



# Betriebsanalyse Museum der Kulturen Basel

Abschlussbericht

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel</b>	<b>Seite</b>
Management Summary	3
Einstieg in die Betriebsanalyse	5
Beschreibung der Ausgangssituation	7
Einordnung des Leistungsauftrags	10
Entwicklung der Angebote und Besuche	11
Analyse des Budgets	13
Untersuchung der Organisation	23
Analyse des Personalbestandes	26
Messung des Personalbedarfes	28
Ergebnis der Analyse	29
Anhang: Kern-Kennzahlen	34
Allgemeine Anmerkungen und Abkürzungsverzeichnis	39

# MKB weist erfolgreiche Arbeit auf und erfüllt nahezu alle Leistungs- und Wirkungsziele – insgesamt nur geringe Personal-/Finanz-Mehrbedarfe

## MANAGEMENT SUMMARY

### **MKB kann in nahezu allen Bereichen die Leistungs- und Wirkungsziele erfüllen und weist insgesamt nur einen geringen Mehrbedarf in den Bereichen Personal und Finanzen auf**

Das MKB befindet sich insgesamt in einem sehr gutem Zustand und weist eine erfolgreiche Arbeit auf: Im Status quo erfüllt es die Leistungs- und Wirkungsziele in nahezu allen Bereichen.

Handlungsbedarfe in den Bereichen Personal und Finanzen bestehen aufgrund von Personalveränderungen (z. B. Auslaufen einer befristeten Stelle im Bereich Social Media), nicht finanzierten Headcount-Steigerungen in der Vergangenheit sowie einer fortschreitenden Professionalisierung in der Museumsarbeit (z. B. bezüglich der Qualität von Restaurierungsarbeiten), aus der ein Bedarf für zusätzliche Kompetenzen sowie Kapazitäten resultiert. In Summe bedarf das MKB nur einer geringen Steigerung des Headcounts (+1,7%) sowie des zweckgebundenen Betriebsergebnisses<sup>1</sup> (+1,4%).

### **MKB mit sehr guter Depotsituation sowie hohem Inventarisierungsstand – Bedarfe bestehen in den Bereichen Sammlungserschließung und digitale Dokumentation sowie Provenienzforschung**

Das MKB verfügt insgesamt über eine sehr gute Depotsituation sowie mit 95% über einen hohen Inventarisierungsstand der Sammlung: Objekte befinden sich in der Datenbank und können lokalisiert werden (Ausnahme bilden einzelne Konvolute, die identifiziert sind).

Bedarf besteht in einer vollständigen Erschließung der Sammlung (und damit bezüglich der Erforschung/Eingabe wissenschaftlicher Informationen zum Objekt selbst), der digitalen Dokumentation sowie der Erforschung der Provenienz, die im Status quo nur vereinzelt bekannt ist. Die Notwendigkeit dazu wird unter anderem aus der aktuellen Diskussion über die Provenienz von und den Umgang mit ethnologischen Sammlungen Europas deutlich.

actori empfiehlt eine projektbasierte Erschließung, digitale Dokumentation sowie Erforschung der Provenienz der MKB-Sammlung, aus denen sich ein temporärer Finanzmehrbedarf ergibt.

1) Auf den folgenden Seiten des Abschlussberichts wird der Begriff „Zweckgebundenes Betriebsergebnis“ mit ZBE abgekürzt.

# Handlungsbedarfe bestehen bezüglich der Optimierung der Organisation sowie der Erarbeitung von Strategien

## MANAGEMENT SUMMARY

### **Organisation des MKB weist Optimierungspotential auf**

Die Organisationsstruktur des MKB ist stark hierarchisch gegliedert und weist eine Verantwortungs- und Themenbündelung im Kaufmännischen Bereich auf. Zudem verfügt das MKB nur vereinzelt über dokumentierte operative Prozesse sowie unterstützende IT-Tools, unter anderem im Controlling/Berichtswesen. Dies führt zu teils ineffizienten Arbeitsabläufen (z. B. durch Insellösungen in Form von Excel-Listen zur Überwachung von Budgets).

actori empfiehlt daher eine Überprüfung der Organisationsstruktur, die Erstellung von dokumentierten (operativen) Kernprozessen sowie die Implementierung von notwendigen IT-Tools, um die Effizienz der Organisation zu erhöhen.

### **MKB weist in einzelnen Bereichen keine differenzierten Strategien auf**

Das MKB verfügt im Status quo über keine ausreichend differenzierten Strategien in den Bereichen Kommunikation, Bildung & Vermittlung sowie Digitalisierung.

actori empfiehlt die Erarbeitung entsprechender Strategien in Abstimmung mit der Abteilung Kultur des Kantons Basel-Stadt.

# Die Zielsetzung der Betriebsanalyse ist die Ermöglichung von Transparenz bezüglich der Leistung und Finanzierung des MKB (1/2)

## EINSTIEG IN DIE BETRIEBSANALYSE

### Beschreibung Auftrag

- Im Kontext der im Dezember 2017 veröffentlichten Museumsstrategie Basel-Stadt wurde die Durchführung von Betriebsanalysen der fünf staatlichen Museen angeordnet.
- Ziel der Betriebsanalysen ist es, Transparenz bezüglich der Leistung sowie Finanzierung zu erreichen, um eine angemessene und nachvollziehbare Festlegung von Leistungsvereinbarung sowie Globalbudget zu gewährleisten.
- actori wurde im Dezember 2018 mit der Durchführung der Betriebsanalysen des Historischen Museums Basel (HMB) sowie des Museum der Kulturen Basel (MKB) beauftragt.<sup>1</sup>
- Die Betriebsanalyse des MKB erfolgte von April bis September 2019 und umfasste folgende Themenfelder:
  - Überprüfung des Leistungsauftrags
  - Budgetanalyse 2018 sowie Potenzialabschätzung bezüglich der Steigerung der Eigenfinanzierung
  - Personalbedarfsanalyse im Kontext des Leistungsauftrags
  - Benchmark-Analyse bezüglich ausgewählter Ertrags- und Aufwandspositionen sowie Personalbesetzung
  - Grobanalyse der Organisationsstruktur und -prozesse

### Beschreibung Vorgehen

- Die Analysen von actori bauten auf Datenanalysen, Interviews sowie einem Benchmark-Vergleich auf.
  - Datenanalyse: actori hat eine Vielzahl an Datensätzen beim MKB erhoben – darunter zu folgenden Bereichen: Finanzen (z. B. Rekapitulation Rechnung 2014-2018), Personal (z. B. Headcount IST sowie Plafond 2014-2019), Angebot und Besuche (z. B. Ausstellungsprogramm, Besuchs-/Eintrittsstatistik), Strategien (z. B. Museumsstrategie), Sammlung (z. B. Auswertung Sammlungsdatenbank), Prozesse (z. B. IKS- sowie operative Prozesse)
  - Interviews: actori hat über 25 (Einzel-)Interviews mit Mitarbeitenden sowie Stakeholdern des MKB geführt.
  - Ortsbesichtigung: actori hat das Ausstellungshaus sowie die Nebengebäude besichtigt.

1) Die Betriebsanalyse des HMB wurde von Dezember 2018 bis April 2019 durchgeführt.

# Die Zielsetzung der Betriebsanalyse ist die Ermöglichung von Transparenz bezüglich der Leistung und Finanzierung des MKB (2/2)

## EINSTIEG IN DIE BETRIEBSANALYSE

- Benchmark-Vergleich: actori hat eine Vergleichsanalyse zu relevanten Untersuchungsfeldern (z. B. Finanzen, Personal) anhand folgender Benchmark-Häuser vorgenommen: Museum am Rothenbaum. Kulturen und Künste der Welt, Hamburg (MARKK); Musée d'ethnographie, Genève (MEG); Linden-Museum, Stuttgart (LMS).
- Das Projekt wurde in drei Module gegliedert, deren Abschluss jeweils ein Lenkungsausschuss bildete. Im Lenkungsausschuss wurden die Ergebnisse des jeweiligen Moduls präsentiert, diskutiert und verabschiedet sowie die nächsten Schritte abgestimmt. Lenkungsausschuss-Mitglieder waren
  - Kanton Basel-Stadt: Sonja Kuhn (Co-Leiterin Abteilung Kultur, PD), Dr. Markus König (Leiter Finanzverwaltung FD)
  - MKB: Dr. Anna Schmid (Direktorin MKB), Ursula Iff (Kaufmännische Direktorin MKB), Hans-Rudolf Hufschmid (Präsident der Kommission MKB), Elisabeth Sarasin Reiff (Mitglied der Kommission MKB)

## Abschlussbericht

- Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Analysen zusammen und dient der Regierung als Grundlage zur politischen Entscheidungsfindung.

# MKB verfügt über moderne Ausstellungsgebäude sowie Depots und zeichnet sich durch eine innovative Ausstellungskonzeption aus

## BESCHREIBUNG DER AUSGANGSSITUATION

### **Das MKB zeichnet sich durch gute Infrastrukturen und eine innovative Ausstellungskonzeption aus**

Nach der Sanierung, Erweiterung und architektonischen Neugestaltung des Hauptgebäudes durch Herzog & de Meuron wurde das MKB 2011 neueröffnet. Insgesamt verfügt das Museum über ein modernes Ausstellungsgebäude sowie gut ausgestattete Depots und Ateliers. Mit der Neueröffnung setzte das Haus eine neue Ausstellungskonzeption um, die ein Alleinstellungsmerkmal des MKB darstellt: Im Mittelpunkt steht eine themengetriebene (im Gegensatz zur enzyklopädischen und regionalen) Ausstellungsgestaltung, die bewusst mit gängigen Ausstellungspraktiken bricht und auf eine aktive und emotionale Einbindung der Besuchenden abzielt. 2018 konnte das Museum sein 125-jähriges Bestehen mit einer Vielzahl an Sonderveranstaltungen sowie Besuchen feiern.

### **MKB mit national und international relevanter Sammlung und hohem Inventarisierungsstand**

Das MKB zeichnet sich durch eine national und international relevante Sammlung mit 340.000 inventarisierten Objekten und 50.000 historischen Fotografien aus, deren Ansehen im aktiven Leihverkehr mit Museen aus der ganzen Welt deutlich wird. Für eigene Ausstellungen verwendet das MKB überwiegend Exponate aus der eigenen Sammlung. Das Museum weist einen hohen Inventarisierungsstand von rund 95% auf. Bisher nicht inventarisiert sind Objekte als Teil von Konvoluten, die das MKB identifiziert hat. Damit hat das MKB sowohl einen Überblick über die vorhandenen Sammlungsobjekte als auch über den Standort in den Depots. Bedarfe weist das MKB in den Bereichen Sammlungserschließung (Erforschung/Eingabe (wissenschaftlicher) Objektinformationen), digitale Dokumentation der Sammlung (z. B. digitale Fotografie der Objekte) sowie bei der Erforschung der Provenienz von Teilen der Sammlung auf, die auf der wissenschaftlichen Erschließung der Sammlung aufbaut. Die Notwendigkeit dazu wird unter anderem aus der aktuellen Diskussion über die Provenienz von und den Umgang mit ethnologischen Sammlungen in Europa deutlich. actori empfiehlt eine projektbasierte Durchführung benötigter Maßnahmen.

### **Bedarfe bestehen in der Erarbeitung von Strategien, z. B. in den Bereichen Kommunikation sowie Bildung & Vermittlung**

Das MKB verfügt über keine differenzierten Strategien in den Bereichen Kommunikation, Bildung & Vermittlung sowie Digitalisierung, die auf Herausforderungen aufbauen, die sich aus der Ausstellungskonzeption, gesellschaftlichen Trends und Entwicklungen sowie Spezifika Basels (z. B. Konkurrenz aufgrund Museumsdichte) ergeben. actori empfiehlt die Erarbeitung entsprechender Strategien.

# Nach der Sanierung und Erweiterung in den Jahren 2009 und 2010 ist das MKB insgesamt in einem sehr guten Zustand

## BESCHREIBUNG DER AUSGANGSSITUATION

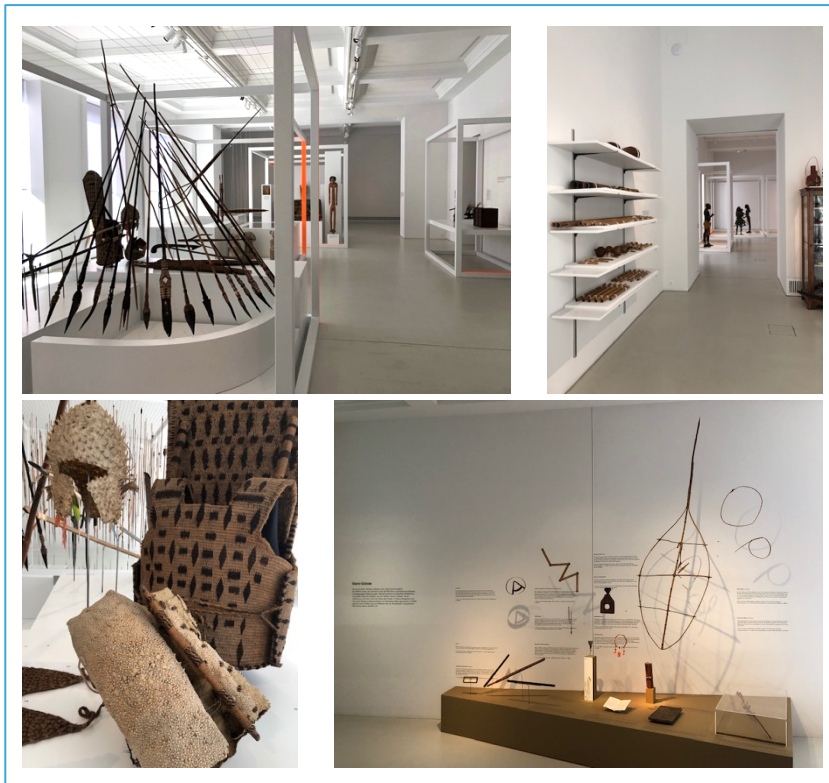


- Neue Ausstellungsräume mit eindrucksvoll gestaltetem Dachgeschoss und dadurch hohem Wiedererkennungswert
- Eigenständiger Eingang (getrennt von dem benachbarten Naturhistorischen Museum) mit Museumsshop und Museumsbistro
- Neugestaltung des Museumshofs mit seiner Treppenlandschaft, dem Brunnen und den ebenen Flächen (und dadurch Nutzungsmöglichkeiten für Veranstaltungen und Vernissagen)
- Erneuerung der gesamten Haustechnik, Verbesserung der Erdbebensicherheit des Gebäudes und Sanierung der bestehenden Ausstellungsräume
- Barrierefreier Zugang zu den Ausstellungssälen (Ausnahme Nebengebäude)
- Kurze Wege zu Depots und Ateliers



# Das MKB bricht in der Ausstellung mit der Praxis anderer ethnologischer Museen und verfügt damit über ein Alleinstellungsmerkmal

## BESCHREIBUNG DER AUSGANGSSITUATION



- MKB verzichtet auf den Anspruch, enzyklopädisch und regional zu arbeiten, stattdessen gibt es einen thematischen Zugang zu Ausstellungen.
- Präsentation der Objekte erfolgt auf unkonventionelle Art und Weise (z. B. kaum Vitrinen).
- MKB sieht das Museum als Reflexionsmodus zum Hier und Jetzt. Neupositionierung des MKB: „Die Welt mit anderen Augen sehen“ fordert dabei die (aktive Teilnahme der) Besuchenden.
- Zudem bricht MKB mit gängigen Museumspraktiken und forciert z. B. die Partizipation von Besuchenden (Ausstellung „Wünsch Dir was“)
- **Dieser individuelle Anspruch stellt besondere Herausforderungen an das Museum**
  - Bereich Kommunikation: größere potentielle Zielgruppen sowie Themenkomplexe
  - Bereich Vermittlung: Hohe Relevanz für die Schaffung eines Zugangs zur Ausstellung

# Das MKB arbeitet sehr erfolgreich und erfüllt nahezu alle Leistungs- und Wirkungsziele

## EINORDNUNG DES LEISTUNGSaufTRAGS

### **Leistungsauftrag sowie Leistungs- und Wirkungsziele definieren quantitative Zielsetzungen des MKB**

Das MKB wird wie alle staatlichen Museen über den Leistungsauftrag gesteuert. Dazu wird der Leistungsauftrag quantitativ in Leistungs- und Wirkungszielen ausdefiniert (z. B. bezüglich der Anzahl der Besuche und Veranstaltungen), die mit dem Globalbudget verabschiedet werden. Zusätzlich weist das MKB spezifische Zielsetzungen in den Bereichen Dienstleistungen, Sammlung/ Forschung und Vermittlung auf, die eine detailliertere Steuerung ermöglichen. Die Zielsetzungen orientieren sich vorwiegend an den im Museumsgesetz definierten Aufgaben, darunter: „Die Museen haben die Aufgabe, kulturelle Werte zu sammeln, bewahren, dokumentieren, erforschen und vermitteln“ ( § 3). Zentral ist darüber hinaus die Regelung bezüglich der Unabhängigkeit der Museen: „(...) kommt den Museen inhaltliche, organisatorische, personelle und finanzielle Selbstständigkeit zu“ ( § 6).

Zusätzlich wird jährlich eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen, die die „allgemeinen Bedingungen für die Zusammenarbeit“ zwischen PD und MKB festhält. Sie versteht sich als „zielorientiertes Führungsinstrument“ und beinhaltet unter anderem Vereinbarungen zu Leistungen (z. B. Ausstellungen), Finanzen und Reporting. Die Leistungsvereinbarung setzt strategische Leitplanken und gibt Rahmenseetzungen für die Arbeit vor.

### **MKB kann in nahezu allen Bereichen die Leistungs- und Wirkungsziele erfüllen**

Das MKB erfüllt 2018 die Leistungs- und Wirkungsziele in nahezu allen Bereichen.

Für die Entwicklung des MKB empfiehlt actori eine weitergehende Ausdetaillierung des Leistungsauftrags durch Synchronisation mit Zielen aus dem Kulturleitbild, der Museumsstrategie sowie mit – für das MKB relevanten – Zielen des Legislaturplans.

Grundlage für die Weiterentwicklung muss eine durch das MKB erstellte und fortzuschreibende differenzierte und priorisierte Strategie und Planung bilden.

# Insgesamt weist das MKB eine stabile Besuchsentwicklung auf – Ausnahmejahre führen zu deutlichen Steigerungen der Besuche

## ENTWICKLUNG DER ANGEBOTE UND BESUCHE

### **MKB eröffnet zwischen zwei und sechs Dauer- beziehungsweise Sonderausstellungen pro Jahr**

Das MKB weist seit 2014 die Eröffnung von zwei bis sechs Dauer- beziehungsweise Sonderausstellungen pro Jahr auf. Gründe für die Schwankungen bezüglich der Anzahl an Ausstellungseröffnungen liegen unter anderem an Infrastrukturmaßnahmen im MKB (z. B. Sanierung der Böden oder Akustikmaßnahmen). Ausstellungen werden von Bildungs- und Vermittlungsmaßnahmen sowie Veranstaltungen begleitet, die von klassischen Führungen über Workshops bis hin zu Vortragsreihen und Konzerten reichen. Die Anzahl an Veranstaltungen steigt im Betrachtungszeitraum um 67%. Dabei sind Sondereffekte des Jubiläumsjahres 2018 zu beachten, in dem rund 670 Veranstaltungen stattfanden. In den Jahren 2015 bis 2017 weist das MKB durchschnittlich rund 520 Veranstaltungen auf.

### **Insgesamt weist das MKB eine stabile Besuchsentwicklung auf**

Der Besuchstrend des MKB von 2014 bis 2018 ist insgesamt positiv (+23%). Dabei sind Sondereffekte des Jubiläumsjahres 2018 zu beachten, in dem insgesamt 81.000 Besuche gezählt wurden. Durchschnittlich verzeichnet das MKB mit 73.000 Besuchenden/Jahr eine stabile Anzahl, die im Benchmarkvergleich<sup>1</sup> keine Auffälligkeiten aufweist. Auffällig ist, dass keine direkte Korrelation zwischen der Anzahl der Besuche und der Anzahl der Ausstellungen über den Betrachtungszeitraum identifiziert werden kann. Ausschläge nach oben sind vielmehr in Ausnahmejahren zu beobachten (2015: Während des Umbaus des Kunstmuseums Basel wurden Alte Meister im MKB ausgestellt, 2018: Jubiläumsjahr mit zahlreichen Veranstaltungen).

### **Defizite in den Bereichen Kommunikation sowie Bildung & Vermittlung**

Die Ausstellungskonzeption des MKB unterscheidet sich radikal von klassischen ethnologischen Häusern und weist ein Alleinstellungsmerkmal auf, das Chance und Herausforderung zugleich bedeutet, unter anderem für die Bereiche Kommunikation (z. B. differenzierte Zielgruppenansprache) und Bildung & Vermittlung (z. B. zur Schaffung eines Zugangs zu den Exponaten).

Im Status quo weist das MKB im Bereich Kommunikation überwiegend konservative sowie analoge Maßnahmen auf. Ausnahme bildet die befristete Social-Media-Stelle sowie die Entwicklung eines Digitalis, für die das MKB aufgrund eines Wettbewerbs befristet Fördergelder erhält.

1) Vergleichshäuser sind: Museum am Rothenbaum Hamburg (MARKK); Musée d'ethnographie, Genève (MEG); Linden-Museum, Stuttgart (LMS).

# Defizite bestehen in den Bereichen Kommunikation, Bildung & Vermittlung sowie Digitalisierung – Erstellung von Strategien erforderlich

## ENTWICKLUNG DER ANGEBOTE UND BESUCHE

In der Bildungs- & Vermittlungs-Arbeit weist das MKB ebenfalls überwiegend analoge Maßnahmen auf und deckt durch die bestehenden Aktivitäten lediglich Grundbedürfnisse. Spezielle Formate, z. B. im Bereich Inklusion, finden nur vereinzelt statt.

Die Bereiche Kommunikation sowie Bildung & Vermittlung entsprechen insgesamt nicht dem hohen Standard, der durch die Ausstellungskonzeption gesetzt wird (z. B. bezüglich Innovation), und erfüllen nicht die hohen Anforderungen, die heute an moderne Museen gestellt werden. Zudem existieren keine Strategien, die ausreichend differenziert auf Herausforderungen aufbauen, die aus der Ausstellungskonzeption oder Trends/Entwicklungen resultieren (z. B. bezüglich Schaffung eines Zugangs zu den Ausstellungen oder in den Bereichen Digitalisierung und Inklusion).

Die Entwicklung von über den Status quo hinausführenden Zielsetzungen (z. B. Gewinnung differenzierter Zielgruppen) ist nur auf Basis von entsprechenden Strategien des MKB möglich. actori empfiehlt die Erarbeitung fehlender Strategien durch das MKB, um die Bereiche Kommunikation sowie Bildung & Vermittlung adäquat weiterzuentwickeln.

### **Digitalisierungsgrad des MKB ist insgesamt gering**

Der Digitalisierungsstand des MKB ist ausbaufähig: sowohl bezüglich Formate und Maßnahmen (z. B. im Kontext der Kommunikations- sowie Bildungs- & Vermittlungsarbeit) als auch des Einsatzes von IT-Tools (z. B. im Controlling). Im Bereich Kommunikation wird mit Auslaufen der Social-Media-Stelle (zum 30.09.2019) keine ausgewiesene Online-Kommunikationskompetenz im MKB mehr vorhanden sein – dies wird eine deutliche Reduzierung der Online-Aktivitäten zur Folge haben. Mit der Reduktion beziehungsweise dem Abbruch wesentlicher Online-Aktivitäten läuft das MKB zudem Gefahr, die bislang online erreichten Zielgruppen wieder zu verlieren. Ein erneuter Aufbau wird zwangsläufig Mehraufwand bedeuten.

actori empfiehlt die Erstellung einer differenzierten (internen) Digitalisierungsstrategie, um das Verständnis für die Notwendigkeit sowie Möglichkeiten der Digitalisierung im MKB voranzutreiben und den Bereich insgesamt weiterzuentwickeln.

# MKB weist ausgeglichene Jahresabschlüsse auf und kann mit dem Globalbudget den Leistungsauftrag im Status quo erfüllen

## ANALYSE DES BUDGETS

### **Die Budgetanalyse zeigt: MKB kann mit bestehendem Globalbudget sowie Drittmitteln den Auftrag erfüllen**

Die Budgetanalyse und die Analyse des Leistungsauftrags haben ergeben, dass die Höhe des Globalbudgets sowie die eingeworbenen Drittmittel im Status quo ausreichen, um die vereinbarten Leistungen zu erfüllen: MKB weist ausgeglichene Jahresabschlüsse sowie eine Erfüllung nahezu jedes Leistungs- und Wirkungsziels auf.

Das Budget des MKB bewegt sich im Zeitraum von 2014 bis 2018 zwischen 9,0 und 9,6 Mio. CHF (Budgetanstieg unter anderem aufgrund der Steigerung der IBS-Mieten 2018). Auffällig ist, dass MKB den Headcount durchgehend nicht ausschöpft, um Mittel für temporäre Beschäftigungsgraderhöhungen sowie zusätzliche Sachmittel zu generieren. Der Bedarf resultiert unter anderem aus einem Mehrbedarf an Front-Service-Mitarbeitenden, dem in einer Headcount-Steigerung um 1,5 VZÄ im Jahr 2017 ohne Erhöhung des ZBE entsprochen wurde. Um die Optimierung der Organisation und eine adäquate Personalbesetzung analog des genehmigten Headcounts mit ausreichend Finanzierung zu ermöglichen, empfiehlt actori auf Grundlage der Budget- und Personalanalysen eine partielle Finanzierung der Headcount-Steigerung 2017 (von 0,5 VZÄ/rund 41 TCHF). actori empfiehlt darüber hinaus projektbasierte Finanzierungen relevanter Maßnahmen (z. B. für die Sammlungserschließung, digitale Dokumentation sowie Provenienzforschung).

Die Ermittlung von weiterführenden Bedarfen, z. B. in den Bereichen Kommunikation, Bildung & Vermittlung sowie übergreifend Digitalisierung ist nur auf Basis von Strategien des MKB möglich, aus denen in Abstimmung mit der Abteilung Kultur Zielsetzungen formuliert (z. B. in Form differenzierter Leistungs- und Wirkungsziele) und Maßnahmen abgeleitet werden können. actori empfiehlt die Erstellung fehlender Strategien durch das MKB und gegebenenfalls eine entsprechende Anpassung des Leistungsauftrags.

### **Der größte Aufwandsblock des MKB sind Personalkosten mit 5,0 Mio. CHF**

2018 weist das MKB mit Aufwendungen in Höhe von 9,6 Mio. CHF einen Höchstwert seit 2014 auf (inklusive Sonderausstellungskredit). Den größten Aufwandsblock stellt der Personalaufwand mit 5,0 Mio. CHF dar, der seit 2014 um rund 160 TCHF (+3%) gestiegen ist und insgesamt keine Auffälligkeiten aufweist.

Den zweitgrößten Aufwandsblock macht die Raummiete mit 2,7 Mio. CHF aus. Hier ist eine Steigerung von 2,2 Mio. CHF auf 2,7 Mio. CHF (2017-2018) zu verzeichnen, die auf der Anpassung der IBS-Miete basiert und vom Globalbudget zu 100% aufgefangen wird.

# Die Eigenerträge des MKB schwanken aufgrund volatiler Entwicklung der Drittmittelerträge, die bedarfsorientiert eingeworben werden

## ANALYSE DES BUDGETS

Sonstige Aufwendungen (z. B. Energiekosten, Aufwendungen für Reinigung, Ausstellungskosten) betragen 1,9 Mio. CHF und weisen im Betrachtungszeitraum eine rückläufige Entwicklung auf (von 2,1 auf 1,9 Mio. CHF).

Fixkosten des MKB, die über die Basisfinanzierung (siehe unten) abgedeckt werden, machen 2018 94% (Durchschnitt 2014-2018: rund 92%) des Globalbudgets sowie der Eigeneinnahmen (exklusive Drittmittel) aus. Darin sind Aufwendungen für Personal und Mieten sowie sonstige Aufwendungen enthalten (z. B. Energiekosten, interne Verrechnungen). Auf die Höhe dieser Aufwendungen hat das MKB aufgrund des laufenden Betriebs und daraus entstehenden Bedarfen beschränkten Einfluss. Insgesamt bewegt sich der Anteil der Fixkosten nach Ansicht von actori im – in der Finanzierungsstruktur der staatlichen Museen – angelegten Rahmen (siehe unten).

Die Analyse hat ergeben, dass das MKB innerhalb der vom Kanton gesetzten Aufgaben die Sachmittel effizient einsetzt. Da im Bereich Personal ein Mehrbedarf identifiziert wird (siehe Chart 28), kann actori in Summe keine Budget-Entlastung ableiten.

### **Ertragsseitig weist MKB überwiegend konstantes Globalbudget sowie schwankende Eigenerträge auf**

Grundsätzlich teilt sich die Finanzierung des MKB zur Erfüllung des Auftrags in zwei Bereiche: 1) Basisfinanzierung, die durch das Globalbudget sowie Eigenerträge abgedeckt wird, sowie 2) Finanzierung für zusätzliche Aufwendungen (z. B. Sonderausstellungen), die überwiegend durch Drittmittel finanziert werden.

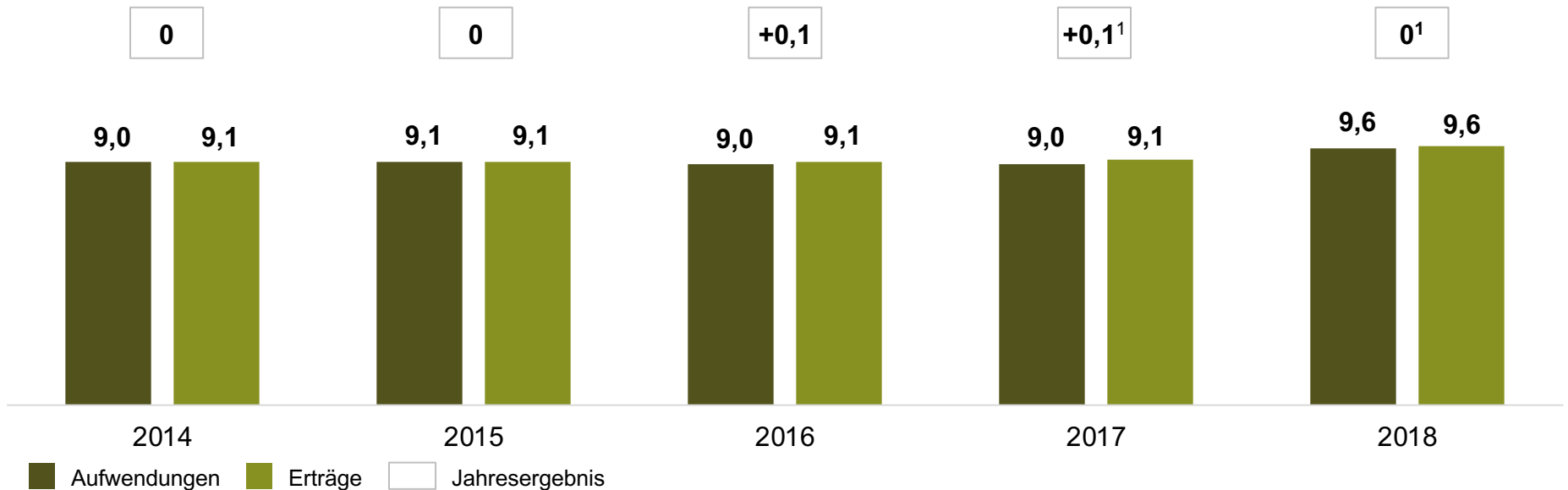
Das Globalbudget des MKB beträgt im Betrachtungszeitraum zwischen 8,2 und 8,7 Mio. CHF. Der Anstieg von 8,4 Mio. CHF (2017) auf 8,7 Mio. CHF (2018) ist unter anderem auf den Anstieg der IBS-Mieten zurückzuführen. Im Benchmark-Vergleich weist das MKB das geringste ZBE auf.

Die Eigenerträge bewegen sich zwischen 500 TCHF (im Jahr 2017, in dem das MKB einen Ausstellungskredit des Kantons Basel-Stadt in Höhe von 300 TCHF erhielt und entsprechend weniger Drittmittel einwerben musste) und 900 TCHF in den Jahren 2018 sowie 2015. Treiber 2018 ist der höchste Drittmittelertrag im Betrachtungszeitraum in Höhe von 515 TCHF. Dabei ist zu beachten, dass MKB 2018 ebenfalls einen Ausstellungskredit in Höhe von 100 TCHF erhielt und entsprechend weniger Drittmittel einwerben musste. Insgesamt erzielt das MKB damit einen im Benchmark-Vergleich überdurchschnittlichen Eigenfinanzierungsgrad von 9%.

# MKB mit insgesamt unauffälliger Budgetentwicklung und ausgeglichenen Jahresabschlüssen seit 2014

## ANALYSE DES BUDGETS

### Entwicklung Jahresergebnis [in Mio. CHF]



- 2018 mit höchstem Budget im Betrachtungszeitraum: Anstieg auf rund 9,6 Mio. CHF (+ rund 500 TCHF, unter anderem durch Ausgleich der IBS-Mietzinserhöhung durch das Globalbudget)
- Durchweg ausgeglichene Jahresergebnisse zwischen 2014-2018 (2016/2017: Vorgabe Unterschreitung um rund 130 TCHF).
- 2017/2018: Inklusive Aufwandsminderungen/Sonderausstellungskredit (daher bestehen Abweichungen der dargestellten Zahlen mit denen im Jahresbericht).

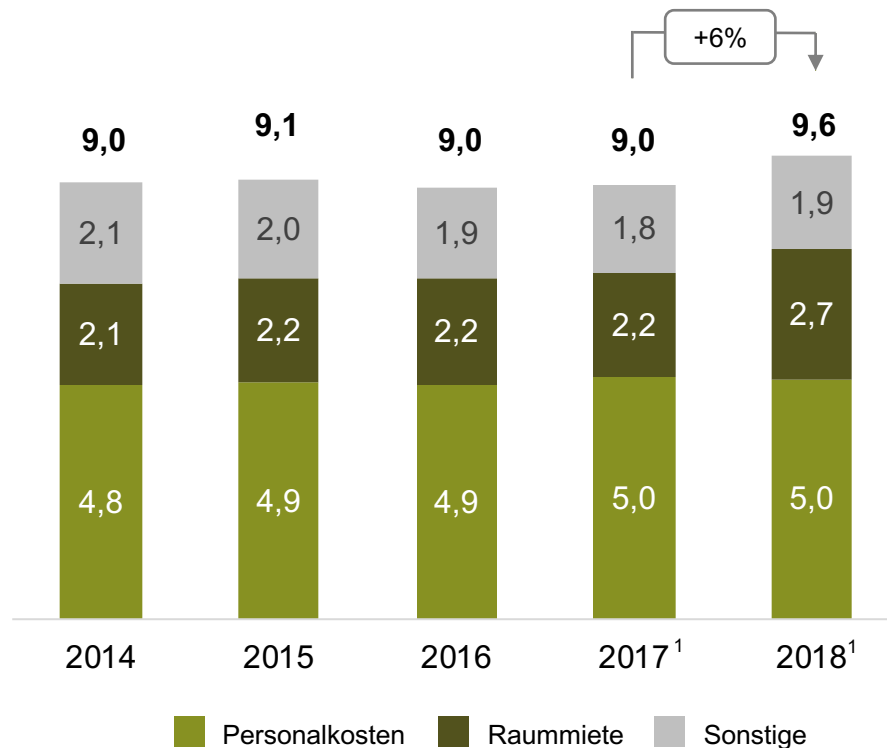
1) Inklusive Sonderausstellungskredit 2017 (300 TCHF) und 2018 (100 TCHF). Anmerkung: Abweichungen aufgrund von Rundungen.

Quelle: Rechnung nach Kostenstelle MKB 2014-2018.

# Gesamtaufwendungen seit 2014 stabil – aufgrund Anstieg der IBS-Mieten 2018 mit rund 6% höheren Aufwendungen

## ANALYSE DES BUDGETS

### Entwicklung Gesamtaufwendungen [in Mio. CHF]



- **Gesamtaufwendungen seit 2014** im Betrachtungszeitraum **stabil**.
- **Ausnahme: 2018** mit höchstem Ausgabenvolumen, unter anderem aufgrund des **Anstiegs der Mieten** (+500 TCHF) – dies führt zu einem Gesamtanstieg von +6%.
- **Personalkosten: größter Aufwandsblock** (durchschnittlich 54%), insgesamt unauffällige Entwicklung: +3% seit 2014
- **Raummiete: zweitgrößter Aufwandsblock** (durchschnittlich 25%), Anstieg nach 2017 um +23% aufgrund der **Anpassung der IBS-Miete** (Ausgleich zu 100% über das Globalbudget)
- **Sonstige Kosten:** In der Gesamtbetrachtung (2014 auf 2018) mit leichten Schwankungen – tendenziell sinkend

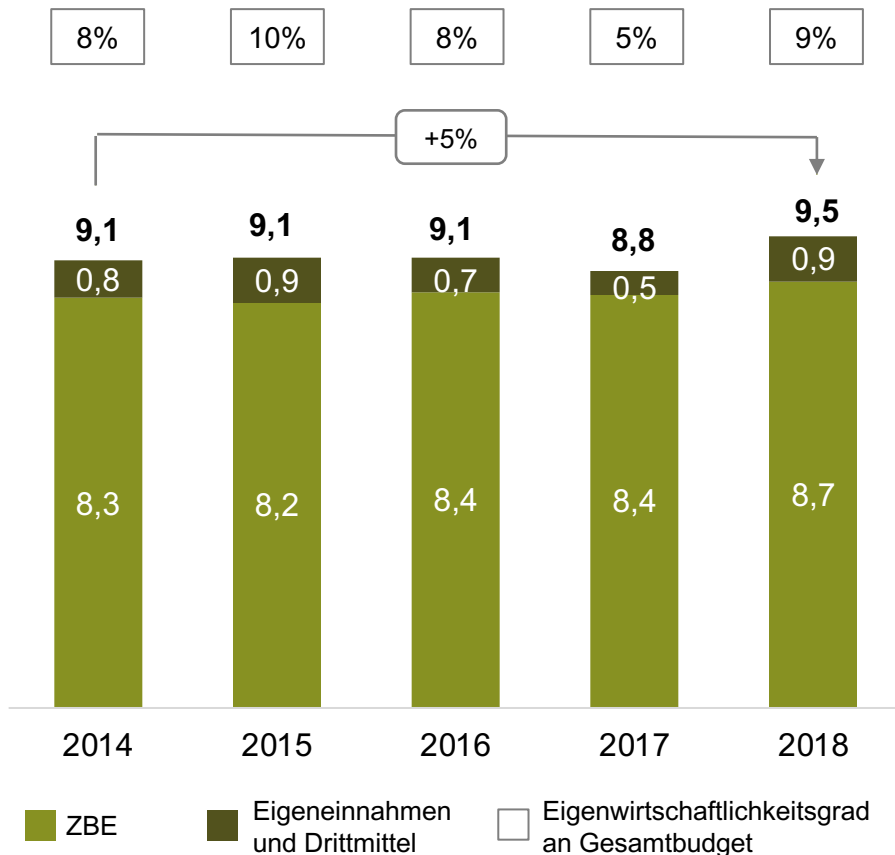
1) Aufwand inklusive Sonderausstellungskredit 2017 (300 TCHF) und 2018 (100 TCHF). Quelle: Rechnung nach Kostenstelle MKB 2014-2018.



# MKB weist steigendes ZBE (unter anderem aufgrund Anstieg der IBS-Mieten) sowie volatile Eigenerträge auf

## ANALYSE DES BUDGETS

### Entwicklung Erträge [in Mio. CHF]



- **Gesamterträge** mit **Schwankungen** zwischen 8,8 und 9,5 Mio. CHF, insgesamt mit einer Steigerung seit 2014 um 5%.
- **ZBE** bewegt sich im Betrachtungszeitraum zwischen 8,2 und 8,7 Mio. CHF – Anstieg seit 2014 um 4% (Anstieg unter anderem aufgrund der Anpassung des Mietmodells). Aufgrund der IBS-Mietzinserhöhungen ist insgesamt von einer stagnierenden Entwicklung des ZBE seit 2014 auszugehen.
- **Eigeneinnahmen: volatile Entwicklung**, Steigerung zwischen 2014 und 2018 um 17% auf 0,9 Mio. CHF
- **Eigenfinanzierungsgrad**: Der Anteil der Eigeninnahmen an den Erträgen liegt 2018 bei **rund 9%**.

Anmerkung: Abweichungen aufgrund von Rundungen. Quelle: Rechnung nach Kostenstelle MKB 2014-2018.

# MKB mit rückläufigen Erträgen aus Tickets sowie Veranstaltungen – actori sieht ein Steigerungspotenzial der Eigenerträge von 131 CHF

## ANALYSE DES BUDGETS

### **Sinkende Erträge aus Tickets sowie Veranstaltungen bei insgesamt steigenden Eigenerträgen aufgrund von erfolgreicher Drittmittelinwerbung**

MKB weist im Betrachtungszeitraum volatile Eigenerträge auf. Zwischen 2014 und 2018 lässt sich ein Zuwachs von 17% von 756 TCHF auf 883 TCHF beobachten.

Auffällig ist, dass die Steigerung einzig durch Drittmittelerträge getrieben wird. 2018 wird mit rund 515 TCHF ein Höchstwert im Betrachtungszeitraum erreicht (Drittmittel 2014-2017 schwanken zwischen 68 TCHF sowie 346 TCHF). Gleichzeitig sinken die Ticket- und Veranstaltungserträge um insgesamt 25% (2014: 233 TCHF; 2018: 174 TCHF) – bei gleichzeitiger Steigerung der Besuche 2018. Analog dazu sinkt der durchschnittlich realisierte Ticketpreis des MKB um 38% von 3,14 CHF (2014) auf 1,94 CHF (2018).

Die Erträge aus Shop sowie Vermietungen verändern sich nur geringfügig (2014: 131 TCHF; 2018: 128 TCHF). Zusätzliche Besuche führen im Status quo nicht zwangsläufig zu zusätzlichen Shop-Erlösen (Entwicklung Shop-Erlöse seit 2014: von 117 auf 112 TCHF).

### **MKB mit unterdurchschnittlicher Realisierung von Eigenerträgen – Steigerungspotenzial von 131 TCHF identifiziert**

Im Benchmark-Vergleich weist das MKB insgesamt eine geringe Realisierung von Eigenerträgen auf. Treiber des unterdurchschnittlichen Ergebnisses sind geringe Erträge durch Besuche (Erträge Tickets/Veranstaltungen: 174 TCHF) sowie Vermietungen (15 TCHF). Das MKB liegt ebenfalls bezüglich des durchschnittlich realisierten Ticketpreises (1,94 CHF) unter Benchmark-Niveau. Die Shop-Erlöse des MKB (112 TCHF) liegen dagegen deutlich über dem Benchmark-Durchschnitt.

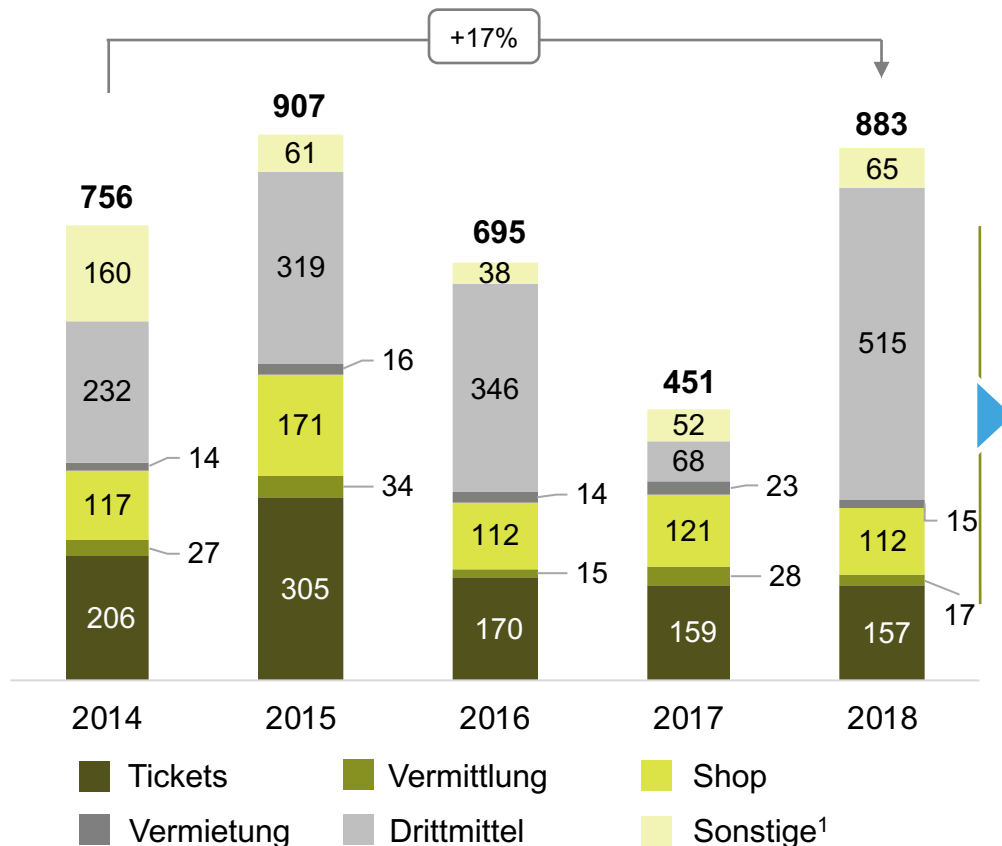
Neben einer Steigerung der Einnahmen durch Vermietungen muss eine Zielsetzung des MKB in der Steigerung der Besuche, des durchschnittlich realisierten Ticketpreises (z. B. durch eine Reduzierung der Gratiseintritte, deren Quote seit 2014 von 46% auf 69% gestiegen ist – Sondereffekte Jubiläumsjahr 2018 zu beachten) sowie in der Folge der Steigerung der Shop-Erlöse liegen.

Auf Basis einer groben Potenzialabschätzung bezüglich der Steigerung von Eigeneinnahmen geht actori von einem Potenzial von zusätzlichen 131 TCHF (+43% gegenüber den Erträgen aus Tickets/Veranstaltungen, Shop sowie Vermietungen im Status quo) aus. Grundlage für die Steigerung sind unter anderem Optimierungen in den Bereichen Kommunikation sowie Bildung & Vermittlung.

# Die Schwankungen der Eigeneinnahmen gehen überwiegend auf die unterschiedliche Höhe der eingeworbenen Drittmittel zurück

## ANALYSE DES BUDGETS

### Entwicklung Eigeneinnahmen [in TCHF]



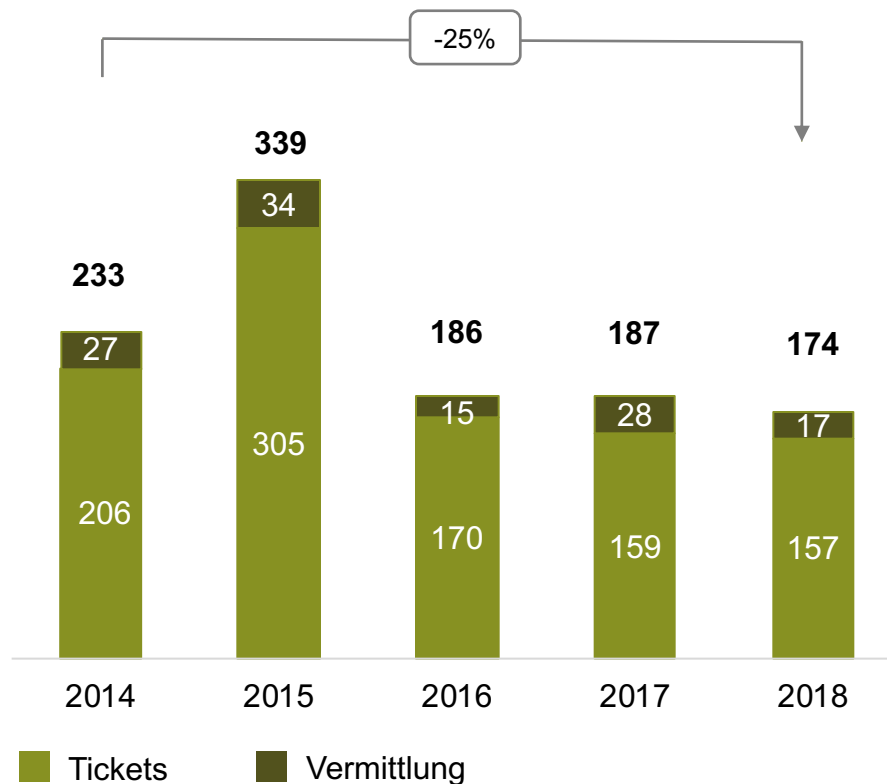
- 2014-2018: **Anstieg der Eigeneinnahmen um 17%**, Schwankungen unter anderem auf wechselnde Drittmittelerträge zurückzuführen
- **Tickets und Vermittlung:** Anstieg von 2014 auf 2015 (+46%), danach Rückgang bis 2018 auf 174 TCHF (-49%).
- **Shop und Vermietung:** Erträge bewegen sich insgesamt zwischen 125 und 144 TCHF (abgesehen vom Ausnahmejahr 2015 mit 187 TCHF).
- **Drittmittel:** Starke Schwankungen zwischen den Jahren (68 bis 515 TCHF). 2018 erreichen Drittmittel einen Höchstwert und machen rund 58% der Eigeneinnahmen aus.
- **Sonstige Einnahmen:** Volatile Entwicklung (zwischen 38 und 160 TCHF)
- Hinweis: **Ausnahmejahr 2015** aufgrund der Ausstellung des Kunstmuseums, das sich in den Bereichen Tickets-/Vermittlungs-/Veranstaltungserträge sowie Erträge aus Shop/Vermietung deutlich zeigt.

1) Z. B. Vermietung Mobilien, Einnahmen durch verrechenbare Dienstleistungen, außerordentliche Erträge (Schadensersatz/Stromsparbonus). Quelle: Rechnung nach Kostenstelle MKB 2014-2018.

# Deutlicher Rückgang der Erträge aus Tickets sowie Vermittlungs- und Veranstaltungsangeboten – seit 2014 um 25%

## ANALYSE DES BUDGETS

### Erträge Eintritt/Vermittlungsangebote<sup>1</sup> [in TCHF]



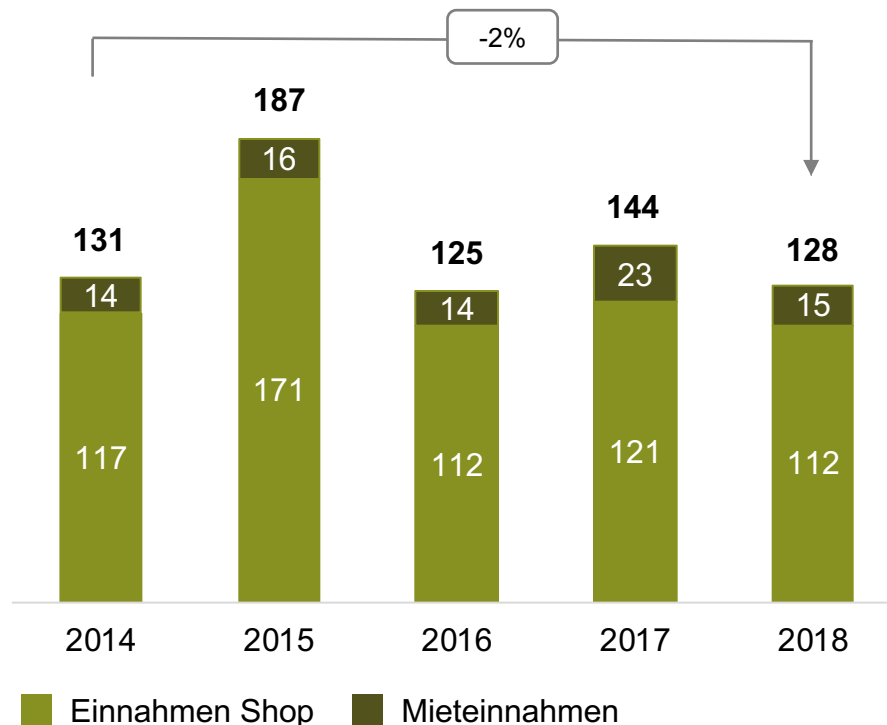
- **Seit 2014: Rückgang** der Einnahmen aus Tickets sowie Vermittlungs- und Veranstaltungsangeboten um **25%** (von 233 auf 174 TCHF)
  - 2014-2015: Anstieg der Einnahmen von 233 auf 339 TCHF (+46%) („Ausnahmejahr 2015“)
  - 2015-2018: Starker Rückgang der Einnahmen auf 174 TCHF (-49%) – MKB kann zusätzliche Besuche 2015 nicht zu wiederkehrenden Besuchen wandeln
- Erträge steigen nicht proportional zu Besuchszahlen, da Anteil der Gratiseintritte steigt.
- Seit Neueröffnung 2011 gab es im MKB keine Erhöhung der Eintrittspreise.
- **Einschätzung Potenzial:** Steigerung der Ticketerträge abhängig von Attraktivität/gesellschaftlicher Relevanz des MKB und damit von der Attraktivität der Sonderausstellungen, des Vermittlungsangebots sowie der Kommunikation/Sichtbarkeit des Museums.

1) Umfasst Eintrittsgebühren (inklusive Vermittlungsprovision Pässe), sowie Einnahmen durch Kursgelder und Führungen. Quelle: Rechnung nach Kostenstelle MKB 2014-2018.

# Geringer Rückgang der Einnahmen durch Shopverkäufe sowie Mieteinnahmen – seit 2014 um 2%

ANALYSE DES BUDGETS

## Erträge durch Shopverkäufe und Raumvermietung [in TCHF]



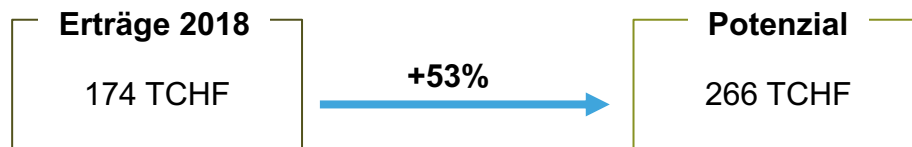
- **2014-2018:** Einnahmen aus **Shopverkäufen und Mieten** bewegen sich im Betrachtungszeitraum zwischen **125 und 144 TCHF/Jahr** (Ausnahme 2015: 187 TCHF).
- In der Gesamtbetrachtung (2014 auf 2018) weist MKB einen geringen **Rückgang** von **2%** auf (von 131 auf 128 TCHF), davon:
  - **Rückgang** der Einnahmen durch **Shopverkäufe** um 4% (von 117 auf 112 TCHF)
  - **Anstieg** der Einnahmen durch **Raumvermietung** um 10% (von 14 auf 15 TCHF)

Quelle: Rechnung nach Kostenstelle MKB 2014-2018.

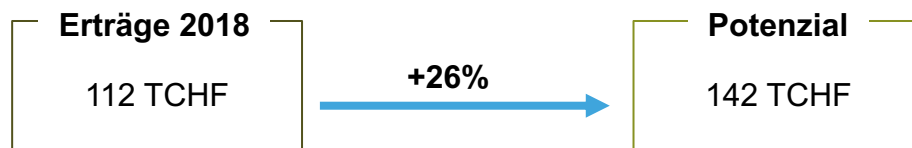
actori schätzt, dass MKB mittelfristig die Eigenwirtschaftlichkeit um 131 TCHF und den Eigenwirtschaftlichkeitsanteil um rund 2% steigern kann

#### ANALYSE DES BUDGETS

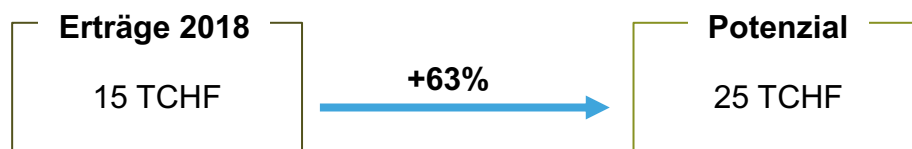
#### Steigerung Erträge aus Tickets/Veranstaltungen



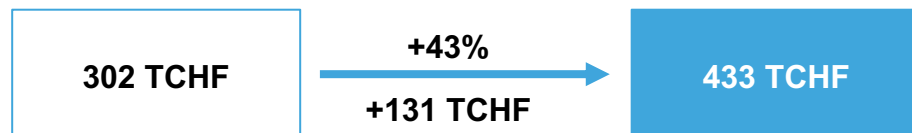
#### Steigerung Shop-Erträge



#### Steigerung Vermietungs-Erträge



#### Summe Steigerung Erträge



- Durch die **Steigerung** der **Erträge** um insgesamt **131 TCHF auf 433 TCHF** würde sich das MKB bezüglich der ausgewählten Ertragsarten (Tickets/Veranstaltungen, Shop, Vermietung) dem Benchmark-Durchschnitt deutlich annähern.
- Aufgrund der Potenzialabschätzung könnte das MKB den **Eigenwirtschaftlichkeitsanteil** mittelfristig, basierend auf den Finanzkennzahlen 2018, **von 9% auf 11% steigern** (+ rund 2%).
- Dabei ist zu beachten, dass die Eigenwirtschaftlichkeit gegebenenfalls durch höhere Kosten (z. B. durch Aufstockung Budgets/Personal) wieder reduziert wird.
- Aus Sicht von actori bestehen im Status quo keine Indizien, die eine Annahme bezüglich einer weiteren Steigerung der Eigeneinnahmen rechtfertigen würde.

# MKB weist Optimierungspotenziale im Bereich der Organisation auf

## UNTERSUCHUNG DER ORGANISATION

### **Die Organisation des MKB weist in zentralen Bereichen Optimierungsbedarfe auf**

Die Organisationsstruktur des MKB gliedert sich in zwei Bereiche: den inhaltlich-wissenschaftlichen sowie den kaufmännischen. Auffällig ist die Verantwortungs- und Themenbündelung im Kaufmännischen Bereich (Abteilung Verwaltung und Dienste), in der alle Arbeitsbereiche des MKB bis auf die Wissenschaftlichen Abteilungen, Bildung & Vermittlung sowie Öffentlichkeitsarbeit liegen. actori empfiehlt eine Überprüfung des Organigramms durch das MKB und hat dazu einen optimierten Strukturvorschlag entwickelt.

Die Prozesslandschaft des MKB lässt sich grob in zwei Prozessarten unterteilen: Prozesse „Internes Kontrollsystem“ (IKS) sowie operative Prozesse. IKS-Prozesse werden vom Präsidialdepartement und Finanzdepartement vorgegeben und sind in die Arbeitsabläufe des MKB integriert (z. B. Jahresabschluss). Operative Prozesse strukturieren wiederkehrende Aufgaben und definieren Abläufe, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten. Das MKB weist nur vereinzelt dokumentierte operative Prozesse auf, zudem verfügt es über kein implementiertes Controlling. actori empfiehlt daher die Erstellung von dokumentierten Kernprozessen, um eine effektive Steuerung zu ermöglichen und die Effizienz der Organisation zu erhöhen. Ebenso weist das MKB Desiderate bezüglich IT-Werkzeuge auf. actori empfiehlt daher eine Optimierung der IT-Infrastruktur, unter anderem in den Bereichen Controlling (z. B. auf Grundlage der Digitalisierungsstrategie).

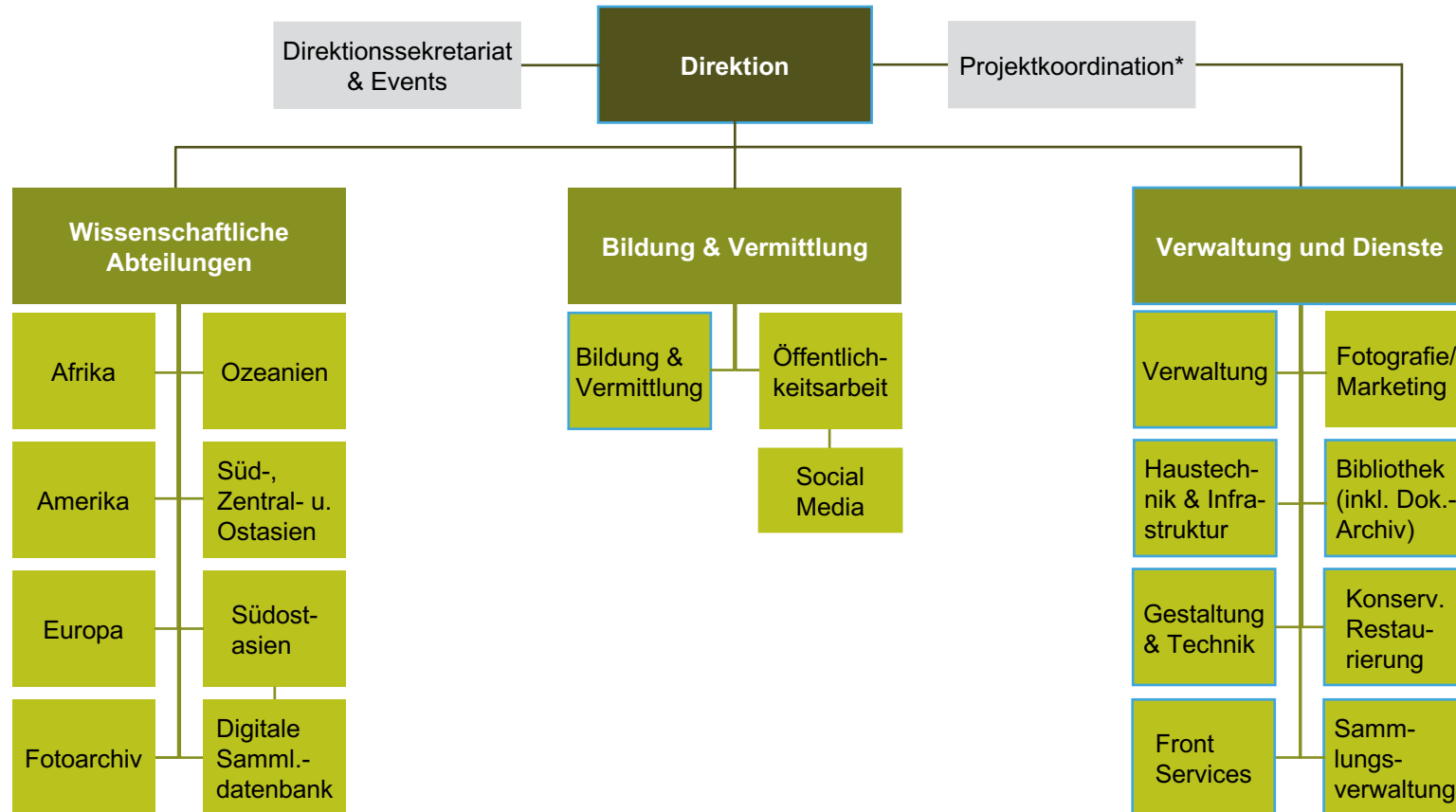
### **Führungs- und Unternehmenskultur weisen Optimierungspotenziale auf**

Insgesamt schildern Mitarbeitende eine gute Unternehmenskultur unter den Mitarbeitenden selbst, viel Leidenschaft für ihre Tätigkeiten und eine starke Identifikation mit dem Haus. Mitarbeitende kritisieren teils einen hohen Steuerungsgrad durch die Leitung, zu wenig Dynamik bezüglich Veränderungsprozessen sowie eine optimierbare interne Kommunikation. actori empfiehlt die Implementierung von Maßnahmen zur Optimierung der Unternehmens- und Führungskultur, um die Mitarbeitenden in ihren Funktionen und Verantwortlichkeiten zu stärken (unter anderem im Kontext der Überprüfung der Organisationsstruktur und der Erarbeitung dokumentierter Prozesse, z. B. mit Unterstützung einer externen Begleitung).

Die Erstellung eines Leitbilds kann zudem wichtige Orientierung für Mitarbeitende liefern. Da das MKB über kein Leitbild verfügt, empfiehlt actori eine partizipative Leitbildentwicklung (z. B. auf Grundlage der Vision/des Mission Statements). In diesem Zusammenhang sollte ein ganzheitliches Verständnis des MKB als Dienstleister formuliert und für alle Mitarbeitenden konkretisiert werden.

# Das MKB wird von einer Einzelspitze geleitet und gliedert sich in der zweiten Hierarchieebene in drei Abteilungen

## UNTERSUCHUNG DER ORGANISATION



■ Abteilung (2. Hierarchieebene)

■ Abteilung (3. Hierarchieebene)

□ Leitung

\* doppelte Unterstellung (Direktion, Kaufmännische Direktion)

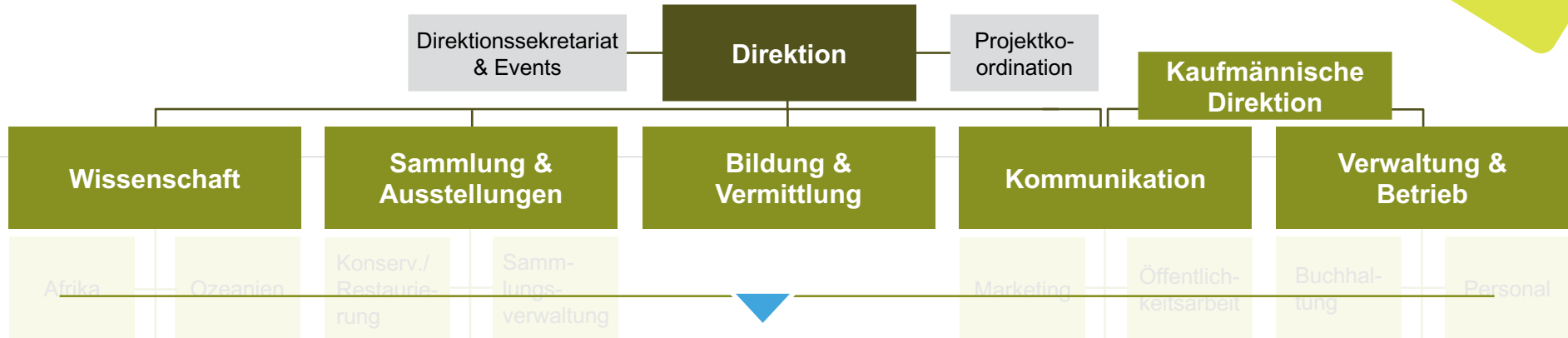
Quelle: Organigramm Museum der Kulturen Basel, Stand April 2019.



actori hat eine optimierte Struktur entwickelt: Sie bündelt Aufgabenbereiche und schafft Klarheit bezüglich Verantwortlichkeiten

UNTERSUCHUNG DER ORGANISATION

Vorschlag  
actori



### Grundgedanken für die Entwicklung der optimierten Organisationsstruktur

- **Beibehaltung** einer Einzelführung durch **Direktion**, unter der die **Kaufmännische Direktion** eingeordnet wird. Diese hat die Verantwortung für Abteilung Verwaltung/Betrieb sowie gemeinsam mit der Direktion für Kommunikation (geregelter Zugriff über neu installierte Abteilungsleitung mit entsprechenden Kompetenzen)
- **Etablierung** einer **2. Hierarchieebene** aus **fünf Abteilungen**
  - Stärkung der Bedeutung von Bildung & Vermittlung sowie Kommunikation als eigenständige Abteilungen
- **Definition klarer Zuständigkeiten:**
  - Direktion: Wissenschaft, Sammlung & Ausstellungen und Bildung & Vermittlung
  - Kaufmännische Direktion: Verwaltung & Betrieb (inklusive Haustechnik & Infrastruktur)
  - Gemeinsame Zuständigkeit: Kommunikation (mit Unterstellung der Öffentlichkeitsarbeit unter Direktion)

Anmerkung: Aus der Umsetzung einer neuen Organisationsstruktur ergeben sich je nach Ausgestaltung unter Umständen Personalmehr-/minderbedarfe sowie veränderte Qualifikationen. Die Bestimmung dieser Bedarfe ist nur auf Grundlage einer Entscheidung bezüglich der zukünftigen Ausgestaltung möglich.

# MKB mit insgesamt steigendem Headcount seit 2014 – bei real gleichbleibender Personalstärke

## ANALYSE DES PERSONALBESTANDES

### **MKB weist aufgrund Headcount-Abbildungen von bereits beschäftigtem Personal einen steigenden Headcount auf**

Insgesamt weist das MKB eine Steigerung des Headcounts seit 2014 auf (+3,25 VZÄ). Die Steigerung geht ausschließlich auf Headcount-Abbildungen von bereits zuvor beschäftigtem, nicht Headcount-relevantem Personal zurück:

- Headcount-Anstieg von 2016 auf 2017 in Höhe von 1,5 VZÄ durch Abbildung von Mitarbeitenden im Bereich Front Services. Leistungen wurden zuvor durch nicht Headcount-relevante Beschäftigungsverhältnisse erbracht. Headcount-Steigerung wurde nicht durch entsprechende ZBE-Steigerung finanziert.
- Headcount-Anstieg von 2017 auf 2018 in Höhe von 1,75 VZÄ durch Abbildung von zuvor nicht Headcount-relevanten Assistenzstellen in den wissenschaftlichen Abteilungen

MKB verfügt über 41,45 VZÄ (Plafond), von denen im Status quo 39,22 VZÄ mit festen Mitarbeitenden besetzt sind. Nicht besetzt sind Stellen im Bereich Gestaltung/Technik (Planung MKB: 1,0 VZÄ), im Bereich Aufsicht (Planung MKB: 0,5 VZÄ) sowie im Bereich Projektkoordination (Planung MKB: 0,8 VZÄ). Die Stelle Projektkoordination ist seit 2014 durchgehend nicht besetzt, um zusätzliche Mittel zu generieren. Im Status quo sind vom MKB die Nachbesetzung der Stellen in den Bereichen Gestaltung/Technik sowie Aufsicht geplant.

Das MKB weist keine Auffälligkeiten bezüglich (zusätzlichem) Personal mit alternativen Vertragsverhältnissen auf (z. B. projektbasierte Mitarbeitende, Honorar-/Stundenkräfte sowie sonstige Mitarbeitende).

### **MKB mit überschaubaren outgesourceten sowie zentralisierten Leistungen**

MKB hat Reinigungs-, Sicherheits-/Schließdienstleistungen sowie Gärtnereiarbeiten outgesourcet. Projektbasiert wird darüber hinaus mit einem externen Schreiner (Schreinerei-Arbeiten in Werkstatt des MKB) sowie mit einem externen Grafikbüro (unter anderem für Kommunikation von Ausstellungen) zusammengearbeitet. Zentralisiert sind zudem Leistungen im Bereich Personalverwaltung (Präsidialdepartement) sowie IT (Zentrale Informatikdienste) beim Kanton Basel-Stadt.

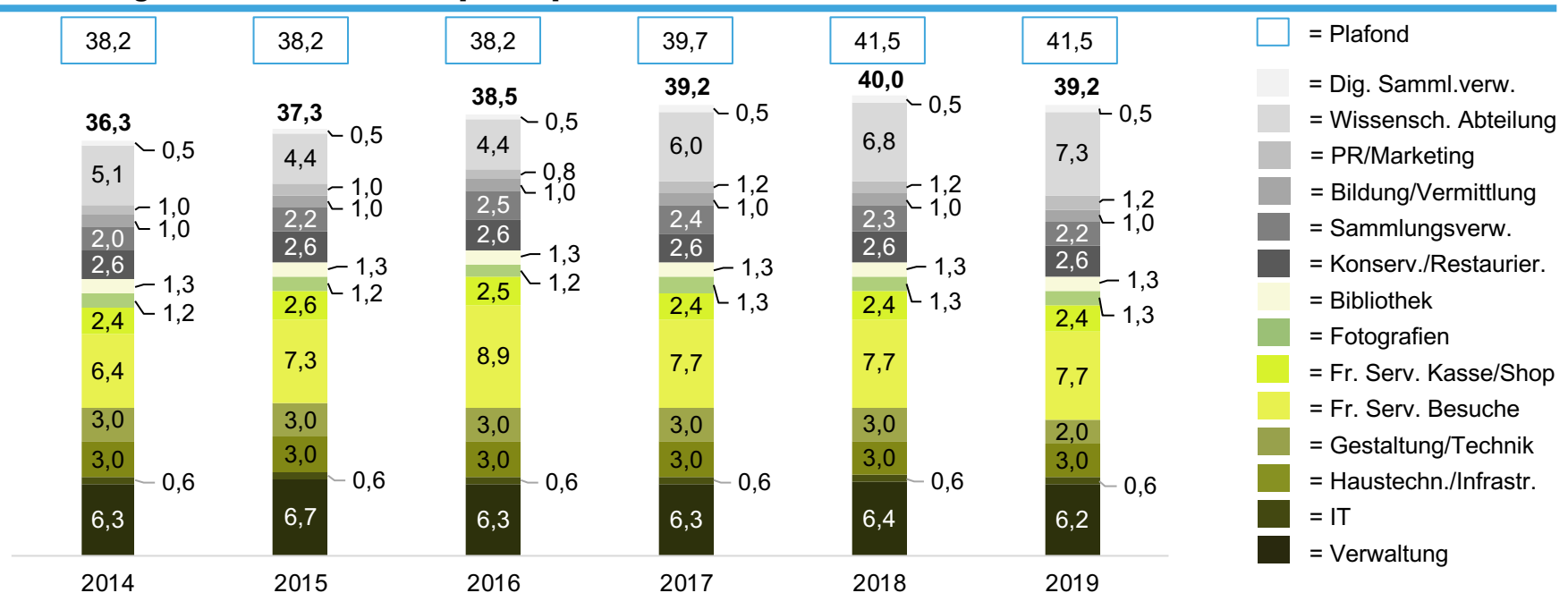
Durch weiteres Outsourcing (z. B. im Bereich Aufsicht, alternativ: städtischer Aufsichts-Pool) sowie Zentralisierung (z. B. im Bereich Buchhaltung) können Aufwendungen beim MKB reduziert und Abläufe gegebenenfalls effizienter gestaltet werden.

Anmerkung: Im Status quo sollen die Dienststellen keine weiteren Outsourcing-Maßnahmen vornehmen, actori weist dennoch auf die Option hin.

# Personal: Steigender Headcount seit 2014 – Zuwächse bilden lediglich bereits zuvor beschäftigtes, nicht Headcount-relevantes Personal ab

## ANALYSE DES PERSONALBESTANDES

### Entwicklung Headcount 2014-2019 [in VZÄ]



- Headcount liegt seit 2014 zwischen 36,3 (IST)/38,2 VZÄ (Plafond) sowie 40,0 (IST)/41,5 VZÄ (Plafond). Nach Anstieg der letzten Jahre 2019 mit leichtem Rückgang (IST) gegenüber 2018 in Höhe von -0,8 VZÄ aufgrund vakanter Stellen
- Zuwächse (2017/2018) bestehen aufgrund Headcount-Abbildung bereits zuvor beschäftigten Personals (z. B. Front Services).
- Auffällig ist, dass MKB Headcount (Plafond) im Status quo nicht ausfüllt und rund 2,2 VZÄ darunter bleibt.

Quelle: Headcount MKB (Stand 2014-2028: jeweils zum 31.12., 2019: April 2019).

# actori identifiziert einen Personalmehrbedarf in Höhe von insgesamt 0,7 VZÄ, um Leistungen im Status quo aufrecht zu erhalten

## MESSUNG DES PERSONALBEDARFES

### **MKB weist in den Bereichen Kommunikation, Bildung & Vermittlung sowie Restaurierung zu knapp besetzte Abteilungen auf, um Leistungen im Status quo mit ausreichend Kompetenz erbringen zu können**

Laut Aussage des MKB besteht ein Personalmehrbedarf in Höhe von 7,0 VZÄ. actori hat auf Basis der Stellenentwicklungen, Interviews sowie von Benchmark-Vergleichen einen **Headcount-Mehrbedarf** zum Status quo **in Höhe von 0,7 VZÄ** identifiziert. Der Stellenzuwachs entspricht einer Headcount-Steigerung von +1,7% und betrifft folgende Bereiche:

- **Kommunikation (0,5 VZÄ)**: Zur Verstetigung der Online-Kompetenz (drittmittelfinanzierte Stelle läuft am 30.09.19 aus) sowie Schaffung einer Abteilungsleitung, sofern Organisationsstruktur durch MKB angepasst wird.
- **Bildung & Vermittlung (0,5 VZÄ)**: Um Leistungsangebot sowie wachsenden Anspruch an den Bereich im Status quo aufrecht erhalten zu können.
- **Konservierung/Restaurierung (0,5 VZÄ)**: Um fehlende restauratorische Kompetenz im Bereich Papier/Grafik/Pergament abzubilden, Leihanfragen vollständig bedienen zu können (nicht alle Anfragen können aus Kapazitätsgründen bedient werden) sowie um Mitarbeitende der Abteilung zu Stoßzeiten zu entlasten (zum Teil hohe Mehrarbeitsstunden vor Ausstellungen).

Alle Bereiche weisen im Benchmark-Vergleich eine unterdurchschnittliche Besetzung auf. Neben Stellenmehrbedarfen (1,5 VZÄ) sowie Nachbesetzungen bestehender (im Status quo vakanter) Stellen (2,0 VZÄ) sieht actori Potenzial von Stellenminderbedarfen in Höhe von 0,8 VZÄ (0,6 VZÄ Reduzierung Planstelle im Bereich Leitung Front Services sowie 0,2 VZÄ bestehende und nicht besetzte Planstellen). Daraus ergibt sich ein Mehrbedarf gegenüber dem Headcount-Plafond von 0,7 VZÄ. Darüber hinaus sieht actori in den Bereichen Aufsicht sowie Buchhaltung und Personalverwaltung Potenziale für Outsourcing<sup>1</sup> beziehungsweise Zentralisierung.

actori hat die Stellenbedarfe priorisiert. Hoch priorisiert wird die Schaffung/Nachbesetzung von insgesamt 1,0 Stellen: Bereich Kommunikation (50%), um eine möglichst ununterbrochene Online-Kommunikation zu ermöglichen, sowie Aufsicht (50%), um die Sicherheit der Ausstellungen zu gewährleisten. Ebenfalls hoch priorisiert ist der Abbau von 0,6 VZÄ Stellen im Bereich Leitung Front Services. Dabei ist zu beachten, dass der Stellenabbau entweder zeit- oder aufgrund von Abfindungen kostenintensiv sein kann und sich der Effekt gegebenenfalls erst zeitverzögert einstellen wird. Mittelhoch priorisiert wird die Schaffung/Nachbesetzung von insgesamt 2,5 VZÄ in den Bereichen Gestaltung und Technik, Projektkoordination, Bildung & Vermittlung sowie Konservierung/Restaurierung. Diese Stellen sind nach Ansicht von actori für eine adäquate Erfüllung des Leistungsauftrags erforderlich.

1) Im Status quo sollen die Dienststellen keine weiteren Outsourcing-Maßnahmen vornehmen, actori weist dennoch auf die Option hin.

# Ergebnis: MKB ist ein erfolgreich arbeitendes Museum, das nur minimale Mehrbedarfe in den Bereichen Personal sowie ZBE aufweist

## ERGEBNIS DER ANALYSE

### Ergebnis Betriebsanalyse

Das MKB ist ein erfolgreiches Museum, das jährlich mehrfach wechselnde Ausstellungen und eine stabile Anzahl an Besuchenden aufweist sowie wirtschaftlich professionell geführt wird. Das Museum kann in Summe mit Globalbudget und Drittmittelträgen den Leistungsauftrag erfüllen (siehe Erfüllung der überwiegenden Anzahl der Leistungs- und Wirkungsziele 2018). Dabei weist das Haus im Betrachtungszeitraum (2014-2018) durchweg ausgeglichene Jahresabschlüsse auf. actori kann keine potenziellen Kürzungen identifizieren, die das Budget für zusätzliche Finanzierungsbedarfe entlasten könnten.

Um die Erfüllung des Leistungsauftrags sowie von Standards in der Museumsarbeit weiterhin zu ermöglichen, identifiziert actori den Bedarf für eine Steigerung des Headcounts um 0,7 VZÄ. Dies entspricht einer adäquaten Headcount-Abbildung der benötigten Personalressourcen sowie Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Bildung & Vermittlung sowie Konservierung/ Restaurierung. Darüber hinaus empfiehlt actori für eine erfolgreiche Umsetzung der empfohlenen Optimierung der Organisation eine geringe Steigerung des Globalbudgets zur ausreichenden Finanzierung des genehmigten Headcounts. Zusätzliche Bedarfe weist das MKB in den Bereichen wissenschaftliche Erschließung und digitale Dokumentation der Sammlung sowie Provenienzforschung von Teilen der Sammlung auf. actori empfiehlt eine projektbasierte Durchführung der benötigten Maßnahmen, deren Aufwände im Status quo nicht bestimmt werden können.

Perspektivisch bestehen potenziell veränderte Aufgaben des MKB (z. B. in den Bereichen Digitalisierung oder Inklusion). Grundlage zur Ableitung von veränderten Bedarfen müssen Strategien des MKB bilden (z. B. in den Bereichen Kommunikation und Bildung & Vermittlung), aus denen in Abstimmung mit der Abteilung Kultur und in Anbetracht kulturpolitischer Ziele spezifische Zielsetzungen für das MKB erarbeitet werden.

### actori hat Maßnahmen zur Optimierung des Betriebs des MKB abgeleitet

actori hat Maßnahmenempfehlungen erarbeitet, diese in Personal- sowie weitere Maßnahmen unterteilt und jeweils in Clustern priorisiert. Teils erfordern die von actori empfohlenen Maßnahmen eine Anpassung des Globalbudgets (um insgesamt +1,4%/123 TCHF) beziehungsweise des Headcounts (um insgesamt +1,7%/+0,7 VZÄ), teils projektbasierte Förderungen oder Investitionen. Andere Maßnahmen können durch das MKB kostenneutral umgesetzt werden.

# Insgesamt empfiehlt actori die Aufstockung des Headcounts um 0,7 VZÄ sowie eine Erhöhung des ZBE um rund 123 TCHF

## ERGEBNIS DER ANALYSE

Berechnung Personal-/Finanzbedarf	Personal	ZBE
Zusätzliche Planstellen	+1,5 VZÄ	+213 TCHF
Reduzierung bestehende Planstellen	-0,8 VZÄ	-92 TCHF
Nachbesetzung bestehende Planstellen	+/-0 VZÄ	+/-0 TCHF
Finanzierung bestehende Planstellen <sup>1</sup>	–	+41 TCHF
Erhöhung Eigenerträge	–	-39 TCHF
Finanzierung weitere Maßnahmen <sup>2</sup>	–	–
<b>Summe</b>	<b>+0,7 VZÄ</b>	<b>123 TCHF</b>

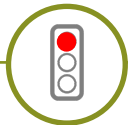
- Empfehlungen haben Auswirkungen auf das Globalbudget.
- **Reduzierung bestehende Planstellen** voraussichtlich teils mit zeitversetzter Realisierung (abhängig Zeitpunkt Stellenvakanz von 0,6 VZÄ).
- **Erhöhung Eigenerträge:** Auf Basis der Potenzialabschätzung. Annahme Ertragssteigerung in Höhe von rund 30% des ermittelten Potenzials, da im Status quo keine weiterführenden Zielsetzungen abgeleitet werden können (siehe unten). Hebung des Potenzials wird Anlaufkurve zur Umsetzung der Maßnahmen benötigen (zeitversetzte Realisierung).
- Darüber hinausführende Bedarfe können nicht abgeleitet werden. Grundlage für die Bestimmung von Headcount-relevanten- beziehungsweise Finanzbedarfen müssen Strategien durch das MKB bilden. Auf dieser Grundlage können Zielsetzungen als Teil des Leistungsauftrags vereinbart werden.

1) Steigerung ZBE als partieller Ausgleich (0,5 VZÄ) für Headcount-Steigerung ohne zusätzliche Finanzierung 2017 im Bereich Front Services. 2) Weitere Bedarfe ergeben sich aus Maßnahmen, die Mehraufwände verursachen und entweder aus zeitlich befristeten Projekten oder Investitionen bestehen. Die Höhe der projektbasierten Finanzierung/Investitionen kann im Status quo nicht ermittelt werden.

# actori hat eine Priorisierung der Maßnahmen in drei Cluster vorgenommen

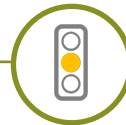
## ERGEBNIS DER ANALYSE

### Grundlage der Priorisierung der Maßnahmenempfehlung



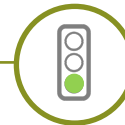
#### Handlungsbedarf: Hohe Priorisierung

- Hohe Priorität hat die Sicherung relevanter Prozesse im MKB sowie die Erschließung der Sammlung.
- Zudem werden Maßnahmen rot markiert, die positiven Einfluss auf Erträge haben oder direkt Minderausgaben bedeuten.



#### Handlungsbedarf: Mittlere Priorisierung

- Mittlere Priorisierung ergibt sich aus Desideraten, die der Leistungsauftrags-Erfüllung entgegenstehen
- Erfüllung der Bedarfe sichert die Grundausstattung zur Erfüllung der Aktivitäten im gesetzten Rahmen.



#### Empfehlung

- Empfehlungen beziehen sich auf Bedarfe, die über die höchstpriorisierten Handlungsbedarfe hinausgehen.

**actori hat Empfehlungen und Priorisierung auf Grundlage bestehender Aufträge und Strategien des Kantons Basel-Stadt erarbeitet (z. B. Leistungsauftrag).**

Anmerkung: Ampelsystematik drückt keine zeitliche Priorisierung aus.

# actori empfiehlt die Schaffung von Stellen unter anderem in den Bereichen Kommunikation und Bildung & Vermittlung

## ERGEBNIS DER ANALYSE

### Personalmehr-/minderbedarfe

Zusätzliche Planstellen		+213 TCHF
<i>Hohe Priorisierung</i>		
– PR/Marketing/Kommunikation	0,5 VZÄ	
<i>Mittlere Priorisierung</i>		
– Konservierung/Restaurierung	0,5 VZÄ	
– Bildung & Vermittlung	0,5 VZÄ	
<b>Reduzierung Planstellen</b>		
<i>Hohe Priorisierung</i>		
– Bereich Leitung Front Services	-0,6 VZÄ	
– bestehende nicht besetzte Planstelle	-0,2 VZÄ	
<b>Summe VZÄ-Mehrbedarf</b>	<b>+0,7 VZÄ</b>	

### Nachbesetzung/Finanzierung bestehender Planstellen

Nachbesetzung bestehender Planstellen		+/-0 TCHF
<i>Hohe Priorisierung</i>		
– Aufsicht	0,5 VZÄ	
<i>Mittlere Priorisierung</i>		
– Gestaltung und Technik	1,0 VZÄ	
– Projektkoordination	0,5 VZÄ	
<b>Summe VZÄ-Mehrbedarf</b>	<b>+/-0 VZÄ</b>	
<b>Finanzierung von bestehenden Planstellen</b>		
– in Höhe von 0,5 VZÄ der 2017 bewilligten Headcount-Steigerung (1,5 VZÄ), bei der eine entsprechende Budgeterhöhung nicht bewilligt wurde.		<b>+41 TCHF</b>

1) Empfehlung: mit externem Dienstleister.



# Neben Personalmaßnahmen hat actori weitere durchzuführende Maßnahmen beim MKB identifiziert

## ERGEBNIS DER ANALYSE

### Weitere Maßnahmen

#### *Hohe Priorisierung*

- Erschließung/digitale Dokumentation nicht erschlossener Sammlungsteile auf Projektbasis
- Untersuchung Provenienz der Sammlung auf Projektbasis
- Entwicklung differenzierte Kommunikationsstrategie
- Entwicklung Digitalstrategie (auch im Hinblick auf IT-Tools; Anschaffung entsprechender IT-Werkzeuge)
- Entwicklung differenzierte Bildungs- & Vermittlungsstrategie
- Überprüfung der Organisationsstruktur
- Entwicklung Dokumentation von relevanten Prozessen<sup>1</sup>
- Implementierung effektives internes Controlling
- Entwicklung Leitbild des MKB (inklusive Dienstleistungskonzept)
- Entwicklung eines Vermietkonzeptes sowie Akquise-Unterlagen / Durchführung Akquise
- Prüfung Bedarf Optimierung Shop-Konzept / Umsetzung Shop-Konzept

#### *Mittlere Priorisierung*

- Implementierung Maßnahmen zur Verbesserung der Führungs-/Arbeitskultur<sup>1</sup>
- Herbeiführung einer strategischen Entscheidung bezüglich Steigerung der Besuche vs. Ticketeinnahmen
- Überarbeitung Leistungsauftrag entsprechend Auftrag (z. B. auf Basis MKB-Strategien)
- Weiterentwicklung Steuerungsinstrumente (auf Grundlage differenzierter Planung des MKB)
- Überprüfung/Überarbeitung der Aufgaben der Mitarbeitenden (z. B. zusätzlich zu Stellenprofil)
- Partielle Finanzierung der Headcount-Steigerung in Abteilung Front Services 2017 in Höhe von 0,5 VZÄ

#### *Empfehlung*

- Konzeption Personalentwicklung (z. B. Weiter-/Fortbildungen, Qualifizierungen)

### Finanzierung weitere Maßnahmen

actori empfiehlt eine projektbasierte Finanzierung relevanter Maßnahmen bzw. von notwendigen Investitionen (z. B. für wissenschaftliche Erschließung/digitale Dokumentation von Teilen der Sammlung, Anschaffung/Implementierung von IT-Werkzeugen).<sup>2</sup>

1) Empfehlung: mit externem Dienstleister. 2) Die Höhe der projektbasierten Finanzierung/Investitionen kann im Status quo nicht ermittelt werden.

An aerial photograph of a city, likely Berlin, showing a dense urban landscape with various buildings and rooftops. A semi-transparent grid is overlaid on the image, with a central rectangular area highlighted in a darker shade. The text 'Anhang: Kern-Kennzahlen' is centered over this grid.

# Anhang: Kern-Kennzahlen

# Steigerung der Drittmittel führt zu einer positiven Entwicklung des Betriebsertrags, Steigerung des Betriebsaufwands ist unauffällig (1/2)

[In TCHF]	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Erlöse Tickets <sup>1</sup>	205,8		304,8		170,4		159,0		156,8	
Erlöse Vermittlung	26,8		33,9		15,2		28,1		17,4	
Erlöse Shop/Raumvermietung	130,6		187,1		125,4		143,6		127,6	
Übrige Erträge (z. B. DL)	160,5		61,4		37,7		52,3		65,4	
<b>Total Eigenerträge</b>	<b>523,6</b>		<b>587,3</b>		<b>348,7</b>		<b>383,0</b>		<b>367,2</b>	
<b>Beiträge Drittmittel</b>	<b>232,5</b>		<b>319,4</b>		<b>346,4</b>		<b>67,8</b>		<b>515,4</b>	
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>756,1</b>	<b>8%</b>	<b>906,7</b>	<b>10%</b>	<b>695,1</b>	<b>8%</b>	<b>450,8</b>	<b>5%</b>	<b>882,5</b>	<b>9%</b>
Personalaufwand	4.835,8	53%	4.914,6	54%	4881,8	54%	5.022,5	58%	4.995,8	53%
Energie-/Entsorgungskosten	156,6		163,7		152,5		167,8		178,8	
Unterhalt Gebäude, Reinigung	192,7		189,8		203,3		191,9		170,3	
Unterhalt Mobilien	118,4		76,6		84,0		93,4		187,6	
Raummiete, Nutzungsgebühren	2.148,9	24%	2.154,9	24%	2.169,7	24%	2.162,4	25%	2.663,9	28%
Informatikaufwand	280,0		188,5		155,8		205,4		72,8	
Veranstaltungen	59,3		28,2		168,0		81,5		408,9	
Ausstellungen <sup>2</sup>	494,0		638,7		432,6		68,4		256,2	
Übrige Kosten	763,3		749,5		725,8		734,8		572,3	
<b>Total Betriebsaufwand</b>	<b>9.049,0</b>	<b>100%</b>	<b>9.104,5</b>	<b>100%</b>	<b>8.973,5</b>	<b>100%</b>	<b>8.728,1</b>	<b>100%</b>	<b>9.506,6</b>	<b>100%</b>
Delta	8.292,9	92%	8.197,8	90%	8.278,4	82%	8.277,4	95%	8.624,0	91%

1) Inkl. Vermittlungsprovision Pässe. 2) Exkl. Sonderausstellungskredit/Aufwandsminderung 2017/18. Quelle: Rechnung nach Kostenstelle MKB 2014-2018.

# Steigerung der Drittmittel führt zu einer positiven Entwicklung des Betriebsertrags, Steigerung des Betriebsaufwands ist unauffällig (2/2)

[In TCHF]	2014	%	2018	%
Erlöse Tickets <sup>1</sup>	205,8		156,8	
Erlöse Vermittlung	26,8		17,4	
Erlöse Shop/Raumvermietung	130,6		127,6	
Übrige Erträge (z. B. DL)	160,5		65,4	
<b>Total Eigenerträge</b>	<b>523,6</b>		<b>367,2</b>	
<b>Beiträge Drittmittel</b>	<b>232,5</b>		<b>515,4</b>	
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>756,1</b>	<b>8%</b>	<b>882,5</b>	<b>9%</b>
Personalaufwand	4.835,8	53%	4.995,8	53%
Energie-/Entsorgungskosten	156,6		178,8	
Unterhalt Gebäude, Reinigung	192,7		170,3	
Unterhalt Mobilien	118,4		187,6	
Raummiete, Nutzungsgebühren	2.148,9	24%	2.663,9	28%
Informatikaufwand	280,0		72,8	
Veranstaltungen	59,3		408,9	
Ausstellungen	494,0		256,2 <sup>2</sup>	
Übrige Kosten	763,3		572,3	
<b>Total Betriebsaufwand</b>	<b>9.049,0</b>	<b>100%</b>	<b>9.506,6</b>	<b>100%</b>
Delta	8.292,9	92%	8.624,0	91%

## Die Entwicklung des Betriebsertrags ist positiv aufgrund deutlicher Steigerung der Drittmittelerträge im Jahr 2018

- Insgesamt sinken die Eigenerträge des MKB zwischen 2014 und 2018 um rund 30% (bei steigenden Besuchszahlen)
- Sämtliche Ertragsposten weisen eine negative Entwicklung auf (Tickets -24%, Vermittlung -35%, Shop/Vermietung -2% und übrige Erträge -59%)
- Einzig die Drittmittel können deutlich gesteigert werden +122%

## Steigerung im Betriebsaufwand lässt sich unter anderem auf die Erhöhung der Mieten zurückführen

- Der Personalaufwand steigt um rund 160 TCHF und stellt mit 53% Anteil am Gesamtbudget den größten Aufwandsposten
- Anstieg der Mietkosten um rund 515 TCHF aufgrund der Umstellung des IBS-Mietmodells. Die Erhöhung wird zu 100% durch eine Steigerung des Globalbudgets aufgefangen.
- Die Kosten für Veranstaltungen steigen drastisch (von 59,3 auf 408,9 TCHF) – dies ist auf das Jubiläumsjahr 2018 zurückzuführen, in dem eine Vielzahl an Sonder-VA stattgefunden haben.

## Schwankender Eigenfinanzierungsanteil seit 2014 – aktuell leicht über Niveau von 2014

- Insgesamt konnte der Eigenfinanzierungsanteil gegenüber 2014 auf 9% leicht gesteigert werden (+1%)
- Damit konnte die Staatsabhängigkeit minimal gesenkt werden – bei gleichzeitiger Erhöhung des ZBE um 330 TCHF (von 8,3 auf 8,6 Mio. CHF).

1) Inkl. Vermittlungsprovision Pässe. 2) Exkl. Sonderausstellungskredit/Aufwandsminderung von rd. 100 TCHF. Quelle: Rechnung Kostenstelle MKB 2014-2018.

# MKB verzeichnet im Jubiläumsjahr 2018 eine deutliche Steigerung der Besuche (1/2)

	2014	2015	2016	2017	2018
Bezahlte Eintritte	32.527	38.115	28.210	33.570	23.731
Gratiseintritte	30.318	39.026	43.864	37.733	55.466
Weitere Besuche <sup>1</sup>	2.780	145	0	237	1.761
<b>Total Besuche</b>	<b>65.625</b>	<b>77.286</b>	<b>72.074</b>	<b>71.540</b>	<b>80.958</b>
Ø realisierter Ticketpreis [in CHF]	3,14	3,94	2,36	2,22	1,94
Ø Shopeinnahmen je Besuch [in CHF]	1,78	2,21	1,55	1,69	1,39
<b>Total je PAX [in CHF]</b>	<b>4,91</b>	<b>6,16</b>	<b>3,91</b>	<b>3,91</b>	<b>3,32</b>

1) Anzahl Personen VA extern/Dritter, z. B. Eintritte zu Exkursion, Podium, Führungen des MKB, die nicht im Museum oder auf dessen Gelände, sondern an externem Ort stattfinden; oder Eintritte zu VA, die nicht vom Museum oder einer ihm nahe stehenden Gruppe organisiert werden. Quelle: Besuchsstatistik MKB 2014-2018.

# MKB verzeichnet im Jubiläumsjahr 2018 eine deutliche Steigerung der Besuche (2/2)

	2014	2018	Veränderung
Bezahlte Eintritte	32.527	23.731	-27%
Gratiseintritte	30.318	55.466	+83%
Weitere Besuche <sup>1</sup>	2.780	1.761	–
<b>Total Besuche</b>	<b>65.625</b>	<b>80.958</b>	<b>+23%</b>
Ø realisierter Ticketpreis [in CHF]	3,14	1,94	-38%
Ø Shopeinnahmen je Besuch [in CHF]	1,78	1,39	-22%
<b>Total je PAX [in CHF]</b>	<b>4,91</b>	<b>3,32</b>	<b>-32%</b>

## MKB weist einen deutlichen Besuchsanstieg auf – Treiber ist das Jubiläumsjahr 2018

- MKB mit steigenden Besuchszahlen im Jubiläumsjahr 2018.
- Auffällig ist die positive Besuche-Tendenz (+23%) in Beziehung zur negativen Tendenz der Ticketerträge: Die Anzahl der bezahlten Eintritte geht bis 2018 um 27% zurück.
- Der Anteil der Gratiseintritt beträgt 2018 rund 69%. Hierbei sind unter anderem Sondereffekte zu beachten, die mit Gratisveranstaltungen und -aktionen im Jubiläumsjahr zusammenhängen.

## Der realisierte Ticketpreis/Besuch sinkt 2018 deutlich

- Der durchschnittlich realisierte Ticketpreis liegt 2018 bei 1,94 CHF. Dies entspricht einem Rückgang von 38% gegenüber 2014. Diese Entwicklung ist teils im Kontext der Jubiläumsaktivitäten zu bewerten, die Sondereffekte hervorrufen.
- Die Shop-Einnahmen pro Besuch sinken seit 2014 ebenfalls deutlich (-22%).
- Dies führt zu insgesamt sinkenden Erträgen pro Museumsbesuch von 4,91 auf 3,32 CHF (-32%).

1) Anzahl Personen VA extern/Dritter, z. B. Eintritte zu Exkursion, Podium, Führungen des MKB, die nicht im Museum oder auf dessen Gelände, sondern an externem Ort stattfinden; oder Eintritte zu VA, die nicht vom Museum oder einer ihm nahe stehenden Gruppe organisiert werden. Quelle: Besuchsstatistik MKB 2014-2018.

# Allgemeine Anmerkungen und Abkürzungsverzeichnis

## Allgemeine Anmerkungen

---

- Alle dargestellten Werte sind gerundet. Die Gesamtsumme zeigt immer den Originalwert an – aus diesem Grund können Differenzen zu den Einzelwerten dargestellter Beträge abweichen.
- Die dargestellten Prozentwerte berechnen sich aus den exakten Werten und nicht aus den dargestellten gerundeten Werten.
- In der Unterlage wird der Begriff „Besucher“ für eine bessere Lesbarkeit synonym mit dem Begriff „Besuche“ verwendet.
- Die Abkürzung ZBE wird für die staatliche beziehungsweise kantonale Finanzierung verwendet.

Copyright

Cover, Kapitelcharts sowie Chart 8:

© MKB, Fotograf Li Wan Po

## Abkürzungen

---

- Abt. = Abteilung
- AL = Abteilungsleitung
- B&V= Bildung & Vermittlung
- HC = Headcount
- IKS = Internes Kontrollsystem
- JB = Jahresbericht
- LMS = Linden Museum, Stuttgart
- MARKK = Museum am Rothenbaum, Hamburg
- MEG = Musée d'ethnographie, Genève
- MKB = Museum der Kulturen Basel
- TCHF = Tausend CHF
- VZÄ = Vollzeitäquivalent(e)
- ZBE = Zweckgebundenes Betriebsergebnis
- ZID = Zentrale Informationsdienste Kanton Basel-Stadt

## DISCLAIMER

Die Ausführungen der actori GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die actori GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.

In der vorliegenden Unterlage wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit auf eine geschlechterspezifische Differenzierung, wie z.B. Besucher/Innen, verzichtet. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten.

All the statements and recommendations of actori GmbH are based on assumptions that are considered as correct with respect to the available data and the information given by the contact persons of the client or other sources. Nevertheless actori GmbH does not take liability for the correctness of the assumptions and the statements and recommendations based upon.

## COPYRIGHT

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der actori GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt, diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der actori GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual property (except sources are referenced) of actori GmbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of actori GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori GmbH

Büro München  
Gundelindenstraße 2  
80805 München  
Tel +49-89-540 447 400  
Fax +49-89-540 447 499  
team@actori.de

Büro Dresden  
Maxstraße 15  
01067 Dresden  
Tel +49-351-484 319 6  
Fax +49-351-484 320 9  
team@actori.de

[www.actori.de](http://www.actori.de)

Beirat:  
Prof. Dr. h.c. Roland Berger  
(Vorsitzender)  
Sir Peter Jonas  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult.  
Horst Wildemann

Geschäftsführer:  
Prof. Maurice Lausberg  
Frank Schellenberg