



# Kunstmuseum Basel Betriebsanalyse

**Zusammenfassender Schlussbericht**

Basel, April 2018



# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung & Scope	3
2	Executive Summary	5
3	Erkenntnisse	7
4	Lösungsansätze	16
5	Anhang	17



# Einleitung & Scope

# Einleitung / Scope

## Ursprünglicher Auftrag

- a) Analyse und Würdigung Budget 2018 und der Abweichungen Rechnung 2017
- b) Benchmarking wesentlicher Ertrags- und Kostenelemente, insbesondere der Baufolgekosten, mit vergleichbaren Museen sowie weiteren vergleichbar betriebenen Gebäudekomplexen
- c) Grobanalyse der Betriebsstruktur

## Anpassung der Auftrags

- Im Zuge unserer Interviews, der ersten Erkenntnisse sowie nach Rücksprache mit dem PD wurde der Fokus vermehrt auf die Organisation als Ganzes gelegt, mit dem Ziel erste Lösungsansätze zu entwickeln.
- Die Abweichungen 2017 sowie die weitere Finanzplanung (Budget 2018, Hochrechnung 2018, etc.) können im Rahmen der vorliegenden Informationen nicht vollumfänglich nachvollzogen und validiert werden.

## Zweck des vorliegenden zusammenfassenden Schlussberichts

Dieser zusammenfassende Schlussbericht dient der vorgesetzten Behörde als Grundlage zur Planung der nächsten Schritte.



# Executive Summary

# Der Erweiterungsbau war ein Katalysator und nicht die Ursache des Kostenproblems im Kunstmuseum (KMB).

## **Aufbau- und Ablauforganisation**

Jede Organisation verfügt neben formalen auch über informelle Führungsstrukturen und -prozesse. Diese basieren auf Erfahrung, eingespielten Routinen sowie persönlichen Beziehungen. Im Alltag spielen diese Strukturen eine wichtige Rolle für das effektive und effiziente Funktionieren einer Organisation.

Im Falle des KMB erscheint das Gewicht der informellen Strukturen sehr hoch, da weder ein formales Betriebskonzept („operating model“) vorhanden und nur wenig dokumentierte Prozesse existieren und gelebt werden (Stichwort IKS). Insbesondere ist der künstlerische Bereich mit dem kaufmännischen Bereich nur schwach verzahnt, wodurch u.a. die finanzielle Führung Wirksamkeit einbüsst.

## **Umfassender Führungswechsel mit neuem Leistungsauftrag**

Mit den personellen Wechseln der vorgesetzten Behörde (Regierungspräsidentin, Leitung Kultur PD) sowie der in kürzester Zeit praktisch vollständig erneuerten Führungsmannschaft des KMB (Abgang Direktor, stv. Direktorin, kaufm. Leiter, Personaldienst sowie Leiter Finanzen) wurde die informelle Führungsstruktur de facto aufgelöst.

Vor diesem Hintergrund ist unschwer erkennbar, welche grosse Herausforderung an die Führung tagtäglich besteht und das Leisten eines effektiven Change Managements schwierig ist.

Umso beachtlicher ist die Leistung aller involvierten Parteien, welche die dem erweiterten Haus inhärente Ambition 2016 und 2017 in Bezug auf Besucher und Rezeption eindrücklich umgesetzt haben, die Organisation als Ganzes allerdings ans Limit bringt.

## **Erweiterungsbau nicht Ursache sondern Katalysator**

Es ist unsere Auffassung, dass die Umsetzung des «neuen» Leistungsauftrags mittels einer Organisation deren informale Führungsstrukturen de facto aufgelöst wurden, deren formale Strukturen nicht belastbar genug scheinen in Kombination mit dem Durchbrechen fast aller Routineabläufe durch den Neubau zur Konsequenz hat, dass die Ressourcenplanung personell und finanziell sehr stark erschwert ist. Insofern erscheint die Erweiterung der Katalysator für den Status Quo, nicht die primäre Ursache.

**Die Umsetzung der Lösungsansätze dürfte einige Zeit beanspruchen und es erscheint ratsam, in der Übergangszeit eine adäquate Ressourcenausstattung sicherzustellen.**

# Im Rahmen der Analyse wurden folgende Schlüsselerkenntnisse gesammelt.

 <b>Leistungsauftrag</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Der aktuelle Leistungsauftrag lässt grossen Interpretationsspielraum offen.</li><li>▪ Das Budget kann mit der aktuellen Organisation nicht detailliert abgeschätzt werden.</li></ul>
 <b>Finanzen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Für die Ausstellungen existiert keine Vollkostenrechnung oder Nachkalkulation.</li><li>▪ Die Erweiterung hat zu einer Erhöhung der Fixkosten geführt, welche weder durch Mehreintritte noch durch Stiftungsbeiträge gedeckt werden kann (Mehrmiete 1:1 durch Kt. ausgeglichen)</li></ul>
 <b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ In den vergangenen Jahren herrschte vergleichsweise hohe Personalfuktuation auf Schlüsselpositionen.</li><li>▪ Die momentanen Abläufe, Prozesse und Infrastruktur erfordern mehr Personal.</li></ul>
 <b>Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prozesse sind grösstenteils nicht dokumentiert (z.B. Sonderausstellung, Budgetierung, etc.).</li><li>▪ Die Abstimmung zwischen künstlerischem und kaufmännischem Bereich ist ungenügend.</li><li>▪ Auf vielen Ebenen sind Zuständigkeiten und Schnittstellen unklar geregelt.</li></ul>
 <b>Immobilien</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Die Organisation und Rollenaufteilung von Nutzer, Vermieter und Hochbauamt ist nachvollziehbar.</li><li>▪ Die flächenbezogenen Aufwendungen haben sich nicht wesentlich verändert.</li><li>▪ Die Lage und das Konzept des Museumsshops sind neu zu evaluieren.</li></ul>
 <b>Daten &amp; Reporting</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ein wirkungsvolles internes Berichtswesen mit aussagekräftigen KPIs ist erst im Aufbau.</li><li>▪ Momentan fehlt eine Vollkostenrechnung, und es existiert kein monatliches Reporting (letzteres erfolgt nur im Tertial an den Kanton).</li></ul>

# Das KMB benötigt zusätzliche Personalressourcen im Rahmen von ungefähr 15-21 FTE.

## **Personalaufwand als dominierender Faktor**

Der Personalaufwand betrug 2017 CHF Mio. 14.2 und ist mit einem Anteil von 53% an den gesamten Kosten mit Abstand der dominierende Faktor. Vor dem Hintergrund der deutlich gestiegenen Personalkosten (diese lagen 2014 noch bei ca. CHF Mio. 10) stellt sich die Frage, wie die weitere Entwicklung einzuschätzen ist.

In einem Papier vom 31. Juli 2017 (Auftrag zur Einhaltung des Budget 2017) weist die Direktion auf eine Unterbesetzung von 1215 Stellenprozenten hin. Tatsächlich hat sich gezeigt, dass die Leistungen des KMB in 2017 nur möglich waren durch einen ausserordentlichen Einsatz des eigenen Personals sowie dem Einsetzen von Temporärpersonal mit hohen Kostenfolgen von rund TCHF 557 (reine ÜZ) resp. TCHF 276 (Temp.). Vergleicht man diese Kosten mit den Lohnkosten vor Sozialabgaben von rund TCHF 74/FTE entspricht dies rund 11.2 FTE.

Erwähnenswert sind die längeren krankheitsbedingten Ausfälle, welche neben Kosten zu Leistungseinbussen oder Ertragsausfällen führen können

Eine von KPMG **unabhängige**, durch die Direktion initiierte Erhebung in den Abteilungen führte aus einer Bottom-up Betrachtung zu einem aggregierten Zusatzbedarf von rund 33 FTE, wobei hier noch kein Optimierungspotential berücksichtigt ist.

**KPMG schätzt den zusätzlichen Personalbedarf gegenüber Ist-Bestand 28.02.2018 auf Basis der Interviews und der Erfahrung aus anderen Projekten auf rund 18 FTE, was somit deutlich unter der Schätzung des KMB liegt.**

Die Analyse des Betriebsmodells erbrachte zahlreiche Erkenntnisse. Diese sind nachfolgend im KPMG Operating Model Framework abgebildet.

 <b>Service Delivery Modell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es ist weder ein übergeordnetes Service Delivery Konzept noch ein Businessplan vorhanden.</li> <li>▪ Es besteht Optimierungspotential bei der Anzahl Events und dem Standort des Shops.</li> <li>▪ Es werden viele Führungen und Besucher verzeichnet, jedoch ist das Pricing nicht optimiert.</li> </ul>
 <b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In den vergangenen Jahren herrschte hohe Personalfuktuation auf Schlüsselpositionen.</li> <li>▪ Die momentanen Abläufe, Prozesse und Infrastruktur erfordern mehr Personal.</li> <li>▪ Die organisationale Struktur des kaufmännischen Bereichs ist ungeeignet.</li> </ul>
 <b>Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozesse sind grösstenteils nicht dokumentiert (z.B. Sonderausstellung, Budgetierung, etc.).</li> <li>▪ Die Abstimmung zwischen künstlerischem und geschäftlichen Bereich ist ungenügend.</li> <li>▪ Auf vielen Ebenen sind Zuständigkeiten und Schnittstellen unklar geregelt.</li> </ul>
 <b>Support Systeme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktuell gibt es keine sorgfältige Zeiterfassung respektive Projektbuchungen.</li> <li>▪ Es fehlen geeignete Support Systeme (z.B. Workforce Planning Besucherdienst, Ticketing).</li> </ul>
 <b>Daten &amp; Reporting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ein wirkungsvolles internes Berichtswesen mit aussagekräftigen KPIs ist erst im Aufbau.</li> <li>▪ Momentan fehlt eine Vollkostenrechnung, und es existiert kein monatliches Reporting (letzteres erfolgt nur 4 mal pro Jahr).</li> </ul>
 <b>Governance &amp; Kontrollen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielerreichungsüberprüfungen sind mit aktuellem Controlling nur bedingt möglich.</li> <li>▪ Durch den vermehrten Einsatz neuer Steuerungsformen kann die Effizienz und Effektivität erhöht und generell die operative Handlungsfähigkeit wiedergewonnen werden.</li> </ul>

# Es ist weder ein übergeordnetes Betriebskonzept noch ein Businessplan vorhanden.

## **Fehlen eines klaren Betriebskonzepts**

Während der Schliessung und auch während dem Übergang wurde von allen involvierten Parteien die Chance auf eine fundierte Evaluation des neuen Ökosystem KMB vertan. Es fehlt nach wie vor ein klar strukturiertes und definiertes Betriebskonzept mit Leistungs- und Supportprozessen, Controlling. Zudem haben wir bei Stichproben zu Stellenprofilen festgestellt, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung wenig klar definiert sind sowie Schnittstellen mit anderen Stellen unklar bleiben.

## **Ziele Erweiterungsbau führen zu hoher organisatorischer Belastung**

Der Erweiterungsbau Christ & Gantenbein hatte als Hauptziel, mehr und umfangreichere Sonder- und Wechselausstellungen zu ermöglichen. Zudem bestand ein weiteres Ziel in der Aktivierung und auch Reaktivierung der umfangreichen Sammlung. Diese Ziele sind erreicht, jedoch mit einem höheren Finanzierungsbedarf. Aufgrund der nur rudimentären und vor dem Bau erstellten Evaluation der Konsequenzen des Neubaus (Amstein & Walthert) befindet sich die Organisation in einer Situation mit konstant hoher Belastung.

Delivery  
Modell

Personal

Prozesse

Support  
Systems

Daten &  
Reporting

Governance  
& Kontrollen

Der Neubau hat die Komplexität im Betrieb stark erhöht, was in der Planung nur teilweise berücksichtigt wurde. Es wird mehr Personal benötigt.

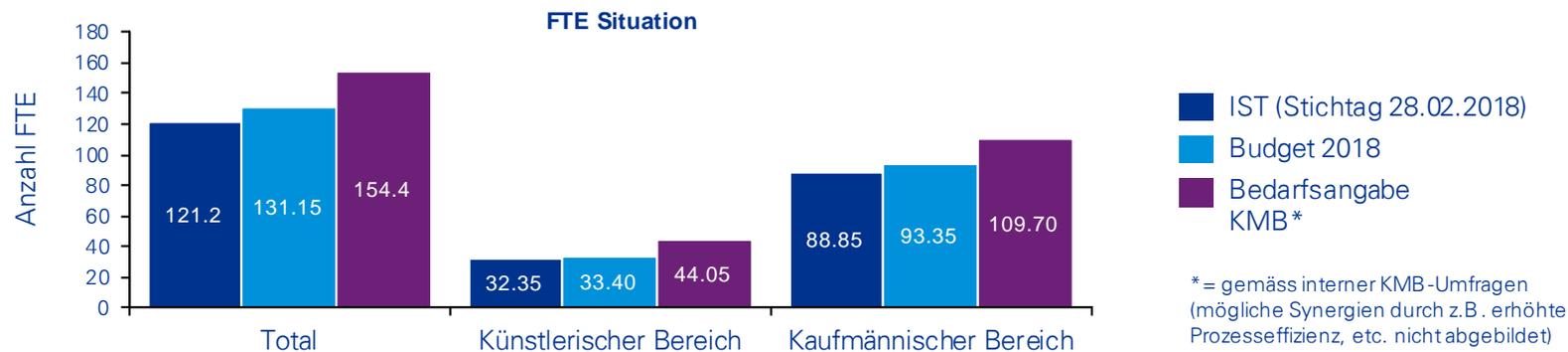
### Personalfuktuation auf Schlüsselpositionen

Mit dem Abgang des bisherigen Direktors KMB, der stellvertretenden Direktorin, der kaufmännischen Leitung sowie Schlüsselpersonen in der vorgesetzten Stelle PD (Leitung Kultur sowie Präsidium) - alles innert sehr kurzer Zeitspanne - wurde die informelle Führungsstruktur de facto aufgelöst.

### Steigende Komplexität durch Neubau in Kombination mit zu wenig (System-)Unterstützung erfordert mehr Personal

Mit der starken Zunahme der Gesamtfläche des Museums, der neuen Aufbewahrung der Sammlung (Depot Hauptbau ausser Betrieb), neuer, teils innovativer Haustechnik sowie schlicht deutlich längerer Wege, wurden die Betriebsabläufe stark verändert und personalintensiver. Der Neubau hat einen Veränderungsprozess herbeigerufen, der im Betrieb zu einem Ausnahmezustand geführt hat, mit entsprechenden Konsequenzen im Bereich Überzeit, temporären Mitarbeitern sowie Ausfällen. Hinzu kamen personelle Veränderungen im Betrieb KMB aufgrund von Langzeiterkrankungen, insbesondere auch im Bereich Events wo Umsatzpotential nicht realisiert werden konnte.

Eine interne Befragung ergab, dass total **154,4** FTE benötigt werden; dies entspricht rund **33,2** FTE oder **27,4%** mehr als bisher (Ist zu effekt. Bedarf). Besonders beim Besucherdienst scheint mit 9.5 FTE ein grosser Mehrbedarf zu bestehen. **KPMG schätzt den zusätzlichen Personalbedarf gegenüber Ist-Bestand 28.02.2018 auf Basis der Interviews und der Erfahrung aus anderen Projekten auf rund 18 FTE, was somit deutlich unter der Schätzung des KMB liegt.**



Quelle: FTE Bedarfsermittlung durch KMB

# Der Grossteil der Prozesse im KMB ist nicht dokumentiert. Dabei handelt es sich auch um elementare Prozesse wie die Budgetierung oder Sonderausstellungen.

## **Generell unzureichende Prozessdokumentation:**

Prozessdokumentationen waren zum Stand der Untersuchung nur teilweise (Bsp. Sicherheitsdienst, IT) oder nicht vorhanden (Technischer Dienst, Besucherdienst) respektive wurden erst erarbeitet (Exhibitions & Collections). Die Maturität der Prozessbeschreibungen des KMB ist im Vergleich zu Industriebetrieben oder auch verwaltungsnahen Betrieben als unterdurchschnittlich zu beurteilen.

Die Prozesse für Kooperationsverträge, Leihverkehr, Erwerbungen sowie Budgetierung sind unzureichend, da teilweise fehlerhaft und/oder unvollständig und müssen überarbeitet werden.

Eine positive Ausnahme ist die Tätigkeitsdokumentation des Besucherdienstes. Es sind zudem in diversen Bereichen Dokumentationen für die Erleichterung des Tagesgeschäfts, von Absenzen und als Erleichterung bei Neueintritten in eigener Verantwortung angegangen und erstellt worden. Es fehlt aber an einer einheitlichen Struktur und der Einbettung in das übergeordnete System.

## **Fehlende Abstimmung zwischen künstlerischem und betrieblichem Bereich:**

In den Interviews wurde deutlich, dass die beiden Bereiche nur schwach verzahnt sind und kaum finanzielle Führung aufweisen. Die unzureichende Kommunikation und fehlende Prozessführung (Budgetierung, etc.) führt dazu, dass beispielsweise vor Ausstellungsbeginn häufig improvisiert werden muss, was mit hohen Kosten verbunden ist.

Beispielsweise fehlt ein geregelter Prozess zur Planung und Produktion einer Sonderausstellung. Sonderausstellungen sind aus Kostenperspektive ein gewichtiger Posten; gemäss Ausstellungsbudget mit CHF 5 Mio. vermerkt. Sonderausstellungen sind teuer, komplex und erfordern eine enge und klar definierte Kollaboration der beiden Bereiche. Aktuell gilt die Abteilung Exhibitions und Collections als wichtige Schnittstelle für die beiden Bereiche, welche die Mindsets und Arbeitsweisen beider Lager unter einen Hut zu bringen versucht, dabei in Abwesenheit klarer (Prozess-)Regelungen jedoch einen schweren Stand hat.

Quelle: Ausstellungen Aufwand / Ertrag Budget 2018 KMB

# Es fehlen geeignete Support Systeme, um die Betriebsabläufe wirksam zu unterstützen.

## **Nutzung von Synergien**

Das KMB als eigenständiges komplexes Gebilde ist im Kanton Basel-Stadt in Form einer Dienststelle eingegliedert. Es fehlen aber grundlegende Systeme für einen effektiven und effizienten Betriebsablauf. So ist kein Projektmanagementsystem im Einsatz welches den Prozess «Ausstellung» oder «Sonderschau» in angemessener Weise unterstützt und somit die Mitarbeitenden entsprechend führt und entlastet.

**Die Durchlässigkeit von sinnvollen Synergieeffekten aus der kantonalen Organisation ist zwingend zu prüfen und zu erhöhen.**

## **Aufwändiges manuelles Workforce Planning**

Gegenwärtig sind im Besucherdienst 85 Mitarbeiter bei insgesamt 46,5 Vollzeitstellen beschäftigt. Die Pensen variieren zwischen 40-70%. Dabei unterscheiden sich auch die Aufgabenprofile (Shop, Empfang, Kasse, Information, etc.), die Einsatzorte als auch die möglichen Einsatztage der Mitarbeiter. Infolgedessen gestaltet sich die Einsatzplanung entsprechend komplex.

Delivery Modell

Personal

Prozesse

**Support Systems**

Daten & Reporting

Governance & Kontrollen

Es existiert kein internes Berichtswesen. KPIs aus der Buchhaltung sind erst im Aufbau. Eine Vollkostenrechnung ist ebenfalls nicht verfügbar.

## Controlling

Die aktuell im KMB bestehenden und ausgeführten Controllingaufgaben sind vom Kanton Basel-Stadt vorgegeben, an dessen Prozessen angepasst und nach Aussen gerichtet. Ein für den Museumsbetrieb sinnvolles internes Reporting ist als Konzept ausgearbeitet und im Aufbau begriffen. Damit ist eine realistische Ressourcenplanung nur unter grossem zusätzlichem Aufwand zu betreiben was eine effektive und effiziente Unternehmenssteuerung unnötig erschwert und verzögert, sowie im kaufmännischen Bereich Ressourcen unnötig bindet und für andere Aufgaben nicht verfügbar macht.

## Prozesse

Die bestehenden Finanzprozesse sind ebenfalls vom Kanton Basel-Stadt vorgegeben. Es besteht ein aktuelles Konzept im KMB, welches die Standardisierung und Anpassung auf die internen Gegebenheiten für den Museumsbetrieb vorsieht. Dieses sieht vor vermehrt in Projektstrukturen zu agieren.

## Ressourcen

In der jetzigen Situation und Struktur ist für die sorgfältige Erarbeitung von auf den Museumsbetrieb angepassten Finanzprozessen und den Aufbau, den Betrieb und die Weiterentwicklung eines für die Betriebsführung zweckmässigen Reporting und Controlling der Mitteleinsatz zu gering.

## Schnittstellen

Die Zusammenarbeit zwischen Finanzen und Exhibitions & Collections als jeweilige Vertreter des künstlerischen und des kaufmännischen Bereichs ist zwingend noch weiter zu fördern um die Qualität der Prognosen in Bezug auf eine optimale Ressourcenplanung weiter zu steigern.

# Museumsstrategie und IKS als Basis für Governance & Kontrollen.

**Governance ist als die Gesamtheit aller Vorschriften, Werte und Grundsätze zu verstehen, die für Organisationen und Institution gelten und bestimmen, wie diese geführt und überwacht werden.**

## **Zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und –überwachung**

Basierend auf der Museumsstrategie und dem Leistungsauftrag sind Massnahmen zu definieren und zeitnah umzusetzen welche diesen Umstand berücksichtigen. In der heutigen Situation ist die Handlungsfähigkeit rein situativ und partiell vorhanden.

## **Funktionsfähige Unternehmensleitung**

Das Organigramm des KMB zeigt eine leere Fläche zwischen künstlerischem und kaufmännischem Bereich. Eine Institution vom Format KMB benötigt zwingend eine dokumentierte und funktionierende Ablauf- und Aufbauorganisation. Diese beinhaltet klar definierte Stellenbeschriebe mit Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie Prozessdokumentationen für die wichtigsten Prozesse.

## **Ausgestaltung und Implementierung von Leitungs- und Kontrollstrukturen**

Stand Heute sind nur marginale Kontroll- und Leitungsstrukturen erarbeitet und implementiert. Es ist somit für das KMB schwierig bis unmöglich eine effektive und effiziente Führungsstruktur zu etablieren.

Delivery Modell

Personal

Prozesse

Support Systems

Daten & Reporting

**Governance & Kontrollen**

# Lösungsansätze

Vor dem Hintergrund der komplexen Situation empfiehlt sich eine Kombination folgender Lösungsansätze:

1. Klärung Umfang Leistungsauftrag (politischer Führungsentscheid)
2. Definition und Dokumentation der Aufbau- und Ablaufstruktur
3. Erarbeitung Betriebsmodell und Konzepte (Sicherheit, Unterhalt, Shop, etc.)
4. Einführung Führungscockpit sowie Controlling
5. Begleitung Change Management
6. Realisierung Umsatzpotential (Chance Sanierung Hauptbau) sowie laufende Optimierung

**Die Umsetzung dürfte einige Zeit beanspruchen und es erscheint ratsam, in der Übergangszeit eine adäquate Ressourcenausstattung sicherzustellen.**

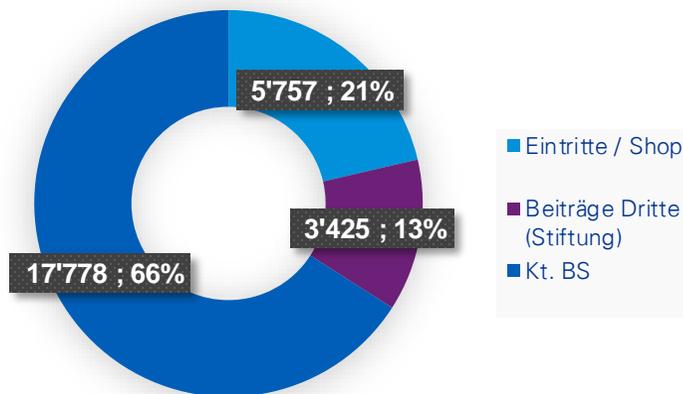
Gleichzeit erachtet KPMG als notwendig, die Herausforderungen der Zukunft nicht ausser Acht zu lassen: Intensivierung des Wettbewerbs unter gleichzeitiger Digitalisierung, Drittmittelbeschaffung, erhöhte Exposition im Bereich Provenienz, kommende Umsetzung der Museumsstrategie mit Mehrjahresbudget sowie «Sanierung Hauptbau» um nur einige zu nennen.



# Anhang: Finanzen

Trotz vieler Besucher im Jahr 2017 wurde das Budget überschritten, woraus ein Malus resultierte sowie ein Nachtragskredit für 2018 erforderlich wurde.

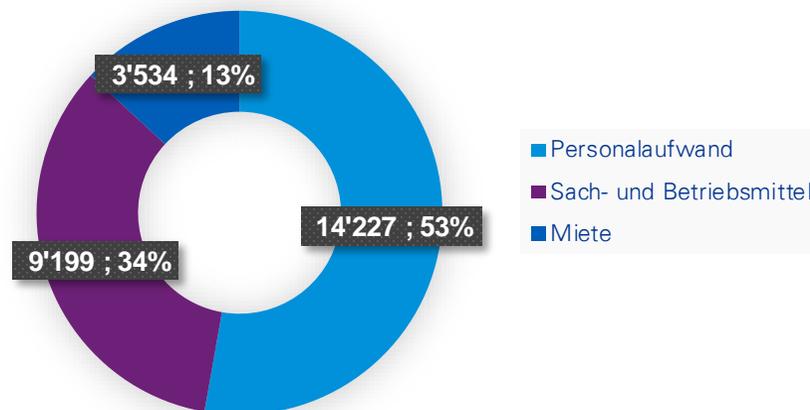
## Ertrag 2017, TCHF



## Kommentar Ertrag

- Die Besucherzahl von 335'000 lag deutlich über Budget und Erwartungen. Entsprechend lagen 2017 die Einnahmen direkt aus Eintritten mit TCHF 3.2m auf sehr gutem Niveau, auch dank einer leichten Preiserhöhung. Der Umsatz pro Person lag bei CHF 9.5 statt der budgetierten CHF 10.0.
- Die Shopeinnahmen von CHF 1.23m waren stark unter Budget (-25%). Der Shopaufwand fiel entsprechend geringer aus (nur die Marge wurde verloren).
- Eigene Erträge sowie Drittmittel trugen etwas mehr als ein Drittel zur Finanzierung des KMB bei, ein höherer Anteil als 2014 (31%).

## Aufwand 2017, TCHF



## Kommentar Aufwand

- Der Personalaufwand von CHF Mio. 14.2 war dominierend und lag aufgrund von Einmaleffekten (Frühpensionierung, Überzeiten, Krankheitsausfälle) um CHF Mio. 1.4 stark über Budget.
- Die höhere Miete wurde 1:1 durch eine Anpassung in der Budgetvorgabe ausgeglichen.
- Von den übrigen Kosten sind die Versicherungen erwähnenswert, welche rund CHF 1.3 Mio. unter Budget lagen. Dabei ist zu bemerken, dass dieser Betrag nicht ergebnisrelevant ist, da substantiell mit den Kosten der Sonderausstellung weiterverrechnet.

Quelle: Controlling KMB, eigene Kalkulationen

# Erstes Jahr mit Neubau zeigt starke Erhöhung der Fixkostenbasis.

Angaben in TCHF	R2014*	%	R2017	%
<b>Benützungsgebühren</b>	<b>2'304</b>		<b>4'135</b>	
<b>Shoperlöse</b>	<b>1'175</b>		<b>1'336</b>	
Übrige Erträge	435		160	
<b>Total Erträge (Eigenfinanzierung)</b>	<b>3'914</b>		<b>5'631</b>	
<b>Beiträge Dritte (insbes. Stiftung)</b>	<b>2'612</b>		<b>3'425</b>	
<b>Total Ertrag</b>	<b>6'526</b>	<b>31%</b>	<b>9'056</b>	<b>34%</b>
<b>Personalaufwand</b>	<b>10'851</b>	<b>52%</b>	<b>14'227</b>	<b>53%</b>
Energiekosten	432		697	
Total Unterhalt	710		1'267	
<b>Miete Gebäude</b>	<b>2'642</b>	<b>13%</b>	<b>3'534</b>	<b>13%</b>
Versicherungen	571		1'044	
Fremdtransporte	922		1'235	
Marketing / übr. Materialaufwand	2'587	12%	2'469	9%
Ausstellungen und Veranstaltungen	599		1'226	
Übrige Kosten	1'507		1'261	
<b>Total Aufwand vor Abschreib.</b>	<b>20'821</b>	<b>100%</b>	<b>26'960</b>	<b>100%</b>
Delta	-14'295	69%	-17'904	66%
Anzahl Besucher Sammlung	74'591		127'009	
Anzahl Besucher Sonderausstell.	88'715		207'645	
<b>Total Besucher</b>	<b>163'306</b>		<b>334'654</b>	
Einnahmen je Besucher	9.72		10.63	
Shopeinnahmen je Besucher	7.20		3.99	
Total je PAX	16.91		14.62	

\* letztes ordentliches Budgetjahr

## Deutliche Ertragsverbesserung und höherer Stiftungsbeitrag

- Das KMB hat in Bezug auf die Besucherzahl 2017 die Erwartungen klar übertroffen. Dies resultierte in einer deutlichen Zunahme der Benützungsgebühren (Eintritte, Events, Bibliothek etc.) um fast CHF Mio. 2 gegenüber 2014.
- Die Beiträge Dritter (insbes. Stiftung) haben 2017 um rund CHF Mio. 0.8 zugenommen und werden gemäss Budget 2018 nochmals um CHF Mio. 1 steigen.

## Klare Kostensteigerungen nach Erweiterung

- Der Personalaufwand hat um rund CHF Mio. 3.3 zugenommen, primär aufgrund einer höheren Anzahl FTE sowie Einmaleffekten.
- Die verrechnete Miete für die Gebäude wird in zwei Schritten in 2017 und 2018 um gesamthaft rund CHF Mio. 1.7 erhöht. Dies wird durch eine Anpassung der Budgetvorgabe 1:1 ausgeglichen.
- Die gesamten Unterhaltskosten haben um rund CHF Mio. 0.5 zugenommen, die Energiekosten um rund CHF Mio. 0.3.

## Stabile Verhältnisse im relativen Gesamtkontext

- Durch die Ertragssteigerungen konnte der Eigenfinanzierungsgrad von 31 % deutlich auf 34 % erhöht werden.
- Trotz der starken Zunahme der Personalkosten blieben diese rund mit 53 % relativ zu den Gesamtaufwendungen auf ähnlichem Niveau (2014: 52 %).
- Sowohl die Marketingkosten als auch die übrigen Nebenkosten sind nicht überproportional gestiegen.

## Abnahme Staatsabhängigkeit, Zunahme absoluter Staatsbeitrag

- Die Ertragssteigerung führt zu einer prozentualen Abnahme der Abhängigkeit vom Globalbudget von 69% auf 66 %
- Der Aufwandüberschuss in absoluten Zahlen nimmt jedoch von CHF Mio. 14.3 in 2014 auf CHF Mio. 17.8 in 2017 zu (+CHF Mio. 3.5).