

Beilage zu GR Nr. 2025/366

Betriebswirtschaftliche Analyse der Zürcher Kunstgesellschaft (Kunsthaus)

- Zusammenfassung der Ergebnisse -

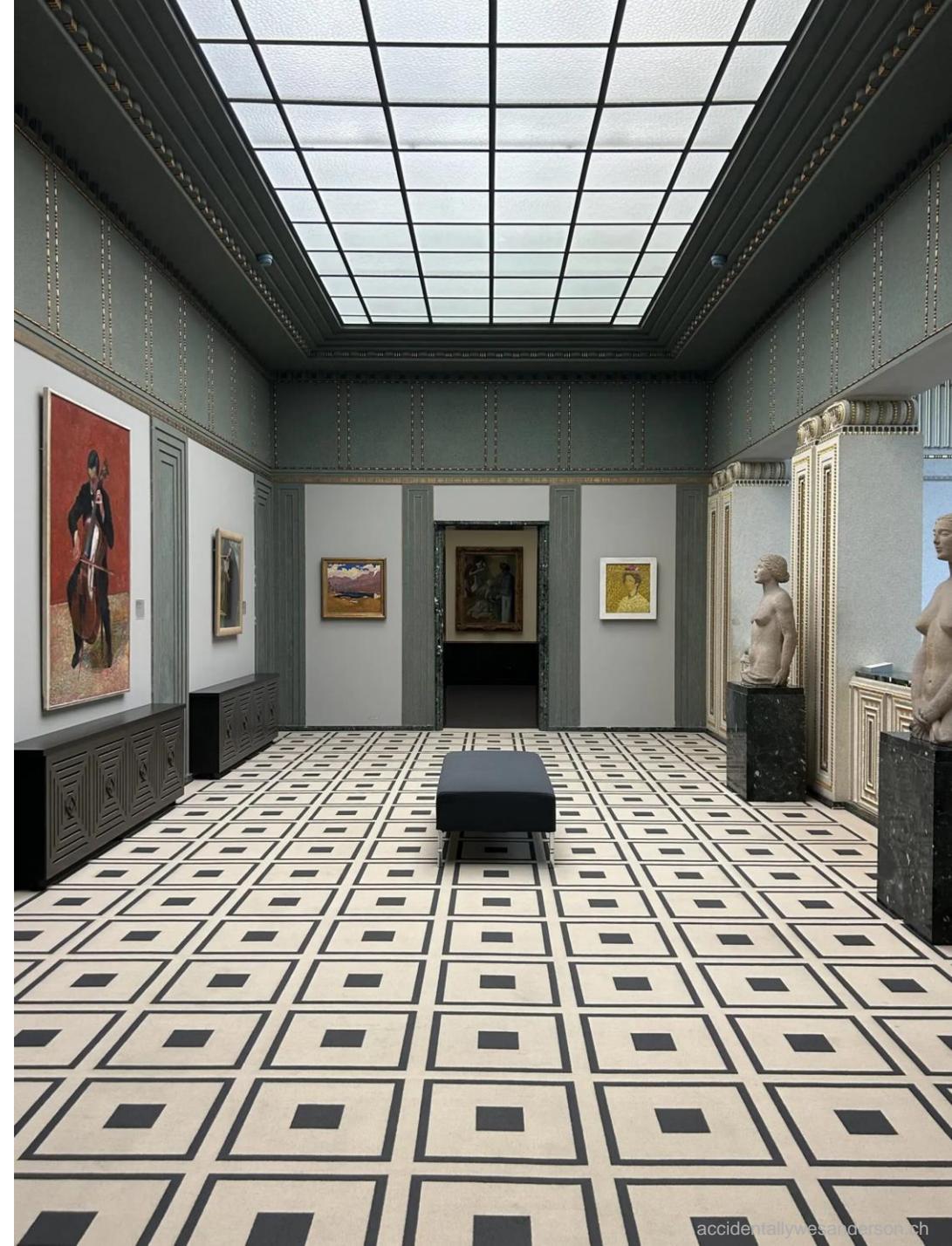
Zürich, 25. Juni 2025

Inhaltsverzeichnis

01	Einleitung & Projektauftrag	3
-----------	--	----------

02	Analyseergebnisse	5
	1 – Strategie	6
	2 – Organisation	7
	3 – Prozesse	8
	4 – Personal	9
	5 – Finanzen	11

03	Handlungsempfehlungen	13
-----------	------------------------------	-----------



Einleitung & Hintergrund

- Die Zürcher Kunstgesellschaft (ZKG) wurde 1787 gegründet und ist ein **zentrales Element des kulturellen Erbes** der Stadt Zürich, der Schweiz und der internationalen Kunstszene.
- Das Kunsthaus Zürich ist mit **11'500 m² Ausstellungsfläche**, sowie über **500'000 Besucher:innen im Jahr** das grösste Kunstmuseum der Schweiz.
- Das Kunsthaus besteht aus einem Ensemble aus **vier Gebäuden**: historisches Hauptgebäude mit den zwei historischen Ergänzungsbauten und dem modernen Chipperfield-Erweiterungsbau (Eröffnung 2021).
- Die Stadt Zürich vertreten durch die Dienstabteilung Kultur (**«Stadt Zürich Kultur»**) **unterstützt die ZKG** sowie die Stiftung Zürcher Kunsthaus (Immobilien-gesellschaft), um in der Stadt Zürich ein vielfältiges, im öffentlichen Interesse stehendes, kulturelles Angebot zu ermöglichen. Demnach werden städtische Finanzmittel (Subventionen) gesprochen.
- Aktuell hat sich die ZKG an die Stadt Zürich Kultur, mit der **Bitte um kurzfristige finanzielle Unterstützung** gewandt, da ansonsten eine Fortführung des Betriebes gefährdet ist. Konkret hat die Zürcher Kunstgesellschaft der Stadt Zürich am 31.10.2024 einen Antrag auf **Erhöhung der Subvention** unterbreitet.

Antrag auf Subventionserhöhung der ZKG

- Die Stadt Zürich Kultur unterstützt die ZKG jährlich mit Subventionen in der Höhe von TCHF 13'505.
- Im Rahmen des «Antrages auf Subventionserhöhung» hat die ZKG **zwei Zukunftsszenarien** ausgearbeitet, welche – in Abhängigkeit der finanziellen Unterstützung der Stadt Zürich – zu einem ausgeglichenen Betriebsergebnis führen: Auftragserfüllung und Leistungskürzung.
- Im **«Szenario Auftragserfüllung»** wird eine **Subventionserhöhung** (zusätzliche jährliche Unterstützung) **von TCHF 4'750** beantragt, um den Betrieb des Kunsthauses zu sichern, Programme auszubauen und Eigeneinnahmen zu steigern. Geplant sind optimierte Ausstellungen, künstlerische Installationen und eine Neugestaltung der Bühle-Ausstellung, begleitet von einer nachhaltigen Personalaufstockung. Ab 2027 wird mit Gewinnen gerechnet, die langfristige finanzielle Stabilität und zukünftige Investitionen ermöglichen.
- Im **Szenario Leistungskürzung** wird die beantragte **Subventionserhöhung nicht genehmigt**, was zu Einsparungen wie der Schliessung von Ausstellungsflächen, Personalabbau und einem reduzierten Programm führt. Dies resultiert in einem Rückgang der Besucherzahlen, Einnahmeverlusten und einer verminderten Attraktivität des Kunsthauses. Trotz dieser Massnahmen bleibt das Kunsthaus bis mindestens 2027 in der Verlustzone, was seine langfristige Existenz gefährdet.

Projektauftrag & Vorgehen

- Die Dienstabteilung Kultur der Stadt Zürich hat die KPMG mit einer **externen Analyse der Zürcher Kunstgesellschaft (ZKG)** beauftragt.
- Es gilt den von der ZKG am 31.10.2024 vorgelegten Subventionsantrag zu evaluieren, insbesondere eine Einschätzung der finanziellen Lage vorzunehmen und vereinsintern definierte Massnahmen zur Stabilisierung des Betriebs zu beurteilen.
- Die **betriebswirtschaftlich ausgerichtete Analyse** fokussiert vereinbarungsgemäss 7 Kernthemen (bisherige Finanzplanung, aktuelle finanzielle Lage, Zukunftsszenarien, Organisation, Personal, Auftritt und Ausrichtung sowie Massnahmenportfolio) und wurde von KPMG im Zeitraum von Mitte Dezember 2024 bis Ende Januar 2025 mittels Dokumentenanalyse und Interviews sowie Berechnungen und Kalkulationen durchgeführt.
- Im Antrag auf Erhöhung der Subvention hat die ZKG im «Szenario Auftragserfüllung» zusätzlich zum aktuellen Personalbestand (rund 164 FTE, HR 2024) bis 2027 einen **Personalaufbau von rund 21 FTE** vorgesehen. KPMG hat im oben genannten Bericht empfohlen, vor einer Freigabe der zusätzlich beantragten Personalkapazitäten bei der ZKG eine **Aufgaben- und Kapazitätsanalyse** durchzuführen. Dies auch, da in den letzten Jahren seitens ZKG bereits ein deutlicher Personalaufbau stattgefunden hat und die aktuelle finanzielle Lage kritisch ist. Die Stadt Zürich Kultur hat KPMG mit der Durchführung dieser zusätzlichen Analyse beauftragt, welche von KPMG im Zeitraum von Ende März bis Ende Mai 2025 ebenfalls auf Basis von Dokumentenanalysen und Interviews sowie Berechnungen und Kalkulationen durchgeführt wurde.
- Die vorliegenden Analysen beinhalten keine Prüfung von Jahresrechnungen der ZKG im Sinne einer regulären Revisionstätigkeit. Ebenfalls nicht Bestandteil der Analysen ist eine künstlerische oder juristische Beurteilung von Sachverhalten.
- Der vorliegende Bericht fasst die **Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Analyse** sowie der **Aufgaben- und Kapazitätsanalyse** zusammen.

Analysethemen / grundlegende Fragestellungen

Strategie

Wie ist die Positionierung und die strategische Ausrichtung der ZKG zu beurteilen?

Organisation

Welche organisatorischen Veränderungen haben sich auf den 1.1.2025 ergeben und wie ist die neue Organisation hinsichtlich Effizienz und Effektivität zu beurteilen?

Prozesse

Sind die Prozesse innerhalb der Organisation der ZKG klar definiert und tragen zu einer effizienten Arbeitsweise bei?

Personal

Wie sind die aktuell eingesetzten Personalkapazitäten und der geplante Personalaufbau unter Berücksichtigung entsprechender Aufgaben sowie der relevanten Herausforderungen zu beurteilen?

Finanzen

Wie ist die bisherige Finanzplanung und die aktuelle finanzielle Lage zu beurteilen? Wie sind die Zukunftsszenarien und deren finanzielle Auswirkungen zu bewerten?

Analyseergebnisse – Strategie

Strategie

- Der Subventionsvertrag zwischen der Stadt Zürich und der ZKG legt die Pflichten der ZKG in 37 Artikeln fest und bildet die Grundlage für die strategische Ausrichtung. Im Rahmen eines periodischen Reporting-Gesprächs mit der Stadt Zürich wird beurteilt, ob die damit verbundenen Aufträge durch die ZKG erfüllt werden. Das letztmalige **Reporting-Gespräch** (18. September 2024) beurteilte etliche **strategische Komponenten des Subventionsvertrags** durch die ZKG als erfüllt, jedoch auch **einige Punkte als nicht erfüllt** resp. noch in Umsetzung, u.a. Provenienzforschung, zeitgemässe Governancestruktur, ökologisch nachhaltige Unternehmensführung (keine klaren Vorgaben seitens der Stadt Zürich vorhanden), vorausschauende Planung und Finanzierung der Investitionen, ausgeglichene Rechnung.
- Die ZKG fokussiert ihre strategische Ausrichtung auf die **Positionierung als innovatives Museum der Gegenwart mit internationaler Strahlkraft**, ohne die historische Kontextualisierung aus den Augen zu verlieren. Besonderer Wert wird auf die Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen, einschliesslich Kinder und Jugendlichen, gelegt. Gleichzeitig wird der Publikumsfokus durch ein vielseitiges und innovatives Vermittlungsangebot weiter ausgebaut. Neben einem Ort der Kunstvermittlung soll das Kunsthaus auch ein Ort des gesellschaftlichen Diskurses sein, ermöglicht durch interdisziplinäre Kooperationen.
- Diese erkennbaren **strategischen Leitlinien** zur Sicherung von Rolle und Positionierung der ZKG betreffend Innovation, Kreativität, nationale und internationale Ausstrahlung, Stärkung des Rufs der Kulturstadt Zürich sowie historische Kontextualisierung sind aktuell **nicht ausreichend formalisiert und dokumentiert**. Zudem fehlt eine entsprechende Operationalisierung, die die Nachvollziehbarkeit, Messbarkeit und das Controlling der strategischen Ausrichtung ermöglicht.
- Bereits heute ist bekannt, dass die ZKG ab 2029 umfangreiche bauliche Sanierungsmassnahmen in den vorhandenen Altbauten vornehmen muss. Eine **strategisch angelegte Immobilien- und Bewirtschaftungsplanung** sowie die daraus resultierenden finanziellen Folgen sind **deutlich professioneller** und realistischer als in der Vergangenheit **zu erstellen**.

Organisation

Prozesse

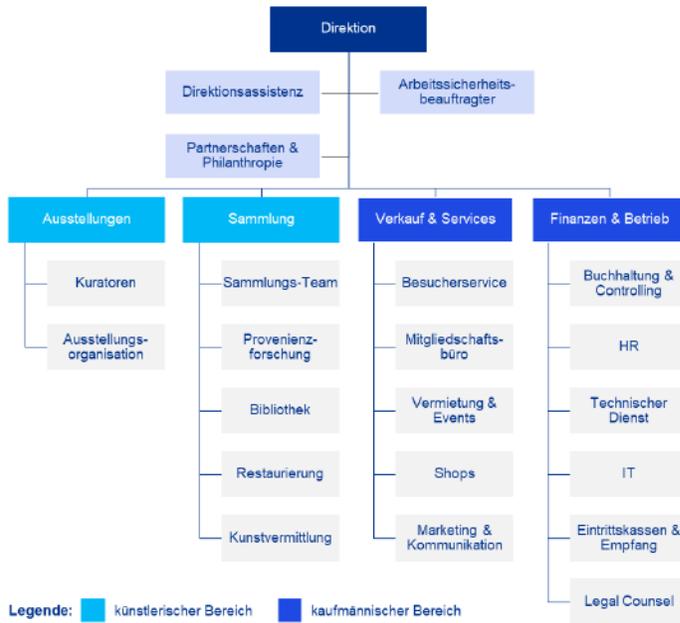
Personal

Finanzen

Analyseergebnisse – Organisation

- Strategie
- Organisation**
- Prozesse
- Personal
- Finanzen

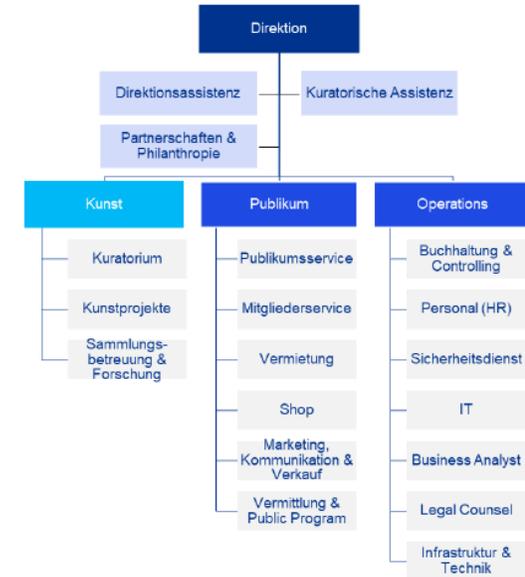
Organisation bis 31.12.2024



Wesentliche Veränderungen

- Von vier zu drei GL-Bereichen
- Verschiebung der Kunstvermittlung vom GL-Bereich «Sammlung» in den neuen GL-Bereich «Publikum»
- Integration der Abteilung «Eintrittskasse & Empfang» in der Abteilung «Publikumsservice»
- Verschiebung des Teams Kunsthandlung von der Abteilung «technischer Dienst» in die Abteilung «Sammlungsbetreuung & Forschung» (Team Art Care)
- Einführung einer eigenen Abteilung Sicherheit (GL-Bereich «Operations»)

Organisation seit 01.01.2025



- Der **Direktionswechsel im Oktober 2022** wurde genutzt, um die Organisation der ZKG einem «Health-Check» zu unterziehen und relevante Schwachstellen (insb. auch im Zusammenhang mit dem Neubau Chipperfield) zu identifizieren. Auf Basis dessen wurde in der ZKG **eine neue Organisationsstruktur** erarbeitet und auf den **01.01.2025 eingeführt**.
- Die neue Organisationsstruktur zeigt eine **deutliche Verbesserung** verschiedener betriebswirtschaftlicher Kriterien (u.a. Führbarkeit, Koordinationsaufwand, Informationsverarbeitung). Jedoch fehlen z.T. noch organisatorische Klarheiten innerhalb und zwischen den Bereichen.
- Somit konnte mit der neuen Organisationsstruktur die Grundlage zur Steigerung von Effektivität und Effizienz gelegt werden. Nichtsdestotrotz sind in verschiedenen Bereichen **etliche Effizienzpotenziale vorhanden** (u.a. Prozess- und Kosteneffizienz).

Analyseergebnisse – Prozesse

Im Rahmen der Analyse wurden verschiedene Schwachstellen und Optimierungspotenziale in den bestehenden Prozessen identifiziert, die sich auf die Effizienz und Zusammenarbeit innerhalb des Hauses sowie mit externen Partnern beziehen:

- **Veraltete und unzureichend dokumentierte Prozesse:** Viele operative Prozesse sind weder dokumentiert noch digitalisiert bzw. automatisiert. Dies führt zu Ineffizienzen und einem dringenden Bedarf an Prozessoptimierung. Dies betrifft diverse Bereiche resp. Abteilungen der ZKG.
- **Ineffiziente Schnittstellen und Doppelspurigkeiten:** Unklare Prozesse und fragmentierte Organisationsstrukturen erschweren die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Abteilungen sowie mit externen Partnern. Dies führt zu erhöhtem Koordinationsaufwand und ungenutzten Synergien.
- **Veraltete IT-Systeme und fehlende Automatisierung:** Veraltete Software-Lösungen (z.B. in den Shops), unzureichend integrierte Systeme (z.B. CRM) und fehlende Automatisierung (z.B. Fakturierung / Mahnwesen) behindern die betriebliche Effizienz. Die ZKG hat bereits verschiedene Projekte zur Automatisierung sowie Systemerneuerung geplant, wodurch Verbesserungen zu erwarten sind.
- **Hoher Koordinationsaufwand mit externen Partnern:** Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern (z.B. für Gestaltung, Videoproduktion, Übersetzungen, Reinigung) bringt zahlreiche Schnittstellen mit sich, die zusätzlichen Aufwand und Effizienzdefizite verursachen. Eine Optimierung des Make-or-Buy ist erforderlich.
- **Konsequenz:** Notwendigkeit einer systematischen Prozessoptimierung

Analyseergebnisse – Personal (1/2)

Personalressourcen 2009 – HR 2024

Die Entwicklung der Personalressourcen von 2009 bis zur HR 2024 zeigt sich wie folgt:

Personalressourcen (FTE)	Ist 2009	Plan 2020 (resp. 2022 aufgrund von Verzögerungen)	Ist 2022	HR 2024
Total	82 FTE	130 FTE	141 FTE	164 FTE

- Der in der **Planung 2011 für das Betriebsjahr 2020** (aufgrund von Verzögerungen 2022) des Chipperfield Neubaus festgelegte Personalbedarf weichte um rund 11 FTE ab von den **tatsächlich im Jahr 2022** eingesetzten Personalressourcen. Dieser zusätzliche Personalbedarf resultierte aus einer anfänglich zu niedrigen Bedarfskalkulation – insbesondere in den Bereichen Events, Sicherheit, Restaurierung, IT und Personal.
- **Zwischen 2022 und der HR 2024** erfolgte ein weiterer Personalaufbau von rund 23 FTE. Dieser Zuwachs lässt sich zum einen auf die spezifischen Anforderungen des täglichen Betriebs (insb. erhöhte Anzahl an Ausstellungen und Events, zusätzliche Sicherheitsvorkehrungen, zusätzliches Fundraising) und zum anderen auf die strategischen Überlegungen im Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung zurückführen.
- Die **Personalproduktivität** konnte zwischen 2009 und 2022 konstant gehalten resp. gesteigert werden, was sich sowohl bei den betreuten Besuchern pro FTE als auch bei der betreuten Ausstellungsfläche pro FTE zeigte.

Aktueller Personaleinsatz (per Ende 2024) & Aufgabenverteilung

- Hinsichtlich des **aktuellen Personalbestandes (rund 164 FTE)** zeigt die Analyse in **allen drei GL-Bereichen** noch **nicht ausgeschöpfte Effizienzpotenziale**. Demzufolge ist dieser (Sockel-)Personalbestand nach Umsetzung relevanter Projekte zu prüfen bzw. zu reduzieren.
- Das **Aufgabenportfolio** der ZKG deckt die wesentlichen Kernaufgaben für die strategische und operative Führung des Kunsthauses ab. In etlichen Bereichen besteht jedoch deutlicher Nachholbedarf hinsichtlich einer professionellen Aufgabenwahrnehmung (von ZKG erkannt und in Projekten adressiert).
- Die verschiedenen Aufgabenbereiche sind durch eine **Vielzahl** interner und externer **Schnittstellen** geprägt, welche umgehend und effizienzsteigernd zu optimieren sind. In- und Outsourcing von Aufgaben ist heute in etlichen Bereichen der ZKG nicht effizient gelöst.
- Die Kombination aus **niedrigem durchschnittlichem Beschäftigungsgrad** und einer **hohen Mitarbeiterzahl** führt zu einer stark fragmentierten Beschäftigungsstruktur. Diese Fragmentierung erschwert eine effiziente Aufgabenwahrnehmung und verhindert die Ausschöpfung von Effizienzpotenzialen.
- Aufgrund mehrerer Faktoren (laufende Reorganisation, Herausforderungen Bührlé Sammlung, prekäre finanzielle Lage, operationelle Organisation) nehmen alle **GL-Mitglieder** aktuell (noch) in erheblichem Ausmass operative Aufgaben wahr. Für **strategische Aufgaben** bleibt demnach aktuell (noch) zu **wenig Zeit**.

Analyseergebnisse – Personal (2/2)

- Strategie
- Organisation
- Prozesse
- Personal
- Finanzen

Geplanter Personalaufbau bis 2027

Personal-ressourcen (FTE)	HR 2024	Auftragserfüllung 2027	Leistungskürzung 2027
Total	164 FTE	185 FTE	134 FTE

- **Auftragserfüllungsszenario:** Die ZKG plant bis 2027 einen weiteren Personalaufbau von insgesamt rund 21 FTE. Dabei ist ein Aufbau von 1 FTE in der Direktion, 4 FTE im GL-Bereich Kunst, 6 FTE im GL-Bereich Publikum und 4 FTE im GL-Bereich Operations geplant. Die weiteren Personalkapazitäten von 6 FTE sind aufgrund von GAV-Erhöhungen und dem Einsatz von Lernenden vorgesehen.
- **Leistungskürzungsszenario:** Bei einem Ausbleiben der Subventions-erhöhung, plant die ZKG einen Personalabbau von insgesamt rund 30 FTE im Vergleich zur HR 2024. Der Abbau ist insbesondere auf eine damit einhergehende Schliessung von Ausstellungsflächen zurückzuführen.
- Hinsichtlich **Personalproduktivität** zeigt sich im Vergleich zur HR 2024 für beide Szenarien ein Produktivitätsrückgang, mit den tiefsten prognostizierten Kennzahlen im Auftragserfüllungsszenario.

Im Rahmen der Aufgaben- und Kapazitätsanalyse wurde der geplante Personalaufbau bis 2027 für das **Auftragserfüllungsszenario** genauer evaluiert, was zu folgendem Ergebnis geführt hat:

- **Nachvollziehbarer Personalaufbau:** 15 FTE (davon 6 FTE GAV Erhöhung und Lernende)
- **Nicht erforderlicher Personalaufbau:** 6 FTE

Übergreifend ist zudem festzuhalten, dass die transparente Darstellung der Personalbestände und -veränderungen derzeit aufwendig und fehleranfällig ist – vor allem aufgrund fehlenden Know-hows bei den Führungspersonen und **unzureichenden Personalcontrollings**.

Analyseergebnisse – Finanzen (1/2)

Strategie

Organisation

Prozesse

Personal

Finanzen

Bisherige Finanzplanung und aktuelle finanzielle Lage

- Der **Business Plan 2011** ist aus finanzieller Sicht als rudimentär einzustufen. Dieser beinhaltet lediglich eine Gegenüberstellung zentraler Ertrags- und Kostenkomponenten für 2009 / 2020 und verfügt damit weder über eine vollständige Erfolgsrechnung noch eine stringente Zeitreihe. Plan-Bilanz und Liquiditätsplanung fehlen gänzlich.
- Die ZKG erwirtschaftete im Jahr 2024 gemäss Hochrechnung – trotz substanzieller Subventionen und gesteigerter Erträge – **fortgesetzt ein negatives Betriebsergebnis** (EBIT TCHF -2'123). Die Vorgabe gemäss Subventionsvertrag «ausgeglichene Rechnung» wird demgemäss aktuell nicht erfüllt.
- Haupttreiber der negativen Ergebnisentwicklung sind einerseits die **Nicht-Erreichung von Ertragssteigerungen im Bereich Sponsoring** und andererseits eine **substanzielle Personalkostensteigerung**. Im Zuge der Inbetriebnahme des Chipperfield Baues (2022) erfolgte zur Sicherung des Geschäftsbetriebs ein durchaus nachvollziehbarer Stellenaufbau von 23 FTE, welcher in der vorgängigen Planung nicht berücksichtigt wurde. Zudem erfolgte der jährliche Lohnausgleich, welcher dem Personal gemäss GAV zusteht, aber ursprünglich nicht budgetiert wurde.
- Der **Eigenfinanzierungsgrad der ZKG** lag in den Jahren 2022 bis 2024 konstant zwischen 51 – 53% (Zielwert: 45%; bei einem Subventionsgrad von 55% gemäss Subventionsvertrag).
- Im Bezug auf die **Liquidität** zeigt sich die ZKG trotz eines Rückgangs der flüssigen Mittel im Jahr 2024 mit einem Liquiditätsgrad 1 von über 90% und einem Liquiditätsgrad 2 von 110% (noch) als **zahlungsfähig und finanziell stabil**.
- Die ZKG ist per 31.12.2023 und fortgesetzt gemäss Hochrechnung 2024 **überschuldet** (negatives Vereinskaptal in Höhe von TCHF -6'579; Hochrechnung (HR) per 31.12.2024).
- Die **Qualität der Finanzplanung** der ZKG zeigt deutliches **Verbesserungspotenzial** hinsichtlich Vollständigkeit, Durchgängigkeit und Stringenz (u.a. Planungszeitraum).

Analyseergebnisse – Finanzen (2/2)

Strategie

Organisation

Prozesse

Personal

Finanzen

Zukunftsszenarien

- Die finanzielle Sanierung unter **Fortsetzung des Status Quo** inkl. Optimierungsmassnahmen zur Ertragssteigerung und Kostensenkung wurde seitens der Direktion der ZKG als Alternative zum jetzigen Zeitpunkt **ausgeschlossen**. Relevante Vorgaben und Regelungen des Subventionsvertrages könnten in Folge nicht ausreichend wahrgenommen werden. Infolgedessen hat die ZKG für die Jahre **2025 bis 2027** im Rahmen des Subventionsantrages eine Finanzplanung mit den **zwei Szenarien «Auftragserfüllung» und «Leistungskürzung»** eingereicht.
- Im **Szenario der Auftragserfüllung** zielt die ZKG im Vergleich zu 2024 (HR) auf eine Ertragssteigerung ab, welche insbesondere durch eine Erhöhung der Mitgliederbeiträge, der Shop-Einnahmen, der Vermietungen sowie der Sponsoring-Beiträge erreicht werden soll. Allerdings ist das **geplante Wachstum im Sponsoringbereich**, trotz proaktiver Strategien, **zu wenig abgesichert** und könnte die Prognose stagnierender Erträge aus Eintritten, Führungen und Workshops sowie deutlich steigender Personalkosten, resultierend aus einem Stellenzuwachs von rund 21 FTE, nicht kompensieren. In Folge beantragt die ZKG zur Erreichung einer ausgeglichenen Rechnung eine Erhöhung der jährlichen Unterstützung (Subventionserhöhung).
- Im **Szenario Leistungskürzung** ist im Vergleich zur HR 2024 durch Einschränkungen im Angebot und Auftritt der ZKG mit Ertragsausfällen bei Mitgliederbeiträgen, Shop und Eintritten sowie Sponsoring zu rechnen. Zur Erreichung einer ausgeglichenen Rechnung kommt es in Folge zu einem massiven Personalabbau von rund 30 FTE. Demgemäss sieht die ZKG die Erfüllung des öffentlichen Auftrages erheblich gefährdet.
- In beiden Szenarien sinken **liquide Mittel und Fondskapital** im Vergleich zum 01.01.2024. Die liquiden Mittel weisen jedoch gemäss Planung ab 2026 (Szenario der Leistungskürzung) bzw. 2027 (Szenario der Auftragserfüllung) eine positive Tendenz auf. Im Szenario der Auftragserfüllung sind die liquiden Mittel im Jahr 2026 temporär negativ.
- In beiden Szenarien liegt im gesamten Betrachtungszeitraum eine **Überschuldung der ZKG** vor. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.
- Die ZKG hat im Zeitraum 2022 bis 2024 **15 Massnahmen zur Ertragssteigerung und Kostensenkung** erarbeitet. Die Umsetzung ist bei etlichen Massnahmen noch offen und deren finanzielle Wirkung auf die beiden Szenarien zum heutigen Zeitpunkt nicht vollständig einschätzbar.
- Für das **Szenario «Auftragserfüllung»** verfügt die ZKG über **keinen** strukturierten und verabschiedeten **Massnahmenkatalog**. Als Hauptmassnahme ist einzig der geplante Personalaufbau und die Subventionserhöhung erkennbar. Für das Szenario «Leistungskürzung» liegt ein detailliertes Massnahmenprogramm mit 11 Massnahmen vor, welches das Sparpotenzial maximiert.

Handlungsempfehlungen (1/2)

Top 15 Massnahmen nach thematischen Prioritäten

Finanzen

- Behebung der Überschuldung durch ZKG-eigene Massnahmen (Aktivierung von Kunsteinkäufen und / oder neuen Schenkungen)
- Durchführung von Liquiditätssicherungsmassnahmen sowie Optimierung von Liquiditätsplanung und –monitoring
- Erstellung eines Massnahmenprogramms zur Absicherung des Szenarios «Auftragserfüllung» (Ertrags- und Kostenplanung)
- Überarbeitung des Szenarios «Auftragserfüllung» und in diesem Zusammenhang Vervollständigung und Detaillierung der vorliegenden Finanzplanung

Strategie

- Schriftliche Ausarbeitung, Dokumentation und Kommunikation der strategischen Ausrichtung auf Basis des Subventionsvertrages (strategischer Rahmen; seitens ZKG bereits in Arbeit)
- Operationalisierung der Vorgaben aus dem Subventionsvertrag, insbesondere betreffend Rolle und Positionierung der ZKG

Prozesse

- Systematische Überprüfung und Weiterentwicklung bestehender Prozesse unter gezieltem Einsatz von Digitalisierungs- und Automatisierungspotenzialen
- Im Zuge der Optimierung: strukturierte und vollständige Erfassung sowie Dokumentation aller relevanten Prozesse

Handlungsempfehlungen (2/2)

Personal

- Überarbeitung des geplanten Personalaufbaus im Rahmen des Szenarios «Auftragserfüllung» unter Berücksichtigung der vorliegenden Analyse (Stichwort: nicht nachvollziehbarer Personalaufbau)
- Klare Definition von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die drei GL-Bereiche resp. Abteilungen
- Steigerung des durchschnittlichen Beschäftigungsumfangs der Mitarbeitenden zur effizienteren Nutzung der Ressourcen
- Ausschöpfung von Effizienzpotenzialen im bestehenden Personalbestand – etwa durch Reduktion des Sockelbestands oder Übernahme zusätzlicher Aufgaben (Stichwort: In-/Outsourcing)
- Entwicklung eines nachvollziehbaren und transparenten Personalreportings sowie gezielte Schulung der Führungskräfte im Umgang mit personalbezogenen Kennzahlen

Organisation

- Fortführung der eingeleiteten, organisatorischen und kulturellen Transformation der ZKG
- Durchführung einer Organisationsüberprüfung im Jahr 2026 zur Validierung der neuen Organisationsstruktur insbesondere betreffend Effektivität und Effizienz



kpmg.com/socialmedia

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2025 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Gruppengesellschaft der KPMG Holding LLP, die Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen ist, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

Document Classification: KPMG Public