweiten Schritt die strukturellen Konsequenzen dieser inhaltlichen Zusammenarbeit diskutiert.

3.2.3 Strategie (gemeinsame Vision)

Aufgrund der bestehenden Zweck- und Schenkungsbedingungen waren der inhaltliche und damit auch der strukturelle Spielraum erheblich eingeschränkt. Namentlich nicht verhandelbar waren die Existenz eines Klee-Museums, die Präsentation der Klee-Sammlung in diesem Museum sowie der Zentrumsgeanke des ZPK. Zudem war die Auflösung der Identität des KMB aufgrund der dort domizilierten Stiftungen keine ernsthaft zu verfolgende Option.

Als gemeinsam zu verfolgende Vision standen die abgestimmte künstlerische Positionierung sowie die Stärkung des Kunststandortes Bern im Zentrum.

Als Ausgangslage wurde von den Mitglieder der Verhandlungsrunde im Einzelnen in folgenden Bereichen der Zusammenarbeit die aktuelle Situation analysiert, das Strategieziel definiert und die dazu notwendigen Massnahmen festgelegt:

- Zusammenarbeit Klassische Moderne: abgestimmte oder gemeinsame Programmierung; chronologisch und inhaltlich/komplementär. Die Bestände der klassischen Moderne des KMB werden für die Kontextualisierung der Klee-Sammlung an das ZPK ausgeliehen. Dies gilt umgekehrt auch für Bestände des ZPK;
- Gegenwartskunst: Getrennte Betrachtung von Sammlungen und Wechselausstellungen; Gegenwartskunst-Bestände des KMB werden grundsätzlich im KMB gezeigt; Wechselausstellungen werden gemeinsam konzipiert und betrieben. Gegen aussen treten KMB und

ZPK im Bereich der Gegenwartskunst gemeinsam auf. Gemeinsames Bespielen der Räumlichkeiten; Wechselausstellungen erfolgen in denjenigen Räumlichkeiten beider Häuser, die sich dafür am besten eignen;

- Zusammenarbeit Ausleihe: gemeinsames Auftreten auf dem internationalen Leihmarkt; Gemeinsames Label "Sammlungspool KMB-ZPK";
- Vermittlung: engere Zusammenarbeit unter den bestehenden Angeboten (KMB, ZPK, Creaviva); Vereinfachung des Zugangs für die Nutzer und Nutzung von Synergien;
- Marketing: Gemeinsamer Auftritt / komplementäre Nutzung von Kanälen; Erhöhung der Wirksamkeit der verwendeten Mittel; Höhere Visibilität des Kulturstandortes Bern;
- Zusammenarbeit Stäbe und Services.

3.2.4 Leitbild KMB und ZPK

Die Parteien waren sich von Beginn weg einig, dass ein gemeinsames künstlerisches Leitbild auszuarbeiten sei. Ausgangs- und Anknüpfungspunkt für sämtliche Diskussionen waren die Sammlungen beider Häuser (Gegenwartskunst, klassische Moderne).

Unter Mitwirkung der beiden Stiftungsratspräsidenten und Direktoren (künstlerischer Teil) wurde ein gemeinsames Leitbild (vgl. Beilage 1: Leitbild) entwickelt, das an der zweiten und dritten Verhandlungsrunde (1. und 2. Lesung) eingehend besprochen, ergänzt und bereinigt und schliesslich an der Sitzung vom 27. Juni 2013 genehmigt wurde.

Das ausgearbeitete gemeinsame Leitbild KMB und ZPK enthält folgende Schwerpunkte:

- Die Identitäten der beiden Häuser bleiben erhalten;
- Die Sammlungen der beiden Häuser bleiben dort, wo sie sind;
- Bei Erweiterungen der Sammlungen stimmen sich die Häuser gegenseitig ab und sammeln nicht in Feldern, wo das andere Haus bereits eine Sammlung besitzt;
- Die Häuser treten auf dem internationalen Ausleihmarkt als gemeinsamer Sammlungspool auf. Sie stimmen zudem Leihanfragen aufeinander ab;
- Im Bereich der Sammlungs-Pflege arbeiten die Häuser eng zusammen;
- Im Bereich von Wechselausstellungen haben die Häuser je eine Ausstellungspolitik (mit den dazugehörenden Profilen) definiert;
- Die beiden Häuser stimmen ihre Programmierung zeitlich und thematisch aufeinander ab;
- Pro Jahr führen die beiden Häuser mindestens drei Hauptausstellungen durch. Gemeinsame Ausstellungen sind möglich, sollen aber nicht verordnet werden;
- Im Bereich der Gegenwartskunst gehen die Häuser noch einen Schritt weiter. Sie führen pro Jahr eine gemeinsame Ausstellung durch;
- Im Bereich der Vermittlung soll eine enge Zusammenarbeit erfolgen;
- Die Marketing-Aktivitäten der beiden Häuser werden, wenn sinnvoll, gebündelt;
- Bei den Stäben und Services wird eine enge Zusammenarbeit installiert.

Diese Zusammenarbeit bringt folgende Mehrwerte:

- Transparenz und Klärung betreffend Tätigkeitsfelder beider Häuser;
- Bündelung und Ergänzung von Aktivitäten statt Konkurrenz;
- Gemeinsame, abgestimmte Programmierung zum Nutzen des Kunstplatzes Bern;
- Der gemeinsame Auftritt auf dem Ausleih-Weltmarkt wird zu besseren Resultaten bei Leihanfragen führen;
- Beseitigung einer diffusen Konkurrenzsituation im Bereich der Gegenwartskunst;
- Durch den gemeinsamen Auftritt nach aussen starkes Signal für den Kunstplatz Bern;
- Durch die enge Zusammenarbeit auf allen Ebenen eine wirkungsvollere Verwendung der zur Verfügung stehenden Gelder.

Beim gemeinsamen Leitbild handelt es sich um gemeinsame strategische Vorgaben, die sich im Rahmen der strategischen Ausrichtungen der beiden Häuser bewegen (müssen).

3.2.5 Strukturelle Konsequenzen

Zu den strukturellen Konsequenzen wurden folgende grundlegenden Überlegungen angestellt:

- Notwendig ist eine dauerhafte Lösung, um namentlich in den beiden Häusern für Ruhe und Planungssicherheit zu sorgen.
- Weder in inhaltlicher noch in struktureller Hinsicht kann eine Zusammenarbeit auf der "grünen Wiese" gedacht und vollzogen werden. Beide Häuser haben zwingende Rahmenbedingungen in ihren Stiftungsstatuten verankert, die nicht abgeändert werden können. Im ZPK betrifft dies namentlich den Zentrumsgedanken, die Auflagen der Schenkung Livia Klee, die Verortung der Sammlung Klee sowie das Kindermuseum Creaviva. Im KMB ist vor allem das (verbriefte und faktische) Mitspracherecht der assoziierten Stiftungen von Bedeutung.

Auf der operativen Ebene wurden verschiedene Zusammenarbeitsformen diskutiert und evaluiert. Schliesslich entschied man sich zu folgender strukturellen Zusammenarbeit: Einsetzen eines GL-Ausschusses (beide Direktoren sowie je eine zu bestimmende Person). Dieser hat folgende Aufgaben:

- Künstlerische Zusammenarbeit, insbesondere inhaltliche und terminliche Abstimmung der Programmierung, Leihverkehr, Vermittlung;
- Gegenwartskunst: eine gemeinsame Ausstellung pro Jahr;
- Steuerung der Zusammenarbeit bei Stäben und Services (Marketing/Sponsoring, Finanzen/Rechnungswesen, Administration/Personal, Museumstechnik, Gerätepool, Facility Management, Konservierung/Restaurierung, Forschung/Archiv, Bookshop, Ausstellungsadministration/Registrar, Ticketing);
- Zu diesen Aufgaben und Entscheidungskompetenzen wird eine Geschäftsordnung erstellt.

Die skizzierte operative Zusammenarbeit bedarf einer wirkungsvollen strategischen Klammer. Auf der strategischen Ebene standen vier Optionen zur Diskussion (vgl. Ziffer 3.2.6 nachfolgend).

3.2.6 Strategische Struktur

Ausgehend von den kulturpolitischen Bedürfnissen (Kunstplatz Bern), den strategischen Vorgaben (gemeinsames Leitbild) sowie den Bedürfnissen auf operativer Ebene sind betreffend strategischer Struktur folgende Optionen eingehend geprüft worden:

Option 1 – Fusion: Zentral war vor allem die Frage, ob die im Rahmen der Verhandlungen definierte Zusammenarbeit zum Nutzen des Kunstplatzes Bern noch deutlich verbessert werden könnte und wie es sich mit den Produkten und Identitäten im Falle einer Fusion verhalten würde. Schliesslich waren die Haltungen der Familien, der Geberstiftungen sowie die "Elastizität" der Statuten zu berücksichtigen.

Gegen die Generierung eines substantiellen Mehrwerts für den Kunstplatz Bern bei einer Fusion sprachen insbesondere folgende Argumente:

- Die "Karten" können auch im Rahmen einer Fusion nicht vollständig neu gemischt werden.
- Die Bewahrung der beiden Identitäten spricht eher gegen eine Fusion, obgleich dies prinzipiell auch im Rahmen einer Fusion denkbar wäre.
- Die Familie Aebi-Müller sowie einzelne der im KMB domizilierten Stiftungen stehen einer Fusion eher skeptisch gegenüber.
- Unter den vorliegenden Rahmenbedingungen (Stifterwillen, Identitäten etc.) ist eine deutliche Erhöhung des Nutzens für den Kunstplatz Bern durch eine Fusion weder nachweisbar noch naheliegend.

- Das Synergiepotential ist aufgrund der beiden Standorte und der unterschiedlichen Ausrichtung (Museum bzw. Zentrum) bei einer Fusion bestenfalls marginal grösser.

Gestützt auf diese Auslegeordnung wurde die Option der Fusion verworfen.

Option 2 – strategischer Ausschuss: Ein strategischer Ausschuss der beiden Stiftungsräte wurde mit folgenden Eckpunkten eingehend diskutiert:

- Aufgaben und Kompetenzen: In erster Linie als Sounding Board für den GL-Ausschuss konzipiert; Entscheidungskompetenzen bei der Zusammenarbeit von Stäben und Services; bei der Programmierung massgebende Empfehlung an die jeweiligen Stiftungsräte, die nur genehmigen oder ablehnen können.
- Besteht aus 7 Mitgliedern, wovon zwingend die beiden Präsidenten, die beiden Vizepräsidenten und Dieter Baumann Einsitz nehmen. Die restlichen zwei Sitze werden von den Häusern durch Fachverständige besetzt (je 1 Sitz); wenn möglich haben diese Personen Einsitz in beiden Stiftungsräten. Die Direktoren vertreten an den Sitzungen die künstlerisch-operative Ebene ohne Stimmrecht.
- Während der Umsetzungsphase wird ein klassisches Projektaufsichtsorgan eingesetzt, das der jetzigen Verhandlungsrunde möglichst entsprechen sollte. Die Leitung obliegt während dieser Phase Marcel Brühlhart. Anschliessend erfolgt der Wechsel zum eigentlichen strategischen Ausschuss.

Ein solcher strategischer Ausschuss wäre eine reine Übergangslösung gewesen. Zudem hätte dies zu einer Zweiklassengesellschaft in den Stiftungsräten geführt, was schliesslich zu dessen Verwerfung führte.

Option 3 – Personell identischer Stiftungsrat: Die Lösung eines personell identischen Stiftungsrats, d.h. die Einsetzung eines für beide Stiftungen identischen Stiftungsrates, basierend auf einem Zusammenarbeitsvertrag betreffend Wahlprozedere (sowie Änderungen der Stiftungsurkunden), erfüllt die Anforderungen an eine wirkungsvolle strategische Klammer. Sie hat einzig den Nachteil, dass sie – sowohl gegen innen wie auch gegen aussen – tendenziell als Übergangslösung erscheinen würde.

Option 4 – Dachstiftung: Eine Dachstiftung führt ebenfalls zu einem identischen Stiftungsrat, schafft darüber hinaus aber eine gesellschaftsrechtliche Klammer. Die Mitglieder der Verhandlungsrunde haben sich schliesslich auf die Errichtung einer Dachstiftung zwecks Installierung einer einheitlichen strategischen Führung verständigt und zwar in der Ausgestaltung als Dachstiftung mit Organstellung in den Unterstiftungen und separaten Ausschüssen.

Folgende Gründe sprechen für die Option 4:

- Eine Dachstiftung führt zu einer strategischen Führung der beiden Häuser aus einer Hand, ohne dadurch die jeweiligen Stiftungszwecke und Identitäten zu beeinträchtigen.
- Die Rechte der bisherigen "zugewandten Orte" werden nicht nur gewahrt, sondern zum Nutzen des Kunststandortes Bern noch ausgebaut.
- Die vorgesehenen Ausschüsse erlauben eine spezifische und die Geschichte beider Häuser respektierende Behandlung von zentralen Sachbereichen, ohne auf die Vorteile einer gemeinsamen strategischen Steuerung verzichten zu müssen.
- Dieses Konstrukt kann mit vernünftigem Aufwand errichtet werden (Statutenanpassungen, neue Stiftung).
- Beim Institut der Dachstiftung handelt es sich um ein neuartiges und fortschrittliches Modell zur Steuerung von Stiftungen, welches bei Bedarf auf dem Platz Bern ausbaufähig ist und zudem schweizweit als innovative Lösung auf Beachtung stossen dürfte.

Ausgehend von der aktuellen Zusammensetzung der Stiftungsräte sind bereits erste Vorschläge für die zukünftige personelle Besetzung der beiden Stiftungsräte inkl. des Stiftungsrates einer Dachstiftung (oder eines personell identischen Stiftungsrates) diskutiert worden.

3.2.7 Abklärungen Zusammenarbeit Stäbe und Services

Im Rahmen der zu definierenden Zusammenarbeit auf der strategischen und künstlerischen Ebene des "Projekts KMB ZPK" galt es, die im Jahr 2011 diskutierten und als blosse Auslegeordnungen dokumentierten Arbeiten (Berichte Häring inkl. Anhänge) in den einzelnen Bereiche der Stäbe und Services (Finanzen/Strukturen/Personal, Vermittlung/Marketing/Event, Technik/Facility Management/Betrieb) mit den jeweiligen betroffenen Personen/Arbeitsgruppen zu vertiefen. Mit den jeweiligen Arbeitsgruppen, d. h. mit den betroffenen leitenden Mitarbeitenden, wurden detaillierte Besprechungen geführt, wobei die Direktoren vorgängig über den Inhalt der Sitzungen informiert wurden und, sofern erwünscht, an den Sitzungen teilnahmen.

Wie im Rahmen der Vorarbeiten wurde auch in diesem Prozess davon ausgegangen, dass die potentiellen Synergien in den einzelnen Feldern gering, in ihrer Summe möglicherweise aber nicht unbedeutend sein werden.

Die angestrebte Zusammenarbeit in den Bereichen Stäbe und Services erfolgt nicht nur der Synergien wegen, sondern ist die folgerichtige Konsequenz aus der Zusammenarbeit auf der strategischen und künstlerischen Ebene. Zudem soll eine solche Zusammenarbeit das Verständnis der Häuser für die Herausforderungen des jeweiligen Partners fördern. Ferner war und ist in diesem Bereich mit grosser Sorgfalt vorzugehen und insbesondere eine Verunsicherung des Personals zu vermeiden.

Gestützt auf die Vorarbeiten wurden folgende Arbeitsgruppen gebildet:

- Marketing und Kommunikation
- Finanzen und Rechnungswesen
- Administration und Personal
- Museumstechnik und Facility Management (inkl. Serviceverträge und Gerätepool)
- Konservierung und Restaurierung
- Forschung und Archiv (Bibliothek, Bildarchiv)
- Bookshop
- Ausstellungsadministration und Registrar (ingoing und outgoing loans)
- Ticketing
- Vermittlung

Festgehalten wurden bereits bestehende Zusammenarbeiten, allfälliges Potential sowie daraus folgende oder mögliche Einsparungen oder Erfordernisse von zusätzlichen Mitteln zu deren Umsetzung. Vom Aufbau einer Service-Gesellschaft wird zurzeit abgesehen, weil deren Nutzen in Anbetracht von zwei Standorten nicht genügend ausgewiesen werden kann.

3.2.8 Infrastrukturen: Ausbau- und Umsetzungspläne

Schliesslich galt es, die räumliche Situation (geplanter Ausbau KMB) zu klären. Da keine baulichen Veränderungen an der Hülle vorgenommen werden, hat das anvisierte Projekt nur Innenwirkung. Es sollen rund 600 m² an zusätzlicher Ausstellungsfläche entstehen. Dieser zusätzliche Raum wird für die Umsetzung der KMB-Strategie im Bereich Gegenwartskunst benötigt. Das Institut für Kunstgeschichte sowie das Kino werden ausziehen. Darüber hinaus können notwendige Renovationen vorgezogen werden. Die Denkmalpflege ist dem Projekt gegenüber wohlgesonnen, so dass nicht mit grossem Widerstand gerechnet wird. Der Finanzierungsbedarf beträgt ca. CHF 8 Mio. (zzgl. +/- 20 %). Die Vertreter des KMB haben hierzu bereits mit potentiellen Geldgebern Gespräche aufgenommen. Die Betriebskosten werden nicht

merklich erhöht, es sind minime Zusatzbelastungen inkl. Abschreibungen zu erwarten. Mietausfälle gibt es keine, weil die Universität Bern bis anhin keine Miete bezahlte.

4 Umsetzung der beschlossenen Zusammenarbeit auf strategischer und operativer Ebene in den Kernbereichen der Museumstätigkeit

4.1 Entscheide und Umsetzungsorganisationen

4.1.1 Teilprojekt ZPK

Der Stiftungsrat SZPK hat an seiner Sitzung vom 9. Dezember 2013 dem Businessplan 2020 sowie den strukturellen Veränderungen einstimmig zugestimmt. Der Stiftungsrat MMMF hatte seine Zustimmung zu einer Fusion mit der SZPK bereits am 14. Mai 2013 per Schreiben erteilt.

4.1.2 Teilprojekt Kooperation/Fusion ZPK-KMB

Die beiden Stiftungsräte stimmten sowohl dem Leitbild als auch der Struktur der Zusammenarbeit an ihren ausserordentlichen Sitzungen vom 13. und 27. August 2013 und ordentlichen Sitzungen vom 16. und 17. September 2013 zu. Dies wurde am 20. September 2013 an einer Medienkonferenz der Öffentlichkeit gegenüber kommuniziert.

4.1.3 Leitung der Umsetzungsarbeiten

Die Umsetzungsarbeiten in beiden Teilprojekten werden durch Marcel Brühlhart geleitet.

4.2 Projektvereinbarung

Betreffend die Umsetzung der beschlossenen Zusammenarbeit auf strategischer und operativer Ebene in den Kernbereichen der Museumstätigkeit wurde von der Projektleitung eine Vereinbarung zwischen der Stiftung KMB, der Stiftung ZPK und dem Kanton Bern ausgearbeitet, welche insbesondere folgende Grundlagen regelt:

- Projektgrundlagen und -voraussetzungen (Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen KMB und ZPK, weitere Voraussetzungen der Zusammenarbeit zwischen KMB und ZPK, Rolle des Kantons Bern, zeitlicher Rahmen);
- Zielsetzungen des Umsetzungsprojekts (strategische, strukturelle, operative und künstlerische Projektziele);
- Projektorganisation (Projektsteuerung, Projektteam und Projektleitung, Entscheidvorbehalt zugunsten der Stiftungsräte KMB und ZPK, Finanzierung der Projektarbeiten).

Die Vereinbarung wurde an den Sitzungen vom 9. und 11. Dezember 2013 von den Stiftungsräten genehmigt.

4.3 Umsetzungsarbeiten

4.3.1 Teilprojekt ZPK

Bis Ende 2014 werden zum einen die rechtlichen Voraussetzungen und der organisatorische Rahmen für die Fusion SZPK und MMMF zu erarbeiten und die Fusion zu vollziehen sein. Zum anderen gilt es, die internen Planungs-, Finanz- und Controllinginstrumente weiter auszubauen, um hohen Transparenzstandards genügen und zusätzliche Sicherheit bezüglich Geschäftsentwicklung erreichen zu können.

4.3.2 Teilprojekt KMB ZPK

Dieser Prozess wird wahrscheinlich über 2014 hinaus dauern (Frühling/Sommer 2015). Die Errichtung einer Dachstiftung in Kombination mit der Fusion SZPK/MMMF (als schweizerisches Novum) ist rechtlich komplex und wird Zeit beanspruchen. Zweitens müssen die organisatorischen Detailregelungen der Zusammenarbeit auf strategischer und operativer Ebene

gründlich diskutiert und möglichst einvernehmlichen Lösungen zugeführt werden. Es ist eine Umsetzung des Teilprojekts per 1. Januar 2015, spätestens per 1. Januar 2016 geplant.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die nun vorliegenden Lösungen für zwei kulturpolitisch wichtige Themenkreise (Zusammenarbeit Zentrum Paul Klee und Kunstmuseum Bern, Restrukturierung/Sanierung Zentrum Paul Klee) sind für den Kunstplatz Bern von grosser Bedeutung.

Zum einen konnte zwischen den beiden Museen eine sehr enge Kooperation gefunden werden, deren Inhalt den Kunstplatz stärken wird und deren Form innovativ und in der Schweiz einzigartig ist.

Zum anderen bringt die Bereinigung der Strukturen und der Finanzsituation im Zentrum Paul Klee Ruhe und Stabilität zurück, die in den letzten Jahren zum Schaden, nicht nur des Kunstplatzes Bern, zumindest teilweise verloren ging.

Schliesslich ist zu erwähnen, dass sich in diesem intensiven Prozess der letzten 12 Monate die Hauptakteure näher kamen, neues Vertrauen aufgebaut und bestehendes vertieft werden konnte. Dies ist erstens für den Verlauf der anspruchsvollen Umsetzungsarbeiten und zweitens für den nachgelagerten Übergang in einen Courant normal von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

6 Antrag an den Grossen Rat

Der Regierungsrat beantragt dem Grossen Rat, vom Bericht Kenntnis zu nehmen.

Beilagen

- Beilage 1: Leitbild Zusammenarbeit Kunstmuseum Bern – Zentrum Paul Klee
- Beilage 2: Struktur Dachstiftung Zentrum Paul Klee und Kunstmuseum Bern
- Beilage 3: Struktur Zentrum Paul Klee
- Beilage 4: Zentrum Paul Klee – Finanzplanung 2020