

8. März 2017

**Vorlage Nr. 68**  
für die Sitzung der  
**Deputation für Kultur**  
(städtisch)  
am **14. März 2017**

**Zwischenbericht zum Zukunftskonzept Kunsthalle**

**A Problem**

Die Kunsthalle Bremen besitzt eine zentrale Bedeutung für Bremen, nicht nur mit Blick auf standortfördernde Aktivitäten beispielsweise im Bereich Tourismus. Mehr als 9000 Mitglieder gehören dem Kunstverein an, die damit ihre Sympathie und ihr Interesse für das Haus sowie ihre Bereitschaft, dieses zu unterstützen, dokumentieren.

Umso wichtiger ist es, die positiven Gestaltungsansätze seitens der Leitung der Kunsthalle zu verfolgen und um die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu wissen.

In ihrer Sitzung am 7. April 2016 hatte die Deputation für Kultur einem von der Kunsthalle Bremen vorgelegten Zukunftskonzept zugestimmt. Der Haushalts- und Finanzausschuss hatte zuvor um die Darstellung der Vorstellungen hinsichtlich der zukünftigen finanziellen Ausgestaltung angesichts der immer enger werdenden finanziellen Spielräume der Haushalte gebeten. Nach Kenntnisnahme des vorgelegten Zukunftskonzeptes erfolgte dann die Bitte des Haushalts- und Finanzausschuss, im März 2017 einen Bericht zum Umsetzungsstand des Zukunftskonzeptes vorzulegen.

Daher wird hiermit der Deputation für Kultur ein Zwischenbericht vorgelegt.

**B Lösung**

Die Kunsthalle hat im letzten Jahr wie vorgesehen an der Umsetzung eines neuen Zukunftskonzeptes gearbeitet. Ziel ist es, kontinuierlich ein möglichst vielfältiges Publikum anzusprechen und auch neue Zielgruppen wie Geflüchtete und Jugendliche für die Kunsthalle zu gewinnen. Ein wichtiges finanzielles Ziel ist es, die mit finanziellen Risiken verbundenen extremen Schwankungen der Besucher/innen-Zahlen zu reduzieren.

Zahlreiche Einzelmaßnahmen wurden eingeleitet, von einem neuen Erscheinungsbild über eine neue digitale Kommunikationsstrategie bis hin zu einem veränderten Ausstellungsrhythmus und neuen Vermittlungs- und Veranstaltungsformaten (vgl. zum Umsetzungsstand im Detail Anlage 1: Zwischenbericht der Kunsthalle). Kulturressort und Kunsthalle haben sich für 2017 gemeinsam das Ziel gesetzt, ein System zur Evaluation von Sonderausstellungen zu entwerfen, das es dann auch mit den anderen Bremer Museen zu diskutieren und weiterzuentwickeln gilt. Bundesweit beginnt man sich diesem Thema zuzuwenden, allgemeine Standards dafür gibt es aber noch nicht. Eine systematische Sammlung von Datenmaterial ist notwendig, um für die Zukunft möglichst präzise Prognosen für eine noch solidere Finanzplanung machen zu können.

Das Konzept zielt auf eine mittelfristige Konsolidierung ab, insofern können nach nur zehn Monaten lediglich erste Tendenzen festgestellt werden:

### Ausstellungsprogramm: Die Kunsthalle will durch vielfältige Themen Besucher/innen binden

Es bestätigt sich aber bereits jetzt, dass der in der Vergangenheit angenommene Automatismus, dass populäre Sonderausstellungen zu kontinuierlich steigenden Besucher/innen-Zahlen und einer finanziellen Konsolidierung führen, nicht in die Zukunft projiziert werden kann (vgl. zu diesem Thema vertiefend die Deputationsvorlage Nr. 52 aus der Sitzung vom 15.11.2016 zu den Planzahlen der Museen). Bundesweit erreichen Sonderausstellungen nur noch in Einzelfällen über 100 T Besucher/innen. Die aktuellste vorliegende Statistik des Instituts für Museumsforschung bezieht sich auf das Jahr 2015 und hebt als besonders gut besuchte Sonderausstellungen bereits solche mit 80 T Besucher/innen hervor.

Die Entscheidung der Kunsthalle, zukünftig bei großen Ausstellungen mit dieser Planzahl zu kalkulieren und sie durch weitere Ausstellungen mit deutlichem Bremen- bzw. Sammlungsbezug sowie immer wieder Themen aus dem Bereich der Gegenwartskunst zu ergänzen, ist eine konsequente Reaktion auf diese Entwicklung. Tatsächlich sind die Besucher/innen-Zahlen in Zeiten ohne große Sonderausstellung gestiegen. Der Rückgang der Besucher/innen-Zahlen in 2016 insgesamt ist durch die Umstellung des Ausstellungsrhythmus zu erklären und war in den Planungen als einmaliger Effekt vorausgesehen worden. Derzeit liegt die Besucher/innen-Zahl-Entwicklung im Plan.

Auch mittelgroße Ausstellungen mit einem spezifischen Profil haben das Potential einer überregionalen Wirkung. Beispielsweise macht die Kunsthalle mit der Erforschung von Mäzenatentum und Sammlungsgeschichte in der Kolonialzeit einen wichtigen Schritt, der vielen anderen Kunstmuseen in der Bundesrepublik noch bevor steht. Die Diskussion der sensiblen Thematik im Vorfeld der Ausstellung mit Studierenden, Angehörigen afrikanischer Communities und langjährigen Mäzenen ist innovativ, aber auch konsequent für eine Kulturinstitution, die ein Museum der Gegenwart sein will und eine aktive Rolle in der bremischen Gesellschaft für sich beansprucht. Insofern ist damit zu rechnen, dass die Ausstellung „Der Blinde Fleck“ bundesweit wahrgenommen werden wird.

### Besucher/innen: Die Kunsthalle will ein Kunstmuseum für alle Bremer/innen sein

Das politische Ziel, kontinuierlich ein möglichst vielfältiges Publikum anzusprechen und auch neue Zielgruppen wie Geflüchtete und Jugendliche für die Kunsthalle zu gewinnen wird durch neue Veranstaltungsangebote wie *Kunst Unlimited* sowie die Gewährung freien Eintritts für einige Veranstaltungsangebote erreicht. 7000 Menschen wurden 2016 über derartige Veranstaltungen erreicht, viele waren Erstbesucher/innen. Inwiefern die auf diesem Wege angesprochenen Personen zukünftig zu regelmäßigen, zahlenden Besucher/innen werden, lässt sich erst mittelfristig feststellen.

Der Kunstverein, die zahlreichen Mäzene und Sponsoren der Kunsthalle sowie die Stadt werden in den nächsten Jahren weiterhin gemeinsam Entscheidungen treffen müssen, um eine ausgewogene Mischung aus überregionaler Ausstrahlung unter Kulturmarketingaspekten und kultureller Bildung im Land Bremen zu schaffen, die dann wiederum auch das Potential haben wird, bundesweit als innovativ wahrgenommen zu werden.

### Finanzen:

Mit dem 2011 eröffneten Erweiterungsbau sind die räumlichen Bedingungen geschaffen worden, um den Status als bundesweit bedeutendes Museum halten zu können. Hochkarätige Leihgaben können nun weiterhin gezeigt werden, die Kunsthalle sieht sich aber durch deutlich gestiegene Kosten in den Bereichen Versicherung, Transport und Bewachung herausgefordert. Diese Kosten- und Struktur-Entwicklung des Museumswesens war während der Planungsphase des Erweiterungsbaus noch nicht in dieser Dimension abzusehen. Wie bei anderen Museen auch zeigt sich, dass selbst bei dem Ziel der Stabilisierung von Besucher/innen-Zahlen inzwischen mit steigenden Kosten gerechnet werden muss.

Für das Jahr 2016 konnte die Kunsthalle dank der eingeleiteten Maßnahmen zur Verbesserung der finanziellen Situation ein nahezu ausgeglichenes liquides Ergebnis erzielen (vgl. Anlage 2: Vorläufiger Jahresabschluss 2016).

Die Kunsthalle hat die Positionen im Ausgabenbereich, insbesondere die Personalausgaben und die Bewirtschaftungskosten, auf Einsparmöglichkeiten überprüft und diese umgesetzt. Weiterhin

sollen, wenn möglich durch Kooperationen mit anderen nationalen und internationalen Museums-  
partnern, die Kosten für Sonderausstellungen gesenkt werden.

Im Einnahmehereich ist hervorzuheben, dass 1,5 Mio. € an Sponsoring und Förderleistungen ein-  
geworben wurden. Insbesondere Bremer Unternehmer, Stiftungen und Privatpersonen trugen dazu  
bei, dass die Kunsthalle eine Eigenfinanzierungsquote von 55 % erreichen konnte. Dies ist ein  
Spitzenwert unter den vergleichbaren Kunstmuseen, der nur vom Städel Museum in Frank-  
furt/Main übertroffen wird. Die von der Kunsthalle neu geschaffene Stelle im Sponso-  
ring/Fundraising-Bereich ermöglicht den Aufbau neuer Strukturen. 2016 konnten 15 Firmenmit-  
gliedschaften abgeschlossen werden, 2017 werden weitere folgen. So erfreulich dies ist, muss im  
Blick bleiben, dass dieser Bereich eine natürliche Grenze hat, also nicht von stetig steigenden Ein-  
nahmen ausgegangen werden kann.

#### Zusammenfassende Einschätzung

Nach einem knappen Jahr der Arbeit mit dem neuen Konzept kann zusammengefasst werden,  
dass an der Umsetzung wie geplant gearbeitet wird, man aber erst am Anfang steht, es also zu  
früh ist, um mit Sicherheit sagen zu können, ob das neue Leitbild der Kunsthalle für den Standort  
Bremen passend ist, zur bundesweiten Profilierung beiträgt und welcher Finanzrahmen mittelfristig  
notwendig ist, um den aktuellen Status der Einrichtung halten zu können. Um dazu eine fundierte  
Aussage treffen zu können, muss das jetzige Konzept über drei Jahre weitergeführt werden: Das  
erste Jahr wird zur abschließenden Implementierung des Konzeptes benötigt, die nächsten beiden,  
um damit Erfahrungen zu sammeln.

Museen gelten im Kulturbereich als „schwere Tanker“. Ihr primärer öffentlicher Auftrag ist die Be-  
wahrung einer über Jahrhunderte zusammengetragenen Sammlung. Sonderausstellungen und  
kulturelle Bildung sind inzwischen nicht wegzudenkende Zusatzaufgaben, die Besucher/innen ge-  
nerieren, aber auch Kosten verursachen. Eine forschungsbasierte Ausstellung benötigt einen Vor-  
lauf von ein bis drei Jahren. Eine Reaktion auf aktuelle Trends im Medien- und Vermittlungsbereich  
setzt naturgemäß immer verzögert ein. Daher sind im Bereich der Museen weniger schnelle Stra-  
tegiwechsel denn schrittweise Umstellungen und deren kontinuierliche Evaluation zu empfehlen.

Der Senator für Kultur wird den Neuaufstellungsprozess weiterhin eng begleiten.

### **C Finanzielle Auswirkungen, Gender-Prüfung**

Der Kunstverein hat eine Eigenfinanzierungsquote von 55% und erzielt damit einen Spitzenwert  
unter vergleichbaren Kunstmuseen in Deutschland.

Zusammen mit dem Zukunftskonzept hatte die Kunsthalle im April 2016 eine Fünfjahresplanung  
mit Finanzdaten und Kennzahlen-Prognosen vorgelegt. Folgende Kennzahlen waren darin enthal-  
ten:

	2016	2017	2018	2019	2020
Anzahl Besuche	91.152	125.000	140.000	160.000	160.000
Anzahl Sonderausstellungen	7	7	7	7	7
Anzahl Publikationen	5	5	5	5	5

Für 2016 und 2017 ist im Kulturhaushalt eine Zuwendung in Höhe von 2,7 Mio. € veranschlagt.  
Seit Eröffnung des Erweiterungsbaus erfolgte eine Erhöhung auf diesen Betrag in zwei Stufen um  
zunächst 300 TEUR und zuletzt um weitere 300 TEUR auf diesen Betrag. Aktuell erfolgt die Haus-  
haltsaufstellung in der die Bildung der Kennzahlen und Anschläge für 2018/2019 vorbereitet wird.

Die Aktivitäten der Kunsthalle richten sich an Frauen wie Männer gleichermaßen.

## **D Beschlussvorschlag**

1. Die Deputation für Kultur nimmt den Zwischenbericht der Kunsthalle zum Umsetzungsstand des im April 2016 vorgelegten Zukunftskonzeptes zur Kenntnis.
2. Die Deputation für Kultur bittet nach Abschluss der Erprobung des Zukunftskonzeptes um einen Bericht zu den Erfahrungen.

## Anlagen

1. Zwischenbericht zum Umsetzungsstand des Zukunftskonzeptes der Kunsthalle Bremen
2. Vorläufiger Jahresabschluss 2016

Controlling-Bericht 2016 4. Per. GJ

Der Kunstverein in Bremen  [HR = Hochrechnung (= voraussichtliches Ist)] [Per. = Periode] [GJ = Geschäftsjahr]	kumulierte Periodenwerte				Jahreswerte				Bemerkungen (IId.-Nr.)
	Ist	Ist	Plan	Abweichung zum Plan	Ist	4. HR	Plan	Abweichung zum Plan	
	2015 4. Per. GJ Jan 2015 - Dez 16	2016 4. Per. GJ Jan 2016 - Dez 16	2016 4. Per. GJ Jan 2016 - Dez 16	€   %	2015 GJ Jan 2015 - Dez 15	2016 GJ Jan 2016 - Dez 16	2016 GJ Jan 2016 - Dez 16	€   %	
<b>Erfolg</b>									
<b>GV 1 Eigenwirtschaftete Erlöse/ Umsatzerlöse</b>	683.765,50	597.338,00	86.427,50	14,47	746.644,42	683.765,50	597.338,00	86.427,50	14,47
GV 1-1 davon Freie Hansestadt Bremen	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00		
<b>GV 2 Bestandsveränderungen</b>	7.334,00	65.000,00	-57.666,00	-88,72	-28.046,59	7.334,00	65.000,00	-57.666,00	-88,72
<b>GV 3 andere aktivierte Eigenleistungen</b>	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00		
<b>GV 4 sonstige betriebliche Erträge</b>	6.289.654,26	6.449.784,00	-160.129,74	-2,48	5.968.023,95	6.289.654,26	6.449.784,00	-160.129,74	-2,48
GV 4-1 davon institutionelle Zuschüsse	2.700.000,00	2.700.000,00			2.600.000,00	2.700.000,00	2.700.000,00		
GV 4-11 - hier beantragte institutionelle Förderung	2.700.000,00	2.700.000,00			2.600.000,00	2.700.000,00	2.700.000,00		
GV 4-12 - sonstige Förderung Bremens (ohne die beantragte)	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00		
GV 4-13 - sonstige nichtbremische öffentliche Förderung	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00		
GV 4-2 davon Projektzuschüsse	96.000,00	132.000,00	-36.000,00	-27,27	180.000,00	96.000,00	132.000,00	-36.000,00	-27,27
GV 4-21 - Förderung Bremens	96.000,00	132.000,00	-36.000,00	-27,27	180.000,00	96.000,00	132.000,00	-36.000,00	-27,27
GV 4-22 - sonstige nichtbremische öffentliche Förderung	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00		
GV 4-23 - Förderung für Arbeitsplatzfinanzierungen	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00		
GV 4-3 davon private Zuschüsse	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00		
GV 4-4 davon ertragswirksame Auflösung von Sonderposten	834.494,69	1.106.820,00	-272.325,31	-24,61	853.571,29	766.691,90	1.106.820,00	-340.128,10	-30,73
GV 4-9 davon übrige sonstige betriebliche Erträge	2.659.169,57	2.510.964,00	148.205,57	5,90	2.334.452,66	2.726.862,36	2.510.964,00	215.898,36	8,60
GV 4-91 - Einnahmen aus Gastronomie (selbstbewirtschaftet)	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00		
GV 4-92 - Einnahmen aus Shop (selbstbewirtschaftet)	236.387,48	227.610,00	8.777,48	3,86	282.664,57	236.387,48	227.610,00	8.777,48	3,86
GV 4-93 - Merchandising	76.344,49	32.854,00	43.490,49	> 100	104.563,42	76.344,49	32.854,00	43.490,49	> 100
GV 4-94 - Spenden	1.070.208,15	774.600,00	295.608,15	38,16	554.917,42	1.138.000,94	774.600,00	363.400,94	46,91
GV 4-95 - Miet- und Pachteinnahmen	60.072,91	52.500,00	7.572,91	14,42	54.025,00	60.072,91	52.500,00	7.572,91	14,42
GV 4-96 - Sponsoring	88.246,72	111.500,00	-23.253,28	-20,85	53.119,85	88.246,72	111.500,00	-23.253,28	-20,85
GV 4-97 - sonstige Dienstleistungen	29.624,02	28.300,00	1.324,02	4,68	39.300,69	29.624,02	28.300,00	1.324,02	4,68
GV 4-98 - Mitgliedsbeiträge	497.408,46	593.500,00	-96.091,54	-16,19	449.195,38	497.408,46	593.500,00	-96.091,54	-16,19
GV 4-99 - sonstiges	600.877,34	690.100,00	-89.222,66	-12,93	796.666,33	600.877,34	690.100,00	-89.222,66	-12,93
<b>GV E Summe der Erträge</b>	<b>6.980.753,76</b>	<b>7.112.122,00</b>	<b>-131.368,24</b>	<b>-1,85</b>	<b>6.686.621,78</b>	<b>6.980.753,76</b>	<b>7.112.122,00</b>	<b>-131.368,24</b>	<b>-1,85</b>
<b>GV 5 Materialaufwand:</b>	<b>1.777.665,91</b>	<b>1.869.562,00</b>	<b>-91.896,09</b>	<b>-4,92</b>	<b>1.942.522,87</b>	<b>1.777.665,91</b>	<b>1.869.562,00</b>	<b>-91.896,09</b>	<b>-4,92</b>
GV 5-1 Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren	928.155,39	922.645,00	5.510,39	0,60	1.129.683,71	928.155,39	922.645,00	5.510,39	0,60
GV 5-11 davon Materialeinsatz Shop	129.001,35	184.970,00	-55.968,65	-30,26	139.714,57	129.001,35	184.970,00	-55.968,65	-30,26
GV 5-12 davon Materialeinsatz Gastronomie	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		
GV 5-2 bezogene Leistungen	849.510,52	946.917,00	-97.406,48	-10,29	812.839,16	849.510,52	946.917,00	-97.406,48	-10,29
<b>GV 6 Personalaufwand:</b>	<b>3.050.090,67</b>	<b>3.084.813,00</b>	<b>-34.722,33</b>	<b>-1,13</b>	<b>2.838.575,36</b>	<b>3.050.090,67</b>	<b>3.084.813,00</b>	<b>-34.722,33</b>	<b>-1,13</b>
GV 6-1 Gehälter	2.923.813,98	3.006.613,00	-82.799,02	-2,75	2.747.265,86	2.923.813,98	3.006.613,00	-82.799,02	-2,75
GV 6-11 davon refinanziertes Personal	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		
GV 6-12 davon Fremdpersonal, Aushilfen	81.104,04	63.309,00	17.795,04	28,11	81.111,16	81.104,04	63.309,00	17.795,04	28,11
GV 6-19 davon in GV 6-1 enthaltene Tarifsteigerung	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		
GV 6-2 soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung	126.276,69	78.200,00	48.076,69	61,48	91.309,50	126.276,69	78.200,00	48.076,69	61,48
<b>GV 7 Abschreibungen</b>	<b>863.985,98</b>	<b>871.800,00</b>	<b>-7.814,02</b>	<b>-0,90</b>	<b>860.237,13</b>	<b>863.985,98</b>	<b>871.800,00</b>	<b>-7.814,02</b>	<b>-0,90</b>
<b>GV 8 Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	<b>1.341.129,32</b>	<b>1.297.810,00</b>	<b>43.319,32</b>	<b>3,34</b>	<b>1.272.598,93</b>	<b>1.341.129,32</b>	<b>1.297.810,00</b>	<b>43.319,32</b>	<b>3,34</b>
GV8-1 Grundstücks- und Gebäudeaufwand	696.498,09	693.300,00	3.198,09	0,46	709.621,34	696.498,09	693.300,00	3.198,09	0,46
GV8-11 - Mietkosten	42.889,97	42.900,00	-10,03	-0,49	38.046,60	42.889,97	42.900,00	-10,03	-0,49
GV8-12 - Bewirtschaftungskosten	459.905,11	456.800,00	3.105,11	0,68	431.177,06	459.905,11	456.800,00	3.105,11	0,68
GV8-13 - Kosten für Bauunterhaltung	165.843,37	165.600,00	243,37	0,15	213.713,68	165.843,37	165.600,00	243,37	0,15
GV8-14 - Kosten für Gebäudeversicherung	28.059,64	28.000,00	59,64	0,21	26.694,00	28.059,64	28.000,00	59,64	0,21
GV8-2 Verwaltungsaufwand	486.604,72	478.250,00	8.354,72	1,75	501.868,41	486.604,72	478.250,00	8.354,72	1,75
GV8-21 - Unterhaltungskosten von beweglichem Vermögen	262.988,67	271.000,00	-8.011,33	-2,96	241.092,91	262.988,67	271.000,00	-8.011,33	-2,96
GV8-22 - Kosten für Geschäftsbedarf	102.731,55	96.350,00	6.381,55	6,62	82.986,62	102.731,55	96.350,00	6.381,55	6,62
GV8-23 - Reise- und Bewirtungskosten	20.803,66	20.400,00	403,66	1,98	21.842,59	20.803,66	20.400,00	403,66	1,98
GV8-24 - Weiterbildungs- und Personalebenkosten	42.793,39	35.500,00	7.293,39	20,54	44.817,19	42.793,39	35.500,00	7.293,39	20,54
GV8-25 - Gutachten-, Beratungs- und Gerichtskosten	45.847,60	44.500,00	1.347,60	3,03	100.380,30	45.847,60	44.500,00	1.347,60	3,03
GV8-26 - Versicherungen und Steuern	11.439,85	10.500,00	939,85	8,95	10.748,80	11.439,85	10.500,00	939,85	8,95
GV8-3 Marketing und Werbung	117.736,36	101.000,00	16.736,36	16,57	44.034,43	117.736,36	101.000,00	16.736,36	16,57
GV8-4 sonstiger Aufwand	40.290,15	25.260,00	15.030,15	59,50	17.074,75	40.290,15	25.260,00	15.030,15	59,50
<b>GV A Summe der Aufwendungen</b>	<b>7.032.871,88</b>	<b>7.123.985,00</b>	<b>-91.113,12</b>	<b>-1,28</b>	<b>6.913.934,29</b>	<b>7.032.871,88</b>	<b>7.123.985,00</b>	<b>-91.113,12</b>	<b>-1,28</b>
GV 9-1 Erträge aus Beteiligungen	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		
GV 9-2 Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Anlagevermögens	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		
GV 9-3 sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	276,00	804,00	-528,00	-65,67	18.466,69	276,00	804,00	-528,00	-65,67
GV 9-4 Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Anlagevermögens	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		
GV 9-5 Zinsen und ähnliche Aufwendungen	2.401,69	36.204,00	-33.802,31	-93,37	57.338,00	2.401,69	36.204,00	-33.802,31	-93,37
<b>GV gG Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>-54.243,81</b>	<b>-47.263,00</b>	<b>-6.980,81</b>	<b>-14,77</b>	<b>-266.183,82</b>	<b>-54.243,81</b>	<b>-47.263,00</b>	<b>-6.980,81</b>	<b>-14,77</b>
GV 9-6 Außerordentliche Erträge	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		
GV 9-7 Außerordentliche Aufwendungen	60.729,17	0,00	60.729,17		35.498,64	60.729,17	0,00	60.729,17	
<b>GV ao außerordentliches Ergebnis</b>	<b>-60.729,17</b>	<b>0,00</b>	<b>-60.729,17</b>		<b>-35.498,64</b>	<b>-60.729,17</b>	<b>0,00</b>	<b>-60.729,17</b>	
GV 9-8 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0,00	0,00	0,00		1,02	0,00	0,00	0,00	
<b>GV Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>	<b>-114.972,98</b>	<b>-47.263,00</b>	<b>-67.709,98</b>	<b>&lt; 100</b>	<b>-301.683,48</b>	<b>-114.972,98</b>	<b>-47.263,00</b>	<b>-67.709,98</b>	<b>&lt; 100</b>

**Bemerkungen der Einrichtung**

Stand: 27.01.2016, vor Vorlage des Pensionsgutachtens und Durchführung der Prüfung durch die Wirtschaftsprüfer

Liquides Ergebnis: Jahresüberschuss -115 T€ + Abschreibungen 864 T€ / Auflösung Sonderposten nicht liquider Anteil 767 T€ = -18 T€ (Bdget: + 67 T€)

Im Wesentlichen wurden die Ziele erreicht. Die Ausgaben konnten konstant gehalten werden. Bei den Personalkosten wurden darüber hinaus Einsparungen erzielt (Vorübergehende Nichtbesetzung oder Aussetzung der Wiederbesetzung freigeordneter Stellen, Aussetzung Lohnfortzahlung im Krankheitsfällen). Bei den höheren Marketingkosten handelt es sich um Vorleistungen aus 2017 für die Kampagne Liebermann.

Auf der Einnahmenseite gab es Verschiebungen zwischen einzelnen Positionen. Eine größere Abweichung gibt es bei der Einwerbung neuer Firmenmitgliedschaften. Hier wurde das Ziel für 2016 nicht erreicht. Dies führt zu einem Fehlbetrag von rd 90 T€. rd 90 T€ Dafür liegen aber bereits weitere Zusagen für das Jahr 2017 vor.

**Controlling-Bericht 2016 4. Per. GJ**

Der Kunstverein in Bremen  [HR = Hochrechnung (= voraussichtliches Ist)] [Per. = Periode] [GJ = Geschäftsjahr]		kumulierte Periodenwerte					Jahreswerte			
		Ist	Ist	Plan	Abweichung zum Plan		Ist	4. HR	Plan	Abweichung z
		2015 4. Per. GJ Jan 2015 - Dez 16	2016 4. Per. GJ Jan 2016 - Dez 16	2016 4. Per. GJ Jan 2016 - Dez 16			2015 GJ Jan 2015 - Dez 15	2016 GJ Jan 2016 - Dez 16	2016 GJ Jan 2016 - Dez 16	
				absolut	%			absolut		
a	Besucher	102.100,00	91.152,00	110.000,00	-18.848	-17,13	102.100,00	91.152,00	110.000,00	-18.848
b	Sonderausstellungen	9,00	7,00	5,00	2	40,00	9,00	7,00	5,00	2
c	Publikationen	5,00	5,00	4,00	1	25,00	5,00	5,00	4,00	1

## **Zwischenbericht des Kunstvereins in Bremen für den Haushalts- und Finanzausschuss**

Verbunden mit der Bewilligung der Erhöhung im Jahr 2016 der Zuwendung hat der Haushalts- und Finanzausschuss vom Kunstverein in Bremen für das Jahr 2017 einen Zwischenbericht eingefordert, den wir hiermit vorlegen. Bei den jeweiligen Positionen nehmen wir Bezug auf die entsprechenden Ausführungen des vorgelegten Zukunftskonzeptes der Kunsthalle.

(Stand aller genannten Daten und Zahlen: 25. Januar 2017)

### **1. Inhaltliche Ziele**

Unter Punkt 2. Neuausrichtung der Kunsthalle wurden folgende Ziele benannt:

#### 1.1 Ziel: Fortsetzung der Umsetzung des neuen Erscheinungsbildes in allen Druckmedien

Status: im Jahr 2016 abgeschlossen.

#### 1.2. Ziel: Fortsetzung der Entwicklung der digitalen Kommunikationsstrategie, insbesondere Implementierung eines neuen Web-Auftritts inklusive der Neukonzeptionierung und -gestaltung des Onlinekatalogs der Sammlungsbestände und der fortgeführten Digitalisierung der Bestände des Kupferstichkabinetts.

Status: Die Webseite wurde konzipiert und befindet sich aktuell in der finalen Programmierung. Nach abschließenden Tests ist der Launch für Ende des 1. Quartals 2017 geplant. Die besondere Herausforderung lag in einer geeigneten Anwendbarkeit auf stationären wie mobilen Geräten und einer für alle Altersgruppen geeigneten Handhabung. Parallel wurde mit der Auswahl und Einrichtung eines neuen Datenbankprogramms (Museum Plus) und eines Digital Asset Managementsystems mit entsprechender Migration der Alt-datenbestände die technische Voraussetzung für die spätere Einbindung des online-Katalogs in die Webpräsenz begonnen.

Im Sommer 2016 wurde die dritte Tranche der Bestände des Kupferstichkabinetts digitalisiert. Parallel erfolgt die Erfassung aller neu digitalisierten Bestände in der Datenbank. Der Fortschritt der Digitalisierung ist abhängig von den durch eine Bremer Stiftung zur Verfügung gestellten Mitteln. Parallel erarbeitet die Kunsthalle einen Antrag bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft zur Gewährung weiterer Mittel, die für den Fortgang des Projektes unbedingt erforderlich sind.

#### 1.3. Ziel: Diversifiziertes und konzentriertes Ausstellungsprogramm, das von populären Sonderausstellungen bis hin zu Präsentationen aktueller Gegenwartskunst reicht und wissenschaftlich wie kuratorisch innovativ arbeitet.

Status: Mit den gezeigten acht Ausstellungen im Jahr 2016 wurde dieses Ziel umgesetzt. Die Ausstellung *Max Liebermann. Vom Freizeitvergnügen zum modernen Sport* fällt in die Kategorie der großen Sonderausstellungen mit entsprechendem Zuschauerzuspruch. Die Ausstellung beleuchtete nicht nur eine vernachlässigte Schaffensperiode in Liebermanns

Werk sondern auch die gesellschaftliche und historische Bedeutung des Sports. Die Ausstellung des Kupferstichkabinetts *Adrian van Ostade* zeigte sein Werke und das seiner Zeitgenossen und veranschaulichte auch die Entstehung einer Druckgrafik. Begleitet wurde die Ausstellung durch eine eigens für Kinder konzipierte Schau mit entsprechend didaktischem Begleitmaterial. Die Ausstellungen *Kunstpreis der Böttcherstraße* und *Mary Reid Kelley* widmeten sich jüngsten zeitgenössischen Positionen. Der Kunstpreis gibt jungen, in Deutschland lebenden Künstlern die Möglichkeit sich zu einem breiten Publikum zu präsentieren. Die junge amerikanische Künstlerin Mary Reid Kelley wurde erstmals in der Kunsthalle in einer Museumsausstellung in Europa gezeigt. Neben der Ausstellung eigener Werke kuratierte sie in den Studiensälen des Kupferstichkabinetts eine weitere Ausstellung zum Ersten Weltkrieg aus den Beständen des Kupferstichkabinetts, die thematisch in Bezug zu ihren gezeigten Werken stand.

Das Programm für 2017 schlägt ebenfalls diesen weiten Bogen. Es beginnt mit der Ausstellung *Im Zeichen der Lilie* zur französischen Druckgrafik des 17. Jahrhunderts. Die Ausstellung *Franz Radziwill und Bremen* untersucht den formativen Einfluss seiner Heimatstadt auf sein gesamtes Werk. Zeitgenössische Positionen werden auch in der Sammlungsausstellung *Auto Vision. Medienkunst von Nam June Paik bis Pipilotti Rist, Fernando Bryce* und in der Ausstellung *Fokus Junge Kunst* gezeigt. Letztere gibt vier jungen Bremer Künstlern die Möglichkeit sich mit ihren Arbeiten in der Kunsthalle zu präsentieren. Die Ausstellung *Der Blinde Fleck* setzt sich mit der Sammlungsgeschichte des Kunstvereins während der Kolonialzeit auseinander und untersucht somit ein bedeutendes Kapitel in der Geschichte Bremens. Untersucht wird aber auch die Begegnung der Künstler mit anderen Kulturen und das Fremde als Inspiration. Die Kunsthalle zeigt mit *Radziwill, Der Blinde Fleck* und *Fokus Junge Kunst* drei Ausstellungen auf nationalem Niveau mit einem starken Bezug zu Bremen. Die große Sonderausstellung *Max Beckmann. Welt-Theater* beendet als Highlight das Programm des Jahres 2017.

#### 1.4. Ziel: Vorbereitung der Neupräsentation der Sammlung im Frühjahr 2018

Status: Die Neupräsentation hängt unmittelbar mit einem vorhergehenden Ausstellungsprojekt zusammen. Auf Grund des hohen Finanzbedarfs und hochkarätigen Leihgaben sind die Ausstellung und damit die Neupräsentation auf das Jahr 2019 bzw. 2020 verschoben. Inhaltlich wird das Thema weiter vorbereitet.

#### 1.5. Ziel: Ein breites Veranstaltungsangebot, das die Kunsthalle in den Mittelpunkt aktueller kultureller Debatten stellt, wie z. B. *Kunst Unlimited*.

Status: Im Frühjahr wurde mit sehr großem Erfolg eine weitere Veranstaltung *Kunst Unlimited* angeboten. Im Herbst 2016 war der Tag verbunden mit dem Sommerfest anlässlich der Ausstellung *Max Liebermann*. Für das Jahr 2017 sind erneut zwei Veranstaltungen geplant. Die Ausstellung *Der Blinde Fleck* erfüllt ebenfalls dieses Kriterium und verbindet authentisch inhaltliche Arbeit mit der Gewinnung neuer Zielgruppen.



1.6. Ziel: Neue Wege in die Einbindung von BesucherInnen durch das Erproben von innovativen Vermittlungs-, Veranstaltungs- und Ausstellungsformaten.

Status: Mit dem neuen Format *Kunst Halle Lounge* soll ein jüngeres Publikum über eine Serie regelmäßiger Events angesprochen werden. Es besteht jedoch immer ein Bezug zu aktuellen Ausstellungen, die am jeweiligen Abend auch thematisiert werden. Die Reihe wird ebenso wie *Kunst Unlimited* in 2017 fortgeführt. Die Ausstellung *Max Liebermann* bot durch das Thema Sport ebenfalls eine gute Gelegenheit neue Zielgruppen anzusprechen, so z. B. durch einen Single-Treff, ein Tischfußballturnier u.a. Im Rahmen eines Schulprojektes wurde von Schülern ein interaktiver MultiMediaGuide als App erstellt, der dann während der Ausstellung Besuchern neben den schon bekannten AudioGuides angeboten wurde. Hiermit wurde ein junges Zielpublikum angesprochen werden. Für die Ausstellung *Max Liebermann* wurde allen Bremer Schulen bis Ende 2016 freier Eintritt und kostenfreie Führungen gewährt. Die dadurch anfallenden Kosten wurden durch private Spender finanziert. Fast 7.000 SchülerInnen wurde so ein Ausstellungsbesuch ermöglicht. Durch einen Sponsor ist es ab Ende der Ausstellung Max Liebermann möglich, grundsätzlich allen Kindern und Jugendlichen bis zum Alter von 18 Jahren freien Eintritt zu ermöglichen. Der freie Eintritt im Rahmen der Veranstaltungen Breminale und La Strada wurden und werden beibehalten. Dadurch wird vielen Erstbesuchern die Möglichkeit eines Besuches der Kunsthalle ohne die Barriere des Eintrittsentgeltes ermöglicht.

1.6. Ziel: Forschung

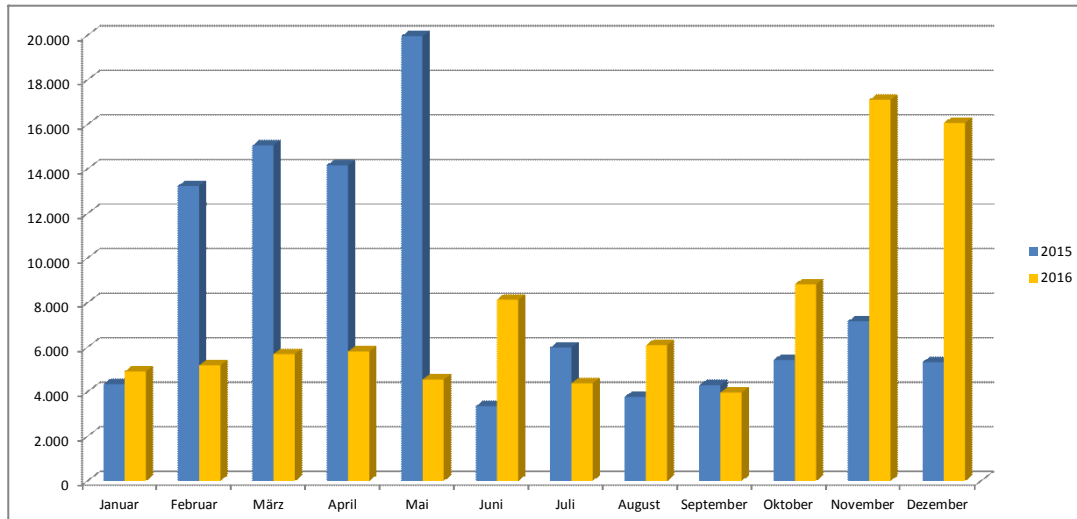
Status: Die Erforschung der Geschichte des Kunstvereins in der Zeit des Kolonialismus erfolgt im Rahmen der Ausstellung *Der Blinde Fleck* und wird in einem Katalog dokumentiert. Die Provenienzforschung wurde fortgeführt. Da die Kunsthalle ab 2017 keine weiteren Zuschüsse vom Deutschen Zentrum Kulturgutverluste erhält muss die Arbeit im April 2017 eingestellt werden. Die Fortführung aus eigenen Mitteln ist nicht möglich. Das Projekt der Digitalisierung der Werke des Kupferstichkabinetts wurde in 2016 durchgeführt und wird auch in 2017 weitergeführt, ebenso wie das Restaurierungs- und Katalogisierungsprojekt der niederländischen Zeichnungen.

**2. Besucherzahlen**

Die genannten Ausstellungen wie auch Veranstaltungen wurden von den Besuchern gut angenommen. Die Besucherzahlen in Monaten ohne Sonderausstellungen konnten um 3 % gesteigert werden. Auch die Besucherzahlen der ersten beiden Monate der Sonderausstellung *Max Liebermann* lagen mit 9 % deutlich über denen der ersten beiden Monate der Ausstellung *Emile Bernard* in 2015. Die gegenüber 2015 von 102.000 Besuche auf 92.000 Besuche gesunkenen Gesamtbesucherzahlen resultieren aus dem veränderten Ausstellungsrhythmus: Auf das Jahr 2015 entfielen vier Monate Sonderausstellungszeitraum, während es in 2016 nur zwei Monate waren. Die Grafik veranschaulicht dies.

## Kunsthalle Bremen Vergleich Besucherzahlen 2015 zu 2016

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
2015	4.345	13.238	15.058	14.167	19.960	3.357	5.987	3.770	4.290	5.426	7.167	5.330
2016	4.914	5.188	5.696	5.809	4.547	8.139	4.385	6.095	3.965	8.827	17.104	16.068



In 2017 präsentieren wir fünf Monate große Sonderausstellungen (Liebermann und Beckmann) und erwarten 115.000 Besuche.

Die Zahlen für 2016 sind hinter den uns selbst gesteckten Zielen und im Budget gemeldeten Zahlen zurückgeblieben. Wir hatten im Strategiepapier bereits auf gegenüber 2015 sinkende Zahlen verwiesen. Die großen Sonderausstellungen bleiben entscheidend für einen Großteil der Besuche im Kontext sinkender Marketingbudgets und zunehmender Konkurrenz. Für die Einschätzung der Besucherzahlen gibt es keine absolut verlässlichen Messgrößen aus der Vergangenheit oder anderen Ausstellungen. Dies liegt u.a. daran, dass rd. 50 % der Besucher jeder Sonderausstellung nicht aus Bremen stammen und sich die Bereitschaft für eine Anreise wahrscheinlich nicht nur aus dem Künstler und Thema einer Ausstellung sondern auch aus anderen Faktoren ergeben mag. So mussten wir feststellen, dass nach dem Anschlag in Berlin die Besucherzahlen sofort am Folgetag deutlich rückgängig waren. Für 2017 planen wir die Entwicklung eines Systems zur Evaluierung von Ausstellungen. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse sollen uns unter anderem auch helfen, verlässlichere Prognosen hinsichtlich Besucherstruktur und -zahlen abzuleiten.

### 3. Finanzielle Situation

Ziel: Erhöhung der Einnahmen aus Mitgliedschaften und Diversifizierung des Publikums

Status: Die Zahl der Mitglieder stieg um 184 auf 9.476 zum Jahresende 2016. Eine Werbeaktion im Rahmen der Ausstellung *Max Liebermann* stieß auf gute Resonanz, die Mitgliedseintritte werden allerdings erst per Januar 2017 wirksam. Der Kunstverein in Bremen ist nach den Freundeskreisen in Hamburg und Stuttgart der drittgrößte Freundeskreis in Deutschland.

Wie geplant wurde die neue Firmenmitgliedschaft entwickelt und beworben. Unternehmen können jetzt mit einem Jahresbetrag von 6.000 € Mitglied im Unternehmenssalon werden. Bis zum Jahresende konnten fünfzehn neue Mitgliedschaften abgeschlossen werden. Für 2017 liegen bereits ebenfalls Zusagen vor. Mit dieser Mitgliedschaft appellieren wir an Bremer Unternehmen und Unternehmer, die Tradition der Unterstützung des Museums und des Engagements für den Verein fortzuführen.

Die Maßnahmen zur Diversifizierung des Publikums haben wir bereits zuvor erläutert. Insgesamt haben 7.000 Menschen die Angebote wahrgenommen und sind so teilweise erstmals mit der Kunsthalle in Berührung gekommen.

Ziel: Erhöhung der Einnahmen aus Sponsoring, Fundraising und Mäzenatentum.

Status: Der Anteil der Sponsoring und Förderleistungen am Gesamtetat betrug in 2016 rd. 1,5 Mio € (= 26 % am Gesamtetat). Die Gelder wurden im Wesentlichen von Bremer Unternehmen, Stiftungen und Privatpersonen zur Verfügung gestellt. Ein nicht unbedeutender Teil kommt von bundesweit tätigen Stiftungen und demonstriert die nationale Anerkennung der Arbeit der Kunsthalle.

Das hohe lokale Engagement zeigt die Verbundenheit der Bremer mit "ihrer" Kunsthalle. So freut es uns, dass es durch Unterstützer möglich war anlässlich der Liebermann-Ausstellung bis Ende Dezember den Schulen freien Eintritt zu ermöglichen. Ab Frühjahr 2017 werden wir dies dank der Unterstützung der Sparkasse Bremen auch für alle Kinder und Jugendliche unter 18 Jahre umsetzen zu können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Mittel jetzt nicht mehr für andere Aufgaben des Museums zur Verfügung stehen. Der in 2016 für den Bereich Sponsoring/Fundraising eingestellte Mitarbeiter hat sich inzwischen gut eingearbeitet und diverse Gelder eingeworben.

Wir müssen auch zur Kenntnis nehmen, dass die privat zur Verfügung gestellten Beträge nicht beliebig zu erhöhen sind und auch stark vom künftigen Engagement der Stadt Bremen für die Kunsthalle abhängen.

Ziel: Kostenkontrolle und regelmäßige Überprüfung der Kostenstruktur auf Einsparpotentiale

Status: Die Personalkosten stellen den größten Kostenblock des Museums dar. In 2016 ist es gelungen, nicht alle durch Fluktuation freiwerdenden Stellen wieder zu besetzen oder dies in einem geringeren Umfang zu tun. Darüber hinaus bemühen wir uns um Projekte, bei denen die Kosten durch Dritte übernommen werden, wie z. B. beim Projekt Digitalisierung, der Restaurierung und Katalogisierung der niederländischen Zeichnungen, der Provenienzforschung oder dem Programm Fellow Internationales Museum der Kulturstiftung des Bundes.

Ein großer Wartungsvertrag konnte neu verhandelt und zu günstigeren Konditionen abgeschlossen werden. Die Einsparung wird allerdings in 2017 durch die Erhöhung der Umlagen auf den Strompreis vollständig aufgefangen.

Die Klimaanlage wird aktuell durch einen externen Ingenieur überprüft. Ziel ist eine noch genauere Justierung der Anlage und eine damit verbundene Einsparung an Energiekosten. Die Ausstellungsplanung berücksichtigt weiter die Haushaltslage. Dies betrifft sowohl die Anzahl der Ausstellungen als auch deren Inhalt und Umfang. Gerade bei den großen Sonderausstellungen mit überregionaler Ausstrahlung für die Kunsthalle wie auch für das Image der Stadt Bremen sieht sich das Museum jedoch erheblichen jährlichen

Kostensteigerungen ausgesetzt. So sind z.B. alleine 25 % der Eintrittsgelder für zusätzliche Bewachungskosten (200 T€ für die Ausstellung Liebermann) aufzuwenden. Diese Leistung wurde bis 2011 noch durch ABM-Kräfte erbracht und war für die Kunsthalle damit kostenfrei. Durch die Kooperationen mit anderen nationalen und internationalen Museumspartnern bemüht sich die Kunsthalle, die Produktionskosten für solche Ausstellungen zu senken. Dies konnte für die Ausstellungen *Emile Bernard*, *Letztes Jahr in Marienbad* und *Max Liebermann* umgesetzt werden. Für die Ausstellung *Max Beckmann* besteht ebenfalls eine Kooperation mit dem neuen Museum Barberini in Potsdam. Diese Kooperationen sind darüber hinaus förderlich für das Image der Stadt. Ein Verkauf des Ausstellungskonzeptes *Sylvette* von Picasso in die USA scheiterte leider kurz vor Unterschrift durch einen Leitungswechsel im Museum.

Mit Immobilien Bremen wurden erste Gespräche über eine zentrale Beschaffung geführt und Beschaffungslisten abgeglichen. Durch die Langzeiterkrankung des bei uns verantwortlichen Mitarbeiters konnte das Projekt allerdings in 2016 nicht mehr umgesetzt werden. Dies wird in 2017 nachgeholt.

Ziel: Abbau des Defizits

Status: Unser Ziel, im Jahr 2016 ein ausgeglichenes liquides Ergebnis zu erzielen, konnte auch trotz geringerer Besucherzahlen erreicht werden. Ermöglicht wurde dies durch Einsparungen im Programm wie auch bei den Sach- und Personalkosten. Die Eigenfinanzierungsquote beträgt 55 % und erreicht damit innerhalb der deutschen Museumslandschaft einen Spitzenwert, der nur vom Städel Museum in Frankfurt übertroffen wird. Der öffentliche Zuschuss pro Besucher betrug 29,62 € (Vorjahr: 25,47 €) und liegt damit rd. 5 € unter dem der meisten Museen.

### Vergleich der Finanzierungsstruktur ausgewählter Museen

Museum	Besucherzahlen		Umsätze in TEUR							
	2014	2015	2014	2015	Anteil öffentliche Förderung 2014 in TEUR	Anteil öffentliche Förderung 2015 in TEUR	Anteil selbsterwirtschaftet 2014 in TEUR	Anteil selbsterwirtschaftet 2015 in TEUR	Eigenfinanzierung 2015 in %	Zuschuss pro Besucher in 2015 in €
Kunsthalle Bremen	137.000	102.100	5.767	6.098	2.600	2.600	3.167	3.498	57%	25,47
Kunsthalle Hamburg	360.000	332.000	16.490	15.795	11.675	11.511	7.815	4.284	27%	34,67
Kunsthalle Karlsruhe	115.000	146.000	8.353	6.182	7.212	5.267	317	915	15%	36,08
Kunstmuseum Stuttgart	115.673	161.000	6.655	7.294	4.817	5.288	1.838	2.006	28%	32,84
Kunstsammlung NRW	300.000		14.950	15.795	10.849	10.849	4.101	4.946	31%	36,16 (2014)
Museum f. Bild. Künste Leipzig	100.345	134.959	5.649	5.992	4.467	4.803	1.182	1.189	20%	35,59
Museum f. Kunst Gewerbe Hamburg	225.000	241.000	9.730	9.700	7.025	6.556	2.705	3.144	32%	27,20
Museum Kunstpalast Düsseldorf	141.520		9.887		7.677		2.210		22%	54,25 (2014)
Sprengel Museum Hannover	138.124	170.717	8.908		5.430	6.130	3.478	k.A.	39%	35,91
Staatgalerie Stuttgart	221.580	375.700	9.347	9.545	7.097	7.445	2.250	2.100	22%	19,82
Städel Frankfurt	423.700	651.036	22.145	28.780	5.445	5.054	16.700	23.726	82%	7,76

Quellen: Veröffentlichungen der jeweiligen Museen oder der Landes- und Kommunalhaushalte

**4. Fazit:**

Die inhaltliche Neuausrichtung sowie die finanzielle Konsolidierung sind auf einem guten Weg. Die uns für das Jahr 2016 gesteckten Ziele konnten im Wesentlichen erreicht werden. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es für die Zukunft nicht möglich sein wird, Kostensteigerungen gerade im Bereich Tarifierhöhungen für die über 80 Mitarbeiter und die Energiekosten durch entsprechende Maßnahmen zu kompensieren, ohne dass die Qualität des Angebotes an Ausstellungen und Vermittlungsprogrammen darunter leidet. Dies wird sich dann unweigerlich auf die Zuschauerzahlen auswirken.

Bremen, 14. Februar 2017



Prof. Dr. Christoph Grunenberg  
Direktor



Stefan Schnier  
Geschäftsführer