

**Projektstudie
zur Überführung des Betriebs der Öffentlichen
Kunstsammlung Basel (Kunstmuseum und
Museum für Gegenwartskunst) in ein rechtlich
selbständiges Gefäss („Betriebsgesellschaft“)**

Alex Fischer und René L. Frey

CREMA Beiträge zur aktuellen Wirtschaftspolitik No. 2008–04

Projektstudie zur Überführung des Betriebs der Öffentlichen Kunstsammlung Basel (Kunstmuseum und Museum für Gegenwartskunst) in ein rechtlich selbständiges Gefäss („Betriebsgesellschaft“)

Dr. Alex Fischer, Präsident der Kunstkommission
Advokat und Notar, ThomannFischer, Elisabethenstrasse 30, 4010 Basel

Prof. Dr. Dr. h.c. René L. Frey, Mitglied der Kunstkommission
CREMA – Center for Research in Economics, Management and the Arts

Inhaltsverzeichnis

	Seite	
Vorbemerkung	3	
1. Ausgangslage und Fragestellung	3	
2. Gesamtzusammenhang	3	
3. Rahmenbedingungen	3	
4. Anspruchsgruppen	4	
5. Stärken und Schwächen des Kunstmuseums	5	
5.1. Stärken	6	
5.2. Schwächen	5	
6. Strategische Positionierung	6	
7. Folgerungen für die Museumspolitik von Basel-Stadt und für die zukünftige Organisation des Kunstmuseums	8	
8. Lösungsvorschlag	8	
8.1. Eigene Rechtspersönlichkeit für das Kunstmuseum	8	
8.2. Rechtsform der „Betriebsgesellschaft“	8	
8.3. Leistungsvereinbarung	9	
8.4. Museumssammlung	10	
8.5. Einbezug privater Donatoren	10	
8.6. Optimierung der steuerlichen Rahmenbedingungen für Donatoren	10	
9. Ziel der Reform	10	
10. Zur Vermeidung von Missverständnissen	11	
11. Terminplan	11	

Vorbemerkung

Das Kunstmuseum Basel (samt Museum für Gegenwartskunst, im Folgenden kurz **Kunstmuseum**) gehört dank seiner grossartigen Sammlung zu den weltbesten Kunstmuseen überhaupt. Diese Qualifikation ist nicht garantiert: **Sir Nicholas Serota**, Direktor Tate London, ein ausgewiesener Kenner der internationalen Museumsszene, hat anlässlich seines letzten Besuches in Basel erklärt, das Kunstmuseum gehöre weltweit zur „**first division**“. Wolle die Stadt international jedoch weiterhin mithalten, müsse sie grosse Anstrengungen unternehmen und dem Museum unter anderem einen Sonderausstellungstrakt zur Verfügung stellen.

1. Ausgangslage und Fragestellung

Gemäss Gesetz über die Museen des Kantons Basel-Stadt vom 16. Juni 1999 (Museumsgesetz) sind die „staatlichen Museen ... Dienststellen des zuständigen Departements. Im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften und der entsprechenden Ausführungsvorschriften kommt den Museen inhaltliche, organisatorische, personelle und finanzielle Selbständigkeit zu“ (§ 6 Museumsgesetz). Die Steuerung der Museen durch den Kanton erfolgt grundsätzlich gemäss den Regeln des (inzwischen in einer Volksabstimmung abgelehnten) New Public Managements, insbesondere über Leistungsvereinbarungen und Globalbudgets (§ 9 Museumsgesetz).

Diese Regelung vermag im Falle eines Museums von internationaler Bedeutung den heutigen Anforderungen nicht zu genügen. Ein solches Museum muss sich in einer globalisierten Welt behaupten. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Erwerb von Kunstgegenständen, Anstellung von Leitungspersonen, Ausstellungswesen, internationaler Leihverkehr, Fundraising, Besucher, PR/Marketing usw.

Das Kunstmuseum hat mit seiner Sammlung, deren Wert sich auf mehrere Milliarden Franken beläuft, eine internationale Ausstrahlung, die es zu erhalten, zu stärken und besser zu nutzen gilt. Dies bedingt jedoch, dass seine Führung eher jener von modernen, global tätigen Unternehmungen entspricht, als jener von staatlichen Dienststellen mit lokalen und kantonalen Aufgaben.

Der vorliegende Bericht wendet unter anderem gängige wirtschaftswissenschaftliche Analysetechniken an, die entwickelt worden sind, um private wie öffentliche Unternehmen erfolgreich zu führen.

2. Gesamtzusammenhang

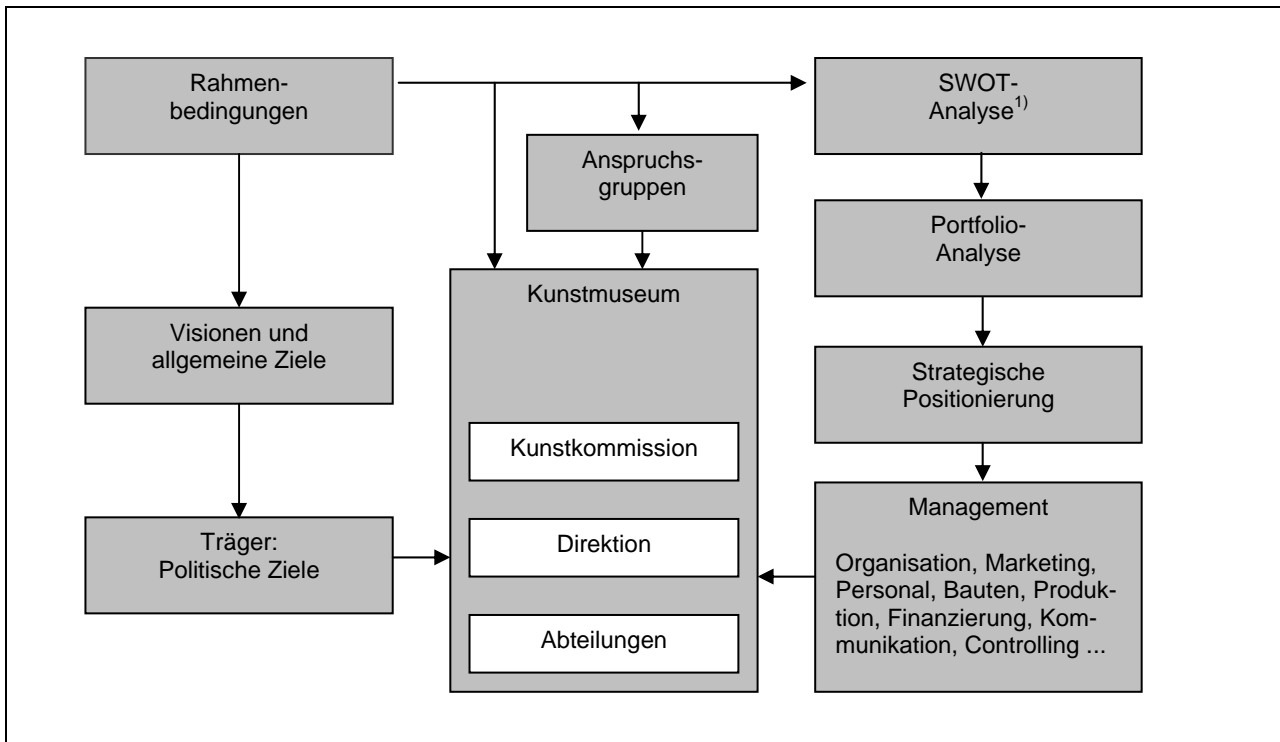
Das Schema auf der folgenden Seite vermittelt einen Gesamtüberblick über die in diesem Bericht vorgenommenen einzelnen Analyseschritte. Im Zentrum steht das Kunstmuseum mit der Kunstkommission (Führungs- und Aufsichtsgremium mit neu zu definierenden Aufgaben), der Direktion (Geschäftsleitung) und den einzelnen Abteilungen. Das Kunstmuseum sieht sich einer Vielzahl von Gruppen gegenüber, die Ansprüche stellen (Abschnitt 4). Sowohl deren Verhalten als auch dasjenige des Kunstmuseums selbst werden durch die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen (Abschnitt 3) und Visionen beeinflusst, die laufend zu Anpassungen in Strategie, Marketing, Organisation, Personal, Finanzierung, Controlling usw. führen sollten. Die **SWOT-Analyse**¹⁾ (Abschnitt 5) und die **Portfolio-Analyse** (Abschnitt 6) dienen als Instrumente, um aus den Rahmenbedingungen sowie den Visionen und Zielen Folgerungen für die Museumspolitik des Kantons Basel-Stadt als Träger (Abschnitt 7) und das Management des Kunstmuseums als Kulturinstitution (Abschnitt 8) abzuleiten.

3. Rahmenbedingungen

Meist wird davon ausgegangen, dass die künftige Entwicklung der exogenen Einflussfaktoren so sein wird wie in der jüngsten Vergangenheit. Dieses sogenannte **Trendszenario** bedeutet: Globalisierung, verstärkter internationaler Standortwettbewerb, bescheidenes Wirtschaftswachstum, angespannte öffentliche Finanzen, Zwang zur Ausrichtung der staatlichen Politik auf Effizienz. Für das Kunstmuseum heisst dies, dass die staatlichen Mittel kaum steigen dürften, es sei denn, es könne sich nachweislich als Standortfaktor für die Region etablieren. Wahrscheinlich ist, dass es weitgehend auf sich selbst gestellt sein wird, das heisst, dass die Weiterentwicklung im Wesentlichen auch mit privaten Mitteln wird erfolgen müssen.

Es ist aber auch denkbar, dass nicht dieses Trendszenario eintreten wird. Beispielsweise ist nicht auszuschliessen, dass die Überwindung der wirtschaftlichen Stagnation gelingt und öffentliche wie private Mittel deutlich reichlicher fliessen werden (**Überraschungsszenario „Wachstum“**). In einem solchen, positiven, Szenario ist jedoch davon auszugehen, dass sich andere Städte im In- und Ausland ebenfalls günstig entwickeln werden und Basel im Museumsbereich zusätzliche Konkurrenz erhalten wird.

Gesamtzusammenhang



¹) SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats = Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen.

Denkbar ist schliesslich auch, dass die Weltwirtschaft, aus welchen Gründen auch immer, in eine wirtschaftliche Stagnation gerät oder Basel (und die Schweiz) in eine Abseitssituation gelangt, welche den öffentlichen wie privaten Finanzierungsspielraum des Kulturbereichs im Vergleich zum Trendszenario zusätzlich stark einschränkt (**Überschätzungsszenario „Krise“**).

Die strategischen Entscheidungen von Basel-Stadt und des Kunstmuseums sollten idealerweise für alle drei skizzierten Szenarien tauglich sein. Es muss davon ausgegangen werden, dass in keinem der drei Fälle Hilfe vom Bund erwartet werden kann. Daher ist längerfristig die **Verbreiterung der Trägerschaft** anzustreben, dies mit dem Ziel, die immer stärker auseinanderklaffenden räumlichen Kreise der Nutzniesser, Kostenträger und Entscheidungsträger des Kunstmuseums wieder besser zur Deckung zu bringen. Dafür sprechen nicht nur Finanzierungsüberlegungen, sondern auch die „geistige Trägerschaft“. Bekanntlich wandern seit Jahrzehnten vor allem höher qualifizierte, reichere und stärker an Kultur interessierte Bevölkerungsgruppen aus Basel-Stadt ins angrenzende Umland ab, wo sie zwar weiterhin zentralörtliche Kulturleistungen der Kernstadt in Anspruch nehmen, jedoch weder adäquat dafür bezahlen noch Möglichkeiten haben, sich politisch für das Kunstmuseum zu engagieren.

4. Anspruchsgruppen

Anspruchsgruppen (englisch: „**Stakeholder**“) sind Institutionen, organisierte oder latente Interessengruppierungen oder Personen, die einerseits Ansprüche an das Kunstmuseum richten und andererseits durch ihre Entscheidungen seinen Erfolg ermöglichen, indem sie finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellen, immaterielle Unterstützung leisten oder durch Verweigerung bzw. Entzug dieser Unterstützung seine Entwicklung erschweren oder gar verunmöglichen. Dabei muss unterschieden werden zwischen „kritischen“ und „nicht kritischen“ Anspruchsgruppen. Kritisch sind Anspruchsgruppen, die gut organisiert sind und denen das Kunstmuseum nicht ausweichen kann, weil sie nicht durch andere ersetzt werden können. Es ist wichtig, insbesondere mit den kritischen Anspruchsgruppen ein gutes Einvernehmen zu haben und darauf zu achten, dass aus ihrer Sicht der zur Verfügung gestellten materiellen und immateriellen Unterstützung ein adäquater Gegenwert gegenübersteht.

Es lassen sich folgende Anspruchsgruppen des Kunstmuseums aufzählen:

Anspruchsgruppen-Analyse

<i>Kritische Anspruchsgruppen</i>	<i>Nicht kritische Anspruchsgruppen</i>
Besucher	Kleinere Mäzene
Parlament	Sammler und Leihgeber
Regierung	Unternehmungen und Sponsoren
Staatliche Verwaltung (Erziehung, Bau)	Künstler
Stimmbürger/Steuerzahler	Mitarbeitende des Museums
Bedeutende Mäzene	Politische Parteien
Kulturstiftungen und -vereine (z.B. Verein der Freunde, Patronatskomitee, CMS)	Wirtschaftsverbände
Grosse Leihgeber (z.B. Emanuel Hoffmann-Stiftung, Rudolf Staechelin Family Trust, Stiftung Karl und Jürg Im Obersteg)	Gewerkschaften
....	Medien
	Cultural community (Image des Museums!)

5. Stärken und Schwächen des Kunstmuseums

Die folgende Auflistung vermittelt einen Überblick über die Stärken und Schwächen des Kunstmuseums. Diese Gegenüberstellung suggeriert eine erste strategische Überlegung: **Der Nutzen der grossartigen Sammlung könnte erhöht werden, wenn es gelänge, unter Beibehaltung der Stärken gewisse Schwächen zu beseitigen.**

5.1. Stärken

- Wertvolle Sammlung, die in gewissen Gebieten weltweit zu den besten gehört.
- Verschiedene Sammlungsschwerpunkte von hoher Qualität und internationalem Renommee in
 - . der Oberrheinischen Kunst des 15. und 16. Jahrhunderts
 - . der Niederländischen Malerei des 16. und 17. Jahrhunderts
 - . der Kunst des 19. Jahrhunderts in der Schweiz und in Frankreich
 - . der Klassischen Moderne
 - . der Gegenwartskunst ab 1950 in Amerika und Europa.
- Lange Geschichte (älteste öffentliche Kunstsammlung der Welt).
- Gute Verankerung bei (einem Teil) der städtischen Bevölkerung.
- Hoher Bekanntheitsgrad und grosse Wertschätzung weltweit beim Fachpublikum (Museumsleute, Galeristen, Sammler etc.).

- Zahlreiche Schenkungen und Legate.
- Dank der hervorragenden Sammlung und des wissenschaftlichen Niveaus ist das Kunstmuseum für die grössten und bekanntesten Museen der Welt ein gesuchter Partner für Ausstellungen und Leihverkehr.
- Interessante Museumsbauten.
- Ausstellungsräume (im Haupthaus und im MGK), die bezüglich Sicherheit, Klima und Licht dank kürzlich vorgenommenen Renovationen internationalen Standards entsprechen.
- Bedeutende kunsthistorische Bibliothek im Laurenz-Bau.
- Kunsthistorisches Seminar im gleichen Gebäude, was für die wissenschaftliche Zusammenarbeit einen grossen Vorteil bedeutet.

5.2. Schwächen

- Unzureichender staatlicher Anschaffungskredit (Reduktion ab 2006 um CHF 200'000.-- auf CHF 800'000.-- pro Jahr), das heisst Weiterentwicklung der Sammlung nur dank Mäzenen und Sponsoren möglich.
- Akuter Mangel an Ausstellungsräumen, so dass insbesondere bei Sonderausstellungen wichtige Werke – wegen denen oft auswärtige Besucher ins Basler Kunstmuseum kommen – nicht gezeigt werden können.
- Geringe Autonomie des Kunstmuseums, das heisst, starke Abhängigkeit von der staatlichen Verwaltung (insbesondere auch bei Baufragen).
- Wegen der grossen Nähe zum Staat (Kunstmuseum = Dienststelle des Erziehungsdepartements).

- menten) relativ grosse Zurückhaltung von potenziellen Donatoren und Sponsoren.
- Aus dem gleichen Grund: keine Möglichkeit, private Geldgeber, sei es als Aktionäre, Verwaltungsräte Stiftungsratsmitglieder oder als Mitglieder von besonderen Komitees, finanziell und/oder institutionell an das Kunstmuseum zu binden, wie dies in anderen grossen Museen erfolgreich praktiziert wird.
 - Unklare Rolle der Universität (Museumssammlung = Universitätsgut).
 - Schwerfälliges Verfahren für die Wahl der Kunstkommission, da neben der Regierung auch die Universität einen Teil der Kommissionsmitglieder wählen muss.
 - Fehlen eines Anforderungsprofils für die Mitglieder der Kunstkommission.
 - Wegen der bloss beratenden und begleitenden Funktion wird die Kunstkommission von ihren Mitgliedern zum Teil als Alibifunktion wahrgenommen. Daraus folgt, dass es in Zukunft schwierig wird, wirklich gute Kommissionsmitglieder zu rekrutieren.
 - Nicht professionelle Führungsstrukturen: der Direktor/die Direktorin ist für den kunsthistorischen Inhalt und gleichzeitig für die Betriebsführung zuständig. Da bei diesen Funktionsträgern regelmässig eine Managementausbildung und -erfahrung fehlt, kommt der betriebswirtschaftliche Teil zu kurz.
 - Entsprechend fehlt Know-how in den Bereichen Management, Finanzen, Controlling, Organisation, PR/Marketing und Recht.
 - Die Kompetenzausscheidung zwischen Erziehungsdepartement und Direktion ist nicht klar geregelt.
 - Ungenügendes staatliches Budget für den Museumsbetrieb, insbesondere für die Betriebsführung (Management und Finanzen), für Ausstellungen (Kuratoren, Versicherungsprämien und Ausstellungsmarketing) sowie für PR/Marketing allgemein.
 - Als Folge des vorstehenden Punktes: vergleichsweise geringe Besucherzahlen und – angesichts des Weltklassemuseums – eher schwache Ausstrahlung (insbesondere auch auf die Basler Wirtschaft).

- Ungenügende Wahrnehmung des Kunstmuseums bei einem grossen Teil der Bevölkerung von Basel und Umgebung.
- Fehlendes Engagement durch den Kanton Basel-Landschaft.

6. Strategische Positionierung

Die **SWOT-Analyse** verbindet in einem Vierfelderschema die Stärken und Schwächen – es handelt sich dabei um „interne“ Faktoren – mit den „externen“ Faktoren, die für das Kunstmuseum günstig sein können (Chancen), aber auch ungünstig (Bedrohungen). Es geht darum, die strategischen Entscheidungen so zu treffen, dass durch Ausspielen der eigenen Stärken vorhandene und sich abzeichnende Chancen genutzt werden können, beziehungsweise durch Ausmerzen von Schwächen drohenden Gefahren ausgewichen werden kann.

Generell gilt: Es ist einfacher und Erfolg versprechender, auf Stärken aufzubauen als Schwächen in Stärken umwandeln zu wollen.

Die **Portfolio-Analyse** weist eine gewisse Verwandtschaft mit der SWOT-Analyse auf. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, wie sie durchgeführt werden kann. Beispielsweise werden für eine Institution die Entwicklungschancen (vor allem extern bestimmt) mit der eigenen Wettbewerbsfähigkeit kombiniert. Ist man auf einem Gebiet (z.B. in bestimmten Sammelbereich) schwach und weist dieses erst noch ungünstige Aussichten aus, so empfiehlt es sich, den betreffenden Bereich aufzugeben oder zumindest zurückzufahren. Stossen die eigenen Stärken auf hohe Erwartungen, so sollte der Bereich ausgebaut werden. Dort wo man im „Markt“ zwar gut liegt (gute Sammlung, wenig Konkurrenz), aber nur ungünstige Zukunftsaussichten zu erwarten hat, empfiehlt es sich, die noch vorhandene Stärke so lange als möglich zu nutzen, aber längerfristig in potenziell erfolgreichere Gebiete zu diversifizieren. Umorientierung ist auch dort angezeigt, wo vorhandene Wachstumschancen wegen eigener Schwächen nicht genutzt werden können.

Die Portfolio-Analyse wird im Folgenden nur skizziert. Doch bereits aus diesem einfachen Portfolio geht hervor, dass es mehrere Konstellationen gibt, die ein flexibles Handeln notwendig machen, wenn längerfristig der Erfolg einer Institution sichergestellt werden soll.

SWOT-Analyse

			Externe Einflussfaktoren	
			Chancen	Bedrohungen
			- Gute Verankerung in der Gesellschaft	- Abwendung wegen erhöhter Konkurrenz
- Mehr Mittel	- Weniger Mittel			
- Öffnung	- Isolation			
-	-			
Interne Einflussfaktoren	Stärken	<ul style="list-style-type: none"> - Sammlung von Weltruf - Gute Verankerung in der Gesellschaft - Viele Schenkungen und Leihgaben - Renovierte Ausstellungsräume - Hohes wissenschaftliches Niveau - 	Anstreben!	Aufpassen!
	Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> - Mangel an Ausstellungsräumen - Unzureichende Betriebs- und Anschaffungskredite - Geringe Autonomie - Unprofessionelle Führungsstrukturen - Schwieriger Zugang zu Donatoren, weil KM = Dienststelle des ED - Ungenügende Ausstrahlung - 	Anpassen!	Ausmerzen!

Portfolio-Analyse

		Entwicklungsaussichten	
		Hoch	Tief
Eigene Wettbewerbsfähigkeit heute	Gut	Ausbauen!	Nutzen, solange möglich!
	Schlecht	Umorientieren!	Abbauen!

Aus den bisherigen Analysen lassen sich folgende **Zwischenergebnisse** festhalten: Voraussichtlich wird auch der Kulturbereich immer stärker durch Wettbewerb charakterisiert sein. Das heisst, dass bisher gut etablierte und anerkannte Institutionen wie das Basler Kunstmuseum immer mehr um Be-

sucher und um finanzielle Mittel zu ringen haben werden. Sie müssen auf diese Herausforderung zielorientiert, flexibel und kostengünstig reagieren können. Sonst besteht die Gefahr, dass sie immer mehr an Bedeutung verlieren. Für das Kunstmuseum Basel bedeutet dies, dass die äusserst

wertvollen Schätze, über die es verfügt, nicht wirkungsvoll zur Geltung gebracht werden können. Im Folgenden werden einige Folgerungen aus der Analyse gezogen, und zwar getrennt für die Museumspolitik von Basel-Stadt (bezogen auf das Kunstmuseum) und für die Führung des Kunstmuseums.

7. Folgerungen für die Museumspolitik von Basel-Stadt und für die zukünftige Organisation des Kunstmuseums

Die derzeitige rechtliche Stellung des Kunstmuseums vermag nicht zu befriedigen. Die heutige Organisation und das Management des Kunstmuseums entsprechen nicht mehr den Anforderungen, die an ein weltweit agierendes Museum mit rund 120 Mitarbeitenden (über 70 Vollstellen) gestellt werden. Es fehlt insbesondere eine sachgerechte, moderne Führungsstruktur. Die partielle Ausgliederung aus der kantonalen Verwaltung, wie sie nach dem alten Museumsgesetz bis Ende 2000 bestand, wurde mit der Gesetzesrevision 2001 aufgegeben. Es ist insbesondere folgendes festzustellen:

- Basel-Stadt als Träger des Kunstmuseums und das zuständige Erziehungsdepartement als vorgesetzte Behörde können die Führungs- und Aufsichtsaufgaben (analog einem Verwaltungs- oder Stiftungsrat) mangels gesetzlicher Regelung und notwendiger personeller Ressourcen nicht wahrnehmen.
- Die Kunstkommission als begleitendes und beratendes Organ kann mangels Kompetenzen die notwendigen Führungs- und Aufsichtsaufgaben nicht übernehmen.
- Die Museumsleitung vereinigt die Rolle des CEO (Chief Executive Officer) und des COO (Chief Operating Officer) in einer Person, dem Museumsdirektor. Nötig wäre die Trennung der fachlichen („künstlerischen“) Leitung von der operativen Leitung (Personal, Betrieb, Finanzen, usw.). Die heutige Lösung überfordert einen Direktor oder eine Direktorin sowohl in zeitlicher als auch fachlicher Hinsicht.
- Angesichts des bestehenden organisatorischen Vakuums versuchen Anspruchsgruppen (Stiftungen, Fördervereine, Sponsoren etc.) in irgendeiner Form gestaltend in das Kunstmuseum einzuwirken. Mangels klarer Strukturen führt dies zu „Verzettelungen“ und entsprechender Komplizierung des Verhältnisses der Museumsdirektion zu den Anspruchsgruppen.
- Der Kreis der Nutzniesser des Kunstmuseums ist deutlich grösser als jener der Kostenträger und Entscheidungsträger. Zwar wird immer wieder geklagt, die Nachbarkantone würden im Kulturbereich die Rolle von Trittbrettfahrern spielen. Konkrete Massnahmen, um dieses

Problem zu lösen, sind im Museumsbereich aber noch kaum in Angriff genommen worden.

Die Reform sollte in folgende Richtung gehen:

- Übertragung des Museumsbetriebes an eine „Betriebsgesellschaft“.
- Der Kanton Basel-Stadt behält seinen bestimmenden Einfluss auf das Kunstmuseum, schafft jedoch die Möglichkeit, dass sich andere, private und staatliche Mitträger zu fairen Bedingungen beteiligen bzw. einbringen können.
- Der Kanton bleibt Eigentümer der Sammlung und der Liegenschaften.
- Der Kanton bleibt für die Grundfinanzierung verantwortlich.
- Die Strukturen sind so zu gestalten, dass längerfristig auch andere Kunstmuseen der Region im Sinne von Zusammenschlüssen einbezogen werden können.
- Der Kanton schliesst mit dem Kunstmuseum mehrjährige Leistungsvereinbarungen ab, in denen die Aufgaben des Museums und die finanziellen Beiträge des Kantons festgehalten werden.
- Erleichterung neuer Finanzierungsformen (Sponsoring, Einbindung von Donatoren in das strategische Leitungsgremium der Stiftung).
- Inhaltliche Anpassung des Arbeitsrechtes an das Obligationenrecht.
- Klärung der Rolle der Universität und Hinterfragung der Qualifikation der Museumssammlung als Universitätsgut.

8. Lösungsvorschlag

Die für das Kunstmuseum unter der neuen Organisation geltenden Bestimmungen müssen in einem **Gesetz über das Kunstmuseum** geregelt werden.

8.1. Eigene Rechtspersönlichkeit für das Kunstmuseum

Der Kanton überträgt der „Betriebsgesellschaft“ als eigenständige Rechtspersönlichkeit den **Museumsbetrieb**.

8.2. Rechtsform der „Betriebsgesellschaft“

a) Grundsatz

„Das Kulturleben unseres Landes wird weitgehend privatrechtlich getragen, auch wenn es auf Subventionen der öffentlichen Hand angewiesen ist: Von Aktiengesellschaften, Genossenschaften, Vereinen und Stiftungen. Die Erfahrung zeigt, dass

sich die Organisationsform der Trägerschaft kaum auf die kulturelle oder künstlerische Praxis auswirkt. Entscheidend ist die ‚gemeinsame Zweckverfolgung‘ und die ‚vertragliche Grundlage‘. (Walter Boris Fischer, Kunst vor Management, Zürich/Chur 2004, S. 158, und dort zitierte Literatur).

Die Rechtsformen der Genossenschaft oder des Vereins kommen für das Kunstmuseum nicht in Frage, weil der Kanton als Eigentümer der **Öffentlichen Kunstsammlung Basel** in jedem Fall seinen bestimmenden Einfluss behalten sollte. Dies könnte weder beim Verein noch bei der Genossenschaft realisiert werden.

Dagegen eignen sich für das Kunstmuseum insbesondere die Aktiengesellschaft und die Stiftung. Beide Rechtsinstitute haben sich bei verschiedenen Kulturinstitutionen in der Schweiz bewährt. Die Autoren der vorliegenden Arbeit haben in einem ersten Entwurf vom 24. November 2005 begründet, weshalb sich die Aktiengesellschaft aus rein betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht für das Kunstmuseum besser eignen würde. Die Gründe hierfür: **1.** Stärkere Stellung des Kantons dank **festgeschriebener Aktienmehrheit**, **2.** Bessere Durchsetzungsmöglichkeit der Grundsätze der **Corporate Governance** und **3.** optimalere Umsetzung der **PPP** (Public Private Partnership).

Nun sprechen aber politische Gründe für die Lösung mit einer **gemeinnützigen Stiftung**, mit deren Hilfe die angestrebten Reformziele nahezu gleichwertig erreicht werden können. Der Kanton würde den Betrieb des Kunstmuseums an eine Stiftung übertragen, wobei der Stiftungsrat das verantwortliche Gremium wäre.

b) Stiftungsrat

Dem **Stiftungsrat** obliegen die folgenden Aufgaben:

- Oberleitung des Kunstmuseums (strategische Führung).
- Festlegung der Organisation.
- Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung.
- Wahl und Abberufung der Museumsleitung.
- Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen.
- Genehmigung des Geschäftsberichtes, des Budgets und der Jahresrechnung.

Der Stiftungsrat wird durch die Regierung (die Mehrheit der Stiftungsräte) und durch den Stiftungsrat durch Kooptation gewählt. Damit bleibt das **„letzte Wort“** stets bei der Regierung bzw. beim Kanton.

c) Geschäftsführender Ausschuss

Aus dem Kreise der Stiftungsratsmitglieder ist ein **geschäftsführender Ausschuss** von acht bis neun Mitgliedern zu bilden, in welchem ergänzendes, notwendiges Know-how vertreten ist. Neben einem Präsidenten, dem Leiter des Ressorts Kultur (ex officio) sollen weitere Personen mit Erfahrung in Kunstgeschichte, Finanzen, Organisation, PR/Marketing und Recht im Ausschuss Einsitz nehmen.

d) Organisationsreglement

Ein Organisationsreglement (vom Stiftungsrat zu erlassen) regelt die Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Stiftungsrat, geschäftsführendem Ausschuss und Direktion.

8.3. Leistungsvereinbarung

a) Im Allgemeinen

In einer Leistungsvereinbarung zwischen dem Regierungsrat und dem Kunstmuseum wird der Wirkungsraum des Kunstmuseums gemeinsam festgelegt.

Die Leistungsvereinbarung enthält die wesentlichen Leistungen bzw. Aufgaben des Kunstmuseums, definiert die Prioritäten und Kriterien für die Umsetzung des vom Kanton in Auftrag gegebenen Kultur- und Bildungsauftrages und legt den Rahmen der dem Kunstmuseum dafür zur Verfügung stehenden Mittel fest, wobei die Grundfinanzierung des Kunstmuseums durch den Kanton wie bisher sicherzustellen ist.

Die Vereinbarung ist als Leitplanke strategischer Natur und somit als zielorientiertes Führungsinstrument zu verstehen; sie liefert keine operativen Vorgaben und darf den operativen Frei- raum des Kunstmuseums bei der Wahrnehmung der vereinbarten Aufgaben nicht einschränken.

Die **Leistungsvereinbarung** samt **Subventionsvertrag** wird jeweils für vier Jahre abgeschlossen.

b) Im Besonderen

Die **Stiftung** („Betriebsgesellschaft“) hat insbesondere die folgenden Aufgaben zu erfüllen:

- Im Rahmen des Kultur- und Bildungsauftrages ist die Museumssammlung zu bewahren, zu dokumentieren, zu erforschen, zu entwickeln und zu vermitteln.
- Wahrung der wissenschaftlichen Qualität der Museumsleistungen im Kernbereich.
- Zusammenarbeit mit der Universität und Nutzen der sich bietenden Synergien.

- Zusammenarbeit mit anderen Museen in der Schweiz und im Ausland.
- Zusammenarbeit/Koordination mit den Museumsdiensten Basel.
- Führung des Kunstmuseums nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten mit eigener Personalverantwortung.
- Entwicklung und Implementierung von Strategie und Organisation.
- Sachgerechte Bewirtschaftung der Museumsammlung.
- Einbindung von privaten Institutionen, Donatoren, Mäzenen und Leihgebern.

8.4. Museumssammlung

a) Eigentum

Das Eigentum an der Museumssammlung verbleibt wie bisher beim Kanton. Dagegen ist die Qualifikation der Museumssammlung als Universitätsgut zu hinterfragen. Es ist unklar, was „Universitätsgut“ rechtlich bedeutet. Es handelt sich weder um Eigentum noch um eine Gebrauchsüberlassung irgendwelcher Art.

b) Unveräusserlichkeit

Das Museumsgesetz geht von der Unveräusserlichkeit der Museumssammlung aus. Es besteht aber bereits heute eine Ausnahmeklausel, wobei nicht gesagt wird, unter welchen Bedingungen eine Ausnahme bewilligt werden kann. Es heisst lediglich, dass der Regierungsrat auf gemeinsamen Antrag der Museumsdirektion, der betreffenden Museumskommission und des Rektorates der Universität entscheidet (§ 5 Museumsgesetz). Diese Ausnahmeklausel ist zu präzisieren: Wann und unter welchen Umständen kommt die Ausnahmeklausel zum Tragen?

c) Depositum im Kunstmuseum

Der Kanton überlässt die Sammlung der Stiftung („Betriebsgesellschaft“) ohne Kostenfolge als Depositum zur Wahrnehmung der museumsspezifischen Aufgaben und zur Erfüllung der damit verbundenen Pflichten (wissenschaftliche Erschliessung, konservatorische Betreuung, Gewährleistung der physischen Sicherheit und Vermittlung).

8.5. Einbezug privater Donatoren

Es wurde bereits wiederholt darauf hingewiesen, dass das Kunstmuseum angesichts der angespannten Finanzlage des Kantons Basel-Stadt in vermehrter Masse interessierte Personen einbeziehen und „beteiligen“ muss. Dies sollte unter an-

derem durch Berufung der betreffenden Personen in den Stiftungsrat erfolgen. Auf diese Art und Weise erhält das Kunstmuseum zusätzliche Fachkompetenz in den Bereichen Kunstgeschichte, Finanzen, Organisation, PR/Marketing und Recht. Ausserdem können weitere Personen einbezogen werden, die ihr Interesse am Kunstmuseum durch substantielle Unterstützung (sei es in der Form von Geschenken, Leihgaben oder Geld) zum Ausdruck bringen.

Obwohl Basel nicht mit New York verglichen werden kann, darf dies beim Kunstmuseum Basel und dem Museum of Modern Art (MoMA) in New York durchaus getan werden. Der Verwaltungsrat („Board of Trustees“) des MoMA umfasst rund 70 Mitglieder, wovon ca. 35 sogenannte „**Voting Trustees**“ und 35 sogenannte „**Honorary Trustees**“ (ohne Stimmrecht) sind. Das MoMA kennt sodann mehrere „**Committees**“ (zum Beispiel für die Gegenwartskunst, für die Klassische Moderne, für die Bibliothek, für die Zeichnungen (Kupferstichkabinett), für Ankäufe, für spezielle Anlässe), die jeweils von einem Voting Trustee präsidiert werden. Diesen Committees können auch externe Personen angehören, so dass auf diese Art und Weise mehrere interessierte Personen eingebunden werden können.

Das vorstehende Modell des MoMA kann sicherlich nicht 1:1 auf das Kunstmuseum Basel übertragen werden. Die Grundidee kann aber durchaus aufgenommen und an die Verhältnisse in Basel angepasst werden.

8.6. Optimierung der steuerlichen Rahmenbedingungen für Donatoren

Die vor wenigen Jahren im kantonalen Steuergesetz eingeführte Beschränkung der Abzugsfähigkeit von Spenden an gemeinnützige Institutionen auf 10 Prozent des steuerbaren Einkommens war ein schädliches, damit falsches Signal an potenzielle Donatoren. Es wäre wünschenswert, wenn hier erneut ein grosszügiger steuerlicher Anreiz geschaffen werden könnte.

9. Ziel der Reform

Mit der vorgeschlagenen Reform sollen die bestehenden Stärken des Kunstmuseums ausgebaut, die Chancen genutzt und die Schwächen soweit als möglich beseitigt werden.

Im Einzelnen muss es dem Kunstmuseum mit Hilfe der Reform gelingen,

- dank erhöhter Professionalität auch in Zukunft international wettbewerbsfähig zu bleiben und sich weiterhin als eines der weltbesten Museen zu positionieren;
- seine Ausstrahlung lokal, national und international zu verstärken;

- Partnerschaften mit anderen Museen einzugehen, sei es auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene;
- rechtlich und organisatorisch so vorbereitet zu sein, dass auch Akquisitionen oder akquisitionssähnliche Vorgänge möglich sind;
- seinen Beitrag zur Standortsattraktivität von Basel substantiell zu vergrössern;
- und, **last but not least**, das sehr hohe kunsthistorische Niveau des Kunstmuseums nicht nur zu halten, sondern noch zu steigern.

10. Zur Vermeidung von Missverständnissen

Um Missverständnissen vorzubeugen, sei auf folgende Punkte hingewiesen:

- Das vorliegende Projekt bezweckt **keine Privatisierung** des Kunstmuseums. Das Kunstmuseum soll lediglich eine **eigene Rechtspersönlichkeit** erhalten. Die Museumssammlung und die Museumsgebäude bleiben im Eigentum des Kantons. Letzterer wird im Übrigen mit der Wahl der Mehrheit der Stiftungsratsmitglieder seinen bestimmenden Einfluss bewahren.
- Mit der Realisierung dieses Projektes wird der Kanton im Verhältnis zum status quo keine Einsparungen „realisieren“. Der Kanton müsste seine bisherigen Leistungen weiterhin erbringen, das heisst, er bleibt als Eigentümer der **Öffentlichen Kunstsammlung Basel** in der Pflicht. Die Reform sollte aber dazu führen,

dass **in der Zukunft anfallende zusätzliche Betriebskosten** zum Teil durch private Geldgeber finanziert werden können.

- Es versteht sich von selbst, dass das vorliegende Konzept zahlreiche **Einzelfragen noch offen lässt**. Diese müssen Gegenstand der nun folgenden Gespräche sein.

11. Terminplan

- Bericht ED an Regierungsrat
- Regierungsrat erteilt ED (evtl. auch JD) den Auftrag, den Ratschlag zu verfassen
- Ratschlag geht an Grossen Rat
- Behandlung durch Grossen Rat und (wahrscheinlich) Überweisung an die Bildungs- und Kulturkommission (BKK)
- BKK erstattet Bericht
- Behandlung durch Grossen Rat
- Eventuelles Referendum
- Eventuelle Volksabstimmung

Die Unterzeichneten empfehlen dem Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt und dem zuständigen Erziehungsdepartement, die in dieser Studie aufgezeigte einmalige Chance für die Öffentliche Kunstsammlung Basel zu nutzen und die Umsetzung des vorgeschlagenen Projektes an die Hand zu nehmen.

Basel, 5. Dezember 2006

Alex Fischer und René L: Frey