



Weisung des Stadtrats an den Gemeinderat

vom 3. September 2025

GR Nr. 2025/366

Kultur, Zürcher Kunstgesellschaft und Stiftung Zürcher Kunsthause, Beiträge ab 2027, Zusatzkredit, Änderung des Subventionsvertrags mit der Zürcher Kunstgesellschaft, Genehmigung

1. Zweck der Vorlage

Das Kunsthause Zürich wird von zwei Organisationen getragen:

- Die **Zürcher Kunstgesellschaft (ZKG)** betreibt das Kunsthause Zürich. Die Hauptaktivitäten der ZKG liegen in der Sammlungs-, Bewahrungs-, Forschungs-, Ausstellungs- und Vermittlungstätigkeit (Art. 1 des Subventionsvertrags zwischen der Stadt Zürich und der Zürcher Kunstgesellschaft, AS 442.110; nachfolgend Subventionsvertrag). Die ZKG ist als Verein organisiert.
- Die **Stiftung Zürcher Kunsthause (SZK)** ist Eigentümerin bzw. Baurechtsnehmerin der Liegenschaften und für deren Instand- und Werterhaltung zuständig (Gemeinderatsbeschluss [GR] Nr. 2908 vom 4. Juli 2012, Dispositiv-Ziffer 3, vgl. Art. 5 des Vertrags zwischen der Stadt Zürich und der Zürcher Kunstgesellschaft über die Errichtung einer Stiftung zur Verwaltung des Kunsthause [Alt- und Neubau] und die sich daraus ergebenden gegenseitigen Verpflichtungen [AS 442.100]).

Mit der Gemeindeabstimmung vom 25. November 2012 (GR Nr. 2011/492) über den städtischen Beitrag an den Erweiterungsbau des Kunsthause wurden ebenso die Subventionen an die beiden Trägerorganisationen für die Zeit nach Eröffnung des erweiterten Betriebs erhöht: Für den Betrieb des Kunsthause wurde eine Beitragserhöhung an die ZKG um jährlich 4,5 Millionen Franken beschlossen. Für die für die Instandhaltung der Liegenschaften wurde eine Beitragserhöhung an die SZK um 3 Millionen Franken jährlich beschlossen.

Die ersten Betriebsjahre seit der Eröffnung des Erweiterungsbaus im Herbst 2021 zeigen, dass der Aufwand für das erweiterte Kunsthause unterschätzt wurde. Zudem besteht bei der SZK seit längerem eine strukturelle Unterfinanzierung. Die beiden Trägerorganisationen verfügen entsprechend nicht über ausreichende Mittel zur Erfüllung ihrer Aufgaben. Sie haben daher Antrag auf Erhöhung der städtischen Subvention gestellt.

Der Stadtrat beantragt nach Prüfung des Antrags dem Gemeinderat zuhanden der Stimmbe rechtigten:

- a) die Erhöhung des unbefristeten jährlichen Betriebsbeitrags an die ZKG von Fr. 13 613 200.– (Stand 1. Januar 2026) um Fr. 4 000 000.– auf Fr. 17 613 200.– (Stand 1. Januar 2026) ab 1. Januar 2027.



Der Betriebsbeitrag wird grundsätzlich jährlich per 1. April der Teuerung angepasst. Massgebend ist dabei der prozentuale Wert des Teuerungsausgleichs, den die Stadt Zürich ihrem Personal gewährt. Über die Höhe der Anpassung entscheidet der Stadtrat (vgl. Art. 29 Abs. 2 des Subventionsvertrags).

- b) die Erhöhung des unbefristeten jährlichen Beitrags an die SZK von Fr. 4 880 000.– um Fr. 3 300 000.– auf Fr. 8 180 000.– (2,3 Prozent des Gebäudeversicherungswerts, Stand 2025) ab 1. Januar 2027.

Der Beitrag an die SZK soll 2,3 Prozent des von der kantonalen Gebäudeversicherungsanstalt festgelegten Gebäudeversicherungswerts für die Liegenschaften des Kunsthause betragen und jährlich an den jeweils geltenden Gebäudeversicherungswert angepasst werden.

2. Hintergrund

Die ZKG wurde 1787 von lokalen Künstlerinnen und Künstlern als «Zürcher Künstlergesellschaft» gegründet. Sie betreibt seit 1910 das Kunstmuseum Zürich. Das ursprünglich von Karl Moser entworfene Gebäude wurde in mehreren Etappen erweitert: 1925 (Moser-Bau), 1958 (Pfister-Bau), 1976 (Müller-Bau) und zuletzt 2021 mit dem Chipperfield-Bau. Mit dieser jüngsten Erweiterung wurde die Ausstellungsfläche verdoppelt und das Kunstmuseum aufgewertet – mit dem Ziel, mehr zeitgenössische und digitale Kunst zu zeigen, die Sammlungsbestände breiter zu präsentieren, die Kunstvermittlung zu stärken und bedeutende Privatsammlungen (Bührle, Looser, Merzbacher) dauerhaft einzubinden.

Die SZK wurde 1954 per Gemeindebeschluss gegründet. Die Stadt Zürich brachte die Grundstücke am Heimplatz in die SZK ein und verpflichtete sich zu jährlichen Beiträgen für den baulichen Unterhalt, während die ZKG der SZK ihre bestehenden Gebäude übertrug und weiterhin für den Betrieb des Kunstmuseums verantwortlich blieb. Die SZK ist seither Eigentümerin der Liegenschaften mit einem Gebäudeversicherungswert von aktuell über 350 Millionen Franken. Sie überlässt die Liegenschaften der Kunstgesellschaft unentgeltlich und trägt die Verantwortung für deren Unterhalt und Werterhalt.

Teil A: Erhöhung des Beitrags an die Zürcher Kunstgesellschaft (ZKG)

3. Die Zürcher Kunstgesellschaft (ZKG)

3.1 Trägerschaft und Organisation

Das Kunstmuseum Zürich ist seit der Erweiterung durch den Chipperfield-Bau mit einer Ausstellungsfläche von 11 500 m² und durchschnittlich rund 500 000 Besuchenden im Jahr das mit Abstand grösste Kunstmuseum der Schweiz. Der Betrieb des Kunstmuseums Zürich wird von der ZKG getragen. Die ZKG hat aktuell rund 23 000 Mitglieder. Sie ist damit einer der grössten Kunstvereine Europas.

Der Vorstand der ZKG besteht aus elf Mitgliedern, wovon Stadt und Kanton Zürich sechs Mitglieder abordnen, darunter eine Vertretung des Personals des Kunstmuseums Zürich sowie eine



Vertretung der Künstlerschaft. Operativ wird das Kunsthause durch eine Geschäftsleitung geführt, die für den Betrieb des Museums verantwortlich ist.

Zwischen der Stadt Zürich und der ZKG besteht ein neuer Subventionsvertrag, der am 1. Dezember 2023 in Kraft getreten ist (AS 442.110).

3.2 Aktuelles Profil und Ausstrahlung

Der Fokus des Kunsthause Zürich liegt auf dem Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln von Kunstwerken vom 13. Jahrhundert bis zur Gegenwart. Der digitale Raum wird aktiv genutzt, um die Reichweite und den Dialog mit dem Publikum zu stärken.

Das Kunsthause zeigt regelmässig wechselnde Ausstellungen, die lokal und international ausgerichtet sind und durch Vermittlungs- und Veranstaltungsprogramme begleitet werden. Damit trägt es zur kulturellen Identität und Attraktivität Zürichs bei. Seit 2022 hat das Kunsthause sein Profil weiterentwickelt: Es zeigt mehr zeitgenössische Kunst, berücksichtigt Werke aus Asien und Afrika, integriert digitale Formate und fördert die Diversität. Die internationale Zusammenarbeit wurde mit Häusern wie dem MoMA New York oder dem Van Gogh Museum Amsterdam ausgebaut.

Rund um eine angemessene Präsentation und um die Herkunft der Werke der Sammlung Emil Bührle im Chipperfield-Bau gibt es seit Jahren eine intensiv geführte öffentliche und mediale Debatte. Das Kunsthause hat auf diese Debatte reagiert und eine neue Strategie zur Provenienzforschung und Kontextualisierung erarbeitet. Im Mai 2025 wurde ein fünfjähriges Projekt vorgeschlagen, das vertiefte Forschung und eine kritische Auseinandersetzung mit den Vorsitzenden der Werke umfasst. Die Finanzierung dieses Projekts ist Gegenstand eines separaten Antrags an die Stadt (vgl. GR Nr. 2025/331).

Das Kunsthause Zürich hat sich als lebendige kulturelle Plattform etabliert. Die stetig hohen Besuchszahlen seit der Eröffnung des Chipperfield-Baus zeigen, dass das erweiterte Haus vom Publikum gut angenommen wird.

3.3 Finanzielle Situation ZKG

Ende 2024 blickt die ZKG auf drei vollständige Betriebsjahre seit der Eröffnung des Erweiterungsbaus im Herbst 2021 zurück. Die Einnahmen aus Eintritten, Mitgliederbeiträgen, dem Museumsshop und der Vermietung übertrafen die ursprünglichen Prognosen deutlich. Dies ging aber mit einem entsprechend höheren Personalaufwand einher. Im Bereich der Drittmittel konnten Mindereinnahmen beim Sponsoring teilweise durch erhöhte Projektfördergelder kompensiert werden – aber auch dafür waren zusätzliche personelle Ressourcen erforderlich. Insgesamt liegt der Betriebsaufwand der ZKG deutlich über den Erwartungen, was zu entsprechenden Defiziten geführt hat:

Jahr	Jahresabschluss (in Mio. Fr.).
2020	-0,98
2021	-0,5
2022	-1,4
2023	-1,6
2024	-1,5



Die ZKG ist mit erheblichen finanziellen Schwierigkeiten konfrontiert und weist eine Überschuldung auf. Gestützt auf Art. 725 OR wurden per 1. Januar 2025 eine Bilanz zu Fortführungs-werten sowie eine Bilanz zu Veräusserungswerten erstellt. Letztere bestätigt die Fortführungs-fähigkeit aufgrund vorhandener stiller Reserven. Die Liquidität der ZKG ist voraussichtlich bis Ende 2026 sichergestellt.

3.3.1 Antrag auf Erhöhung des jährlichen Betriebsbeitrags ab 2027

Mit Antrag vom 31. Oktober 2024 an die Stadt Zürich legt die ZKG dar, dass sie ihre Aufgaben mit den derzeit verfügbaren finanziellen Mitteln nicht mehr erfüllen kann. Der Antrag skizziert die Auswirkungen allfälliger Sparmassnahmen auf das Kunsthause Zürich, sollte keine Subventionserhöhung gewährt oder der beantragte Betrag nicht vollständig gesprochen werden.

Um das mit dem Erweiterungsbau erreichte Leistungsniveau aufrechtzuerhalten und die Anforderungen des im Frühling 2023 beschlossenen Subventionsvertrags zu erfüllen, beantragt die ZKG eine substanzelle Erhöhung der städtischen Subvention um jährlich Fr. 4 750 000.–. Darin enthalten ist ein zweckgebundener Beitrag der Stadt von Fr. 750 000.– zur Abgeltung von Abschreibungen für kleinere Investitionen bis Fr. 300 000.–.

Mit dieser unbefristeten Erhöhung verfolgt die ZKG folgende Ziele: Sie will weiterhin ein attraktives und vielfältiges Programm mit internationaler Ausstrahlung für ein breites Publikum in dem gemäss Businessplan vorgesehenen Umfang anbieten. Darüber hinaus soll sichergestellt werden, dass das Kunsthause Zürich seinen musealen Kernaufgaben in den Bereichen For-schung, Sammlung und Bewahrung gemäss den Vorgaben des Subventionsvertrags sowie internationalen Standards nachkommen kann. Die Erhöhung der Subvention soll es der ZKG zudem ermöglichen, den im Gesamtarbeitsvertrag (GAV) vorgesehenen jährlichen Lohnaus-gleich von 1 Prozent zu finanzieren sowie die Anpassung der seit 2006 unveränderten Lohnta-belle und einzelner, als zu tief erachteter Löhne zu ermöglichen. Zudem wird die Einführung von fünf Wochen Ferien ermöglicht. Schliesslich schafft sie die Grundlage, zusätzliches Per-sonal einzustellen, um die Drittmittel (Fundraising) sowie die Eigenerträge (z. B. Vermietun-gen) zu erhöhen. Damit soll der – im Vergleich zu anderen Kulturinstitutionen – hohe Eigenfinanzierungsgrad gesichert werden.

3.3.2 Businessplan 2011 / Weisung 2011

Mit Gemeindebeschluss vom 25. November 2012 (GR Nr. 2011/492) über den städtischen Beitrag an den Erweiterungsbau wurde auch eine Erhöhung der Subventionen an die ZKG genehmigt.

Grundlage der Erhöhung bildete ein Businessplan der ZKG aus dem Jahr 2011. In diesem wurden die zentralen finanziellen Parameter der Erfolgsrechnung 2009 (Kosten- und Ertrags-entwicklung) den simulierten Zahlen 2020 gegenübergestellt – dem ursprünglich geplanten ersten vollen Betriebsjahr nach der Eröffnung des Erweiterungsbaus. Ziel des Businessplans war es, die Lücke im Betriebsbudget zu eruieren, die mit einer Erhöhung der Subvention ge-deckt werden sollte.



Die damals beantragte Erhöhung der städtischen Subvention an die ZKG von Fr. 8 200 000.– um Fr. 4 500 000.– auf Fr. 12 700 000.– beruhte also auf der Grundlage des Geschäftsjahres 2009 und den Annahmen für das erste geplante Betriebsjahr im Jahr 2020. Der Bau des Chipperfield-Baus verzögerte sich allerdings, weshalb erst 2022 das erste volle Betriebsjahr war. Zwischen dem Betriebsjahr 2009 und dem ersten vollen Betriebsjahr 2022 im erweiterten Kunstmuseum Zürich liegen 13 Jahre. In dieser Zeit haben sich die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erheblich verändert.

3.3.3 Finanzielle Entwicklungen und Aussichten

Die nachfolgende Tabelle zeigt auf, inwiefern der oben erwähnte Businessplan von den aktuellen Daten abweicht. Die im Businessplan prognostizierten Zahlen werden insbesondere mit den Zahlen der Jahresrechnung 2022 verglichen, dem effektiven ersten vollen Betriebsjahr mit dem Erweiterungsbau. Ab dem Jahr 2028 soll sich auch dank der Subventionserhöhung der Jahreserfolg wieder auf einem stabilen Niveau einstellen.

Revidierte Jahresrechnungen und Budgets mit beantragter Subventionserhöhung (gerundet auf tausend Franken)

Aufwand	RE 2009	Business Plan			Laufende Beitragsperiode				Nächste Beitragsperiode			
		1. Volljahr nach Erweiterung			RE 2022	RE 2023	RE 2024	BU 2025	BU 2026	BU 2027	BU 2028	
					1. Volljahr nach Erweiterung							
Personalaufwand Personal	8'139	13'400			16'033	16'997	17'928	20'164	21'568	22'298	22'298	
Betriebs- und Produktionsaufwand Ausstellungen & Sammlungsprojekte Eimm. Projekt Provenienzforschung Sammlung Bührle	4'041 0 2'565	N/A 0 8'600			2'998 0 5'611	5'063 0 3'901	4'829 0 4'299	4'708 0 3'905	4'367 1'400 3'863	4'408 400 3'909	4'408 400 4'269	
Übrige Aufwände Sonstiger Betriebsaufwand Finanzaufwand Fondsveränderung a.o. Aufwand	2'458 0 1'512 0	5'600 0 0 0			4'502 22 237	3'942 5 -678	4'458 12 -138	4'447 14 -1'053	4'069 14 -1'280	3'733 14 -540	3'733 14 -400	
Total Aufwand	18'715	27'600			29'403	29'285	31'948	32'185	34'001	34'222	34'722	
Erträge	RE 2009	Business Plan			Laufende Beitragsperiode				Nächste Beitragsperiode			
		1. Volljahr nach Erweiterung			RE 2022	RE 2023	RE 2024	BU 2025	BU 2026	BU 2027	BU 2028	
					1. Volljahr nach Erweiterung							
Betriebserträge Mitglieder Eintritte Sammlung/Ausstellungen Führungen & Workshops Shop (inkl. Verkauf KH Sortiment) Vermietung (inkl. Nebenleistungen)	1'617 1'846 78 1'301 303	2'400 4'400 N/A 1'900 N/A			2'660 5'306 660 2'378 1'449	2'639 4'556 525 2'107 1'614	2'652 5'534 534 2'307 1'725	2'842 5'004 425 2'525 1'771	3'043 5'084 425 2'602 1'741	3'150 5'182 425 2'702 1'830	3'150 5'182 425 2'702 1'830	
Subventionen Beitrag der Stadt Zürich Beitrag der Stadt Zürich: Investitionen bis Fr. 300'000.- Beitrag der Stadt Zürich: eimm. Projekt Sammlung Bührle Einmalige Beiträge Kanton Zürich / Bund	8'099 0 0 698	12'700 0 0 0			12'920 0 0 643	13'264 0 0 730	13'465 0 0 380	13'586 0 0 800	13'613 0 1'400 0	17'505 750 400 N/A	17'505 750 400 N/A	
Weitere Beiträge Dritte Sponsoring/Fundraising Ertrag Ausstellungskooperationen ab 2026	1'999 0	3'800 0			1'969 0	2'088 0	3'850 0	3'550 0	4'047 500	4'347 1'000	4'347 0	
Sonstige Erträge Übrige Erträge Finanzerträge Aussereordentliche Erträge	2'051 17 0	2'400 0 0			731 0 169	1'085 0 0	883 0 0	366 0 0	382 0 0	382 0 0	382 0 0	
Total Erträge	18'009	27'600			28'885	28'608	31'330	30'869	32'837	37'673	36'673	
Ergebnis vor Abschreibungen	-706	0			-518	-677	-618	-1'316	-1'164	3'451	1'951	
Abschreibungen/Amortisationen	0	0			-892	-908	-911	-987	-951	-1'706	-1'706	
Jahreserfolg / Jahresverlust	-706	0			-1'410	-1'585	-1'529	-2'303	-2'115	1'745	245	

N. B. Der Businessplan unterscheidet nicht zwischen Sachaufwand und Aufwand für Ausstellungen und Sammlungsprojekte.



Erträge

Der im damaligen Businessplan prognostizierte Betriebsertrag wurde ab der Jahresrechnung 2022 deutlich übertroffen: Mitgliederbeiträge, Eintritte, Einnahmen aus den Museumsshops und weitere Erträge lagen teils markant über den Erwartungen.

Besonders relevant für den finanziellen und reputationsbezogenen Erfolg des Kunsthause Zürich sind die Eintrittseinnahmen. Statt der im Businessplan prognostizierten 385 000 Besuchenden zählte das Kunsthause seit Eröffnung jährlich über 500 000 Besuchende – rund 25 Prozent mehr als im Subventionsvertrag (Art. 10 Abs. 2, AS 442.110) vorgesehen. Gegenüber 2009 konnten die Erträge aus Eintritten (inklusive Mitglieder) um 4 Millionen Franken gesteigert werden (vgl. RE 2024). Dieser Erfolg zeigt sich nicht nur im ersten vollen Betriebsjahr nach der Erweiterung (sogenannter «Neugierde-Effekt»), sondern auch in den Jahresrechnungen 2023 und 2024.

Die Tabelle macht allerdings auch deutlich, dass die Sponsoring- und Fundraising-Einnahmen im Businessplan 2011 zu optimistisch angesetzt wurden. So wurde etwa die Gewinnung eines dritten Firmensponsors neben Swiss Re und Credit Suisse erwartet – was bis heute nicht gelungen ist. Zwar erreichten die entsprechenden Erträge im Jahr 2024 die im Businessplan gesetzten Ziele, blieben in den Jahren 2022 und 2023 jedoch deutlich darunter. Die jüngste Steigerung wurde v. a. durch Projektbeiträge und private Unterstützungen ermöglicht, was wiederum Resultat eines Ausbaus personeller Ressourcen im Fundraising war.

Dieser Befund spiegelt einen allgemeinen Trend im Kulturbereich: Schweizer Kulturinstitutionen haben zunehmend Mühe, Firmensponsoren zu gewinnen oder langfristig zu binden. Viele traditionelle Grosssponsoren stehen unter wirtschaftlichem Druck und kürzen ihre Budgets. Gleichzeitig steigt die Erwartung nach messbaren Renditen, was Kulturinstitutionen zwingt, verstärkt in professionelle Mess- und Kommunikationsinstrumente zu investieren. Sie stehen nicht nur untereinander, sondern auch gegenüber anderen gesellschaftlich relevanten Themen (z. B. Umwelt, Gesundheit, Technologie) im Wettbewerb um begrenzte Sponsoringmittel.

Die ZKG zeigt sich zuversichtlich, die Fundraising-Erträge dank einer neuen Strategie und einer Verstärkung des Teams weiter steigern zu können. Ein erfolgreiches Beispiel dafür ist die neu gegründete «Förderstiftung für bedeutende Ausstellungen des Kunsthause Zürich». Sie wurde vom Ehepaar Martin und Marianne Haefner mit einer initialen Widmung von 30 Millionen Franken ausgestattet und ermöglicht dem Kunsthause zweckgebundene Spenden in Millionenhöhe zur gezielten Finanzierung internationaler Einzelausstellungen. Zu beachten ist jedoch, dass die eingeworbenen Mittel in der Regel projektgebunden sind und nicht zur Deckung des laufenden Betriebs verwendet werden können.

Die Jahre 2026 und 2027 sind geprägt von einmaligen Einnahmen aus Ausstellungskooperationen in Korea und Japan. Diese sollen das Betriebsergebnis und die Liquidität in diesen zwei Jahren stärken und helfen, die Zeit bis zur Subventionserhöhung zu überbrücken. Die übrigen Erträge umfassen nicht-kerngeschäftliche Einnahmen wie Weiterverrechnungen, Spenden und Inserate, deren Zusammensetzung sich über die Jahre verändert.



Darüber hinaus erwartet die ZKG zusätzliche Einnahmen aus einer positiven Entwicklung des Vermietungsgeschäfts (rund Fr. 100 000.– Mehrertrag) sowie durch eine neue Shop-Strategie. Auch das Mitgliederwesen soll durch eine neue Mitgliedschafts-Strategie, die derzeit in Erarbeitung ist, zum Einnahmenwachstum beitragen. Ergänzend sollen neue Ticketangebote (z. B. Kombitickets bei parallelen Ausstellungen) zu einem höheren Umsatz pro Besuch führen.

Aufwände

Schon im ersten vollen Betriebsjahr nach der Eröffnung (2022) konnte die ZKG die 2011 prognostizierte Kostenplanung nicht erfüllen. Anstatt wie geplant um 48 Prozent stiegen die Aufwände im Jahr 2022 um 56 Prozent, mit einem weiteren Anstieg in den Jahren 2023 und 2024. Gegenüber dem Businessplan von 2011 resultiert im Jahr 2024 eine Differenz des Betriebsaufwands von rund 4 Millionen Franken.

Zwar haben einmalige, unvorhergesehene Kosten – etwa infolge der Corona-Pandemie, eines Brands, hoher Umzugskosten sowie dringender Sanierungen im Altbau – das Ergebnis zusätzlich belastet. Auch die Fondsveränderungen schwanken stark: Dabei handelt es sich um finanzielle Rücklagen, die für spezifische Zwecke wie Sammlungserweiterungen oder Projekte gebildet werden. Diese variieren je nach Spendenhöhe, Projektfortschritt und finanziellen Verpflichtungen.

Entscheidend für die Abweichung der effektiven Aufwände vom Businessplan 2011 sind jedoch deutlich höhere wiederkehrende Fixkosten, v. a. im Personalbereich (vgl. Kapitel 3.3.4a), als ursprünglich geplant. Die vier Hauptursachen werden nachfolgend in Kapitel 3.3.4. detailliert erläutert:

- a) Unzutreffende Prognosen
- b) Veränderte Lage, unvorhersehbare Entwicklungen
- c) Neue Anforderungen des Subventionsvertrags
- d) Finanzierung von kleineren Investitionen

Jahreserfolg

Ab dem Jahr 2028 soll sich der Jahreserfolg auf einem stabilen Niveau von rund Fr. 245 000.– einpendeln, was zu einer langfristigen finanziellen Stabilisierung führen soll. Das Jahr 2028 wird dabei als Referenz für ein sogenanntes Normaljahr betrachtet, da für 2027 einmalige Sondereffekte vorgesehen sind: Einerseits ist eine ausserordentliche Ausstellungskooperation mit entsprechend erhöhten Einnahmen budgetiert, andererseits wird bis Ende 2027 auf die geplante Äufnung des Sammlungsfonds von rund Fr. 500 000.– verzichtet.

Zudem ist darauf hinzuweisen, dass ab 2030 Sanierungsarbeiten an den Gebäuden Moser, Müller und Pfister geplant sind, die voraussichtlich Auswirkungen auf den Betrieb des Kunstmuseum Zürich haben werden. Finanzielle Belastungen des Betriebs sollen vermieden werden; vorübergehende Mehrkosten, z. B. im Zusammenhang mit temporärer Lagerung oder Umzügen, können aber zum heutigen Zeitpunkt nicht ausgeschlossen werden. Aktuell ist eine abschliessende Einschätzung daher nicht möglich.



3.3.4 Entwicklung wesentlicher finanzieller Parameter

a) Unzutreffende Prognosen

Die Planung der Betriebskosten bei einer Museums-Erweiterung ist anspruchsvoll – auch weil exakt vergleichbare Erfahrungswerte fehlen. Bauverzögerungen oder Rekurse – wie im Kunstmuseum Zürich – führen oft dazu, dass Jahre zwischen der ursprünglichen Planung und dem tatsächlichen Betriebsbeginn vergehen. In dieser Zeit ändern sich die Rahmenbedingungen teils erheblich. Mit dieser Herausforderung steht die ZKG nicht allein da: Auch internationale Häuser wie der Louvre-Lens, das MoMA San Francisco, das Guggenheim in New York oder das Kunstmuseum Basel mussten nach Erweiterungen ihre Finanzierungs-Strukturen anpassen.

Der Businessplan der ZKG aus dem Jahr 2011 hat sich im Rückblick als zu optimistisch erwiesen – v. a. im Bereich der Personalkosten. Die zusätzlichen Anforderungen durch die verdoppelte Ausstellungsfläche wurden unterschätzt. Schon im ersten vollen Betriebsjahr 2022 mussten 11,8 zusätzliche Vollzeitstellen (FTE) geschaffen werden, v. a. in den Bereichen Museumstechnik, Sicherheit, Besucherservice, HR sowie Eventorganisation. Dieser erste zusätzliche Stellenbedarf wird als «Personalaufbau I» bezeichnet. Zudem war der im GAV vorgesehene jährliche Lohnausgleich von 1 Prozent im Businessplan nicht berücksichtigt.

Im ersten Halbjahr 2023 gab die ZKG eine externe Überprüfung der Organisation in Auftrag. Die Analyse bestätigte, dass die bestehenden Strukturen, Abläufe und Führungsinstrumente mit dem gewachsenen Betrieb nicht mehr Schritt hielten. Als Reaktion darauf wurden betriebliche Prioritäten neu gesetzt und ein umfassender Aktionsplan zur organisatorischen Entlastung und besseren Steuerung erarbeitet. Daraus resultierte der «Personalaufbau II» – ein weiterer gezielter Ausbau von 23,2 FTE, u. a. in den Bereichen Ausstellungstechnik, Organisation, Kuration, Vermittlung, digitale Kommunikation und Eventmanagement.

Darauf aufbauend und als Folge dieser Entwicklung ist für den Zeitraum 2025–2027 ein letzter Ausbau vorgesehen: der «Personalaufbau III». Dieser umfasst 20,4 zusätzliche FTE in den Bereichen Kunst (Projektarbeit, Kuratorium, Sammlungsbetreuung und Forschung), Publikumsdienst (inklusive Vermittlung), Marketing und Kommunikation sowie Verwaltung. Auch in ertragsrelevanten Bereichen wie Fundraising und Vermietungen sind neue Stellen geplant.

Zusätzlich entstehen Mehrkosten durch die Überarbeitung der Lohntabelle – letztmals wurde diese 2006 angepasst. Die ZKG gibt im Antrag an die Stadt Zürich an, dass ein Anpassungsbedarf von rund 1,6 Millionen Franken notwendig sei, um die Attraktivität als Arbeitgeberin nachhaltig zu sichern. Zusätzlich sind insgesamt 3 FTE für die Umsetzung einer neuen Ferienregelung (gemäss GAV) sowie weitere 3 FTE für die Einführung von Ausbildungsplätzen für Lernende vorgesehen. Insgesamt belaufen sich die zusätzlichen Personalkosten im Rahmen des «Personalaufbau III» auf rund 5 Millionen Franken.

b) Veränderte Lage, unvorhersehbare Entwicklungen

Bei den Sach- und Betriebsaufwänden sieht sich die ZKG mit wiederkehrenden Mehrkosten konfrontiert, die auf nicht vorhergesehene Entwicklungen zurückzuführen sind:



Im Vergleich zum Businessplan von 2011 liegen die Energiekosten (insbesondere für Strom und Erdgas) im Jahr 2024 um rund Fr. 445 000.– höher. Ursache dafür sind geopolitische Spannungen, insbesondere der Krieg gegen die Ukraine. Hinzu kommen zusätzliche Aufwände von rund Fr. 770 000.– beim übrigen Sach- und Betriebsaufwand, bedingt durch die allgemeine Teuerung.

Auch die gestiegenen Anforderungen an die IT-Sicherheit sowie neue gesetzliche Vorgaben im Datenschutzbereich – beides Themen, die im Businessplan 2011 kaum oder gar nicht berücksichtigt wurden – führen zu wiederkehrenden Mehrkosten von jährlich rund Fr. 200 000.–.

Insgesamt ergeben sich dadurch jährliche Mehrkosten von rund 1,4 Millionen Franken.

c) Neue Anforderungen des Subventionsvertrags

Die Provenienzforschung ist ein zentrales Anliegen des neuen Subventionsvertrags mit der Stadt Zürich (AS 442.110). Das Kunstmuseum verpflichtet sich darin, die Herkunft seiner Sammlungsbestände prioritätär zu klären, die Richtlinien der Washingtoner Konferenz zeitgemäß umzusetzen sowie eigene Standards zu entwickeln und laufend weiterzuentwickeln. Diese Anforderungen betreffen nicht nur die eigene Sammlung, sondern auch Werke in Dauerleihgabe (vgl. Art. 5–7 des Subventionsvertrags).

Die Ansprüche an die Provenienzforschung haben sich seit dem Businessplan 2011 deutlich erhöht. Höhere fachliche Standards sowie der Anspruch auf faire und gerechte Lösungen bei begründeten Hinweisen auf NS-verfolgungsbedingten Entzug machen diese Aufgabe ressourcenintensiv. Zwischen 2022 und 2024 führte dies zu einem jährlichen Mehraufwand von rund 0,5 Millionen Franken. Darin enthalten sind die Kosten für zusätzliches Fachpersonal, spezifische Forschungsprojekte, externe Mandate sowie Gutachten. Auch wenn dieser Aufwand künftig nicht in gleicher Höhe jährlich wiederkehrt, hat er die Jahresabschlüsse der Jahre 2022 bis 2024 wesentlich geprägt.

Ab 2026 wird die Provenienzforschung organisatorisch dauerhaft mit 1,3 FTE verankert. Projektbezogene Forschungsarbeiten sollen separat finanziert werden. Die Provenienzforschung zur Sammlung Emil Bührle ist Gegenstand eines separaten Finanzierungsantrags an die Stadt Zürich (GR Nr. 2025/331).

Zusätzliche kleinere Mehrkosten entstehen auch in anderen Bereichen, die sich der direkten Steuerung der ZKG entziehen. So sieht der neue Subventionsvertrag eine Anpassung der Governance-Struktur vor. Die bisher durch die Stadt Zürich wahrgenommene Revisionsaufgabe wurde an eine unabhängige externe Firma übergeben. Dies verursacht jährlich wiederkehrende Mehrkosten von Fr. 30 000.–.

d) Finanzierung von kleineren Investitionen

Bis 2019 wurden Investitionen bei der ZKG direkt über die Erfolgsrechnung verbucht – ohne Aktivierung und damit auch ohne planmässige Abschreibungen. Diese Praxis entsprach damals den finanziellen Möglichkeiten, ist aus heutiger Sicht jedoch nicht mehr zeitgemäß.



Seit 2019 werden Investitionen von mehr als Fr. 5000.– aktiviert und über 3 bis 20 Jahre abgeschrieben. Dadurch steigen die jährlichen Abschreibungen – ein Aspekt, der im Businessplan nicht berücksichtigt wurde. Diese Umstellung ist jedoch notwendig um den Werterhalt der Investitionen langfristig zu sichern.

Gemäss der Finanzplanung 2024–2027 liegt der jährliche Bedarf für kleinere Investitionen (bis Fr. 300 000.– pro Massnahme) bei durchschnittlich Fr. 750 000.–. Da bisher keine Rückstellungen gebildet werden konnten, mussten diese Ausgaben über Drittmittel oder vorhandene Fonds und Betriebsmittel gedeckt werden – mit spürbaren Auswirkungen auf die Liquidität.

Künftig kann die ZKG dies nicht mehr aus dem laufenden Betrieb finanzieren und beantragt deshalb eine zweckgebundene Erhöhung der städtischen Subvention von Fr. 750 000.– für kleinere Investitionen bis Fr. 300 000.–.

Nicht enthalten im Antrag sind grössere Einzelprojekte wie die geplante Sanierung der Beleuchtung (9,45 Millionen Franken) oder die Erneuerung der Sicherheitssysteme (1,2 Millionen Franken). Solche Vorhaben sollen weiterhin separat über Drittmittel finanziert werden.

3.3.5 Massnahmen der ZKG zur Verbesserung der Finanzlage

Zur Stabilisierung der finanziellen Lage hat die ZKG umfangreiche Massnahmen ergriffen und geplant. Diese Massnahmen zielen sowohl auf eine Ertragssteigerung als auch auf eine Aufwandminderung ab. Während einige dieser Massnahmen bereits positive Effekte zeigen, werden andere ihre volle Wirkung erst in den kommenden Jahren entfalten.

Ertragssteigernde Massnahmen

- **Angepasste Eintrittspreise:** Eine im Jahr 2024 erfolgte Erhöhung der Eintrittspreise steigert die Einnahmen um jährlich rund Fr. 150 000.–.
- **Anpassung «Gratis-Tag»:** Künftig soll der wöchentliche freie Eintritt in die Sammlung (gemäss Art. 13 Abs. 4 des Subventionsvertrags) nur für Personen mit Wohnsitz im Kanton Zürich gelten, was zusätzliche Einnahmen generiert. Eine Anpassung im Subventionsvertrag ist dafür erforderlich (vgl. Kapitel 8).
- **Erhöhung der Mitgliederzahl/-einnahmen:** Mit einer Kampagne zur Gewinnung von neuen Mitgliedern und einer Akquise aufgrund der Daten eines neuen Ticketsystems erhofft sich die ZKG ab dem Jahr 2025 Mehreinnahmen von jährlich rund Fr. 180 000.–. Zudem wurden auf die Eröffnung des Chipperfield-Baus hin die Mitgliederbeiträge angehoben, was jährliche Mehreinnahmen von Fr. 100 000.– bedeutet.
- **Neues Produktemporfolio im Shop:** Durch die unterschiedliche Positionierung der beiden Shops konnten neue Kundensegmente angesprochen werden. Dies hat bereits 2023 und 2024 zu Mehreinnahmen von rund Fr. 190 000.– geführt.
- **Wachstumsstrategie beim Fundraising:** Im Jahr 2024 wurde der «Gateway Fund» gegründet, um private Zuwendungen für Kunstprojekte an den öffentlich zugänglichen Orten des Kunshauses (Foyer, Garten) zu gewinnen. Mit zielgruppenspezifischen Projekten soll



das Fundraising zudem auf kleinere finanzielle Partner ausgeweitet und damit breiter abgestützt werden. Diese Massnahmen haben bereits zu Mehreinnahmen von rund Fr. 570 000.– geführt.

- **Kooperation mit Zürich Tourismus:** Eine verstärkte Zusammenarbeit mit Zürich Tourismus soll die Anzahl Besuchender aus dem Ausland erhöhen. Diese Massnahme wird in den kommenden Jahren wirksam. Die ZKG rechnet mit jährlichen Mehreinnahmen von rund Fr. 60 000.–.
- **Vermietungen:** Das Personal im Vermietungsgeschäft wurde bereits ausgebaut, damit die vielen Anfragen rasch und kompetent beantwortet werden können. Diese Massnahmen generierten bereits zwischen 2023 und 2024 Mehreinnahmen von rund Fr. 110 000.–.

Aufwandmindernde Massnahmen

- **Reduktion Anzahl Ausstellungen:** Im Chipperfield-Bau wurde die Zahl der Wechselausstellungen seit 2023 von drei auf zwei pro Jahr reduziert. Diese Massnahme führte zu Einsparungen von rund Fr. 525 000.– gegenüber dem ursprünglichen Businessplan.
- **Zusammenlegung von Aufgaben:** Die Neubesetzung von Stellen bei natürlichen Abgängen wird sorgfältig geprüft und – wenn möglich – ad interim durch Führungspersonal besetzt. So konnten 2024 bereits Fr. 240 000.– eingespart werden.
- **Priorisierungen:** Weitere Anstrengungen werden unternommen um die Kosten zu senken, insbesondere durch den Verzicht auf den geplanten neuen Markenauftritt des Kunsthause. Die dafür vorgesehenen Mittel von Fr. 650 000.– wurden für dringendere Aufgaben wie die Organisationsentwicklung verwendet.

Massnahmen zur Verbesserung des Vereinskapitals

Per 31. Dezember 2024 weist die ZKG ein negatives Vereinskapital von Fr. 5 985 080.– aus. Wie in STRB Nr. 1522/2025 festgehalten, verfügt die ZKG jedoch über ausreichende Liquidität zur Sicherstellung des Betriebs bis mindestens Ende 2026. Die ordentliche Revision hat die Fortführungsfähigkeit des Vereins bestätigt.

Die ZKG bilanziert ihre Kunstwerke mit einem symbolischen Wert von Fr. 1.– pro Werk, da diese dem dauerhaften musealen Zweck unterliegen (Bewahrung, Vermittlung, Forschung) und nicht zum Verkauf bestimmt sind. Vor dem Hintergrund des anhaltend negativen Vereinskapitals beabsichtigt die ZKG jedoch, einen Teil der in den letzten zwölf Jahren erworbenen Kunstwerke als aktivierbare Anlagen zu bilanzieren. Die Aktivierung dieser Ankäufe stellt eine einmalige Massnahme dar.

3.3.6 Auswirkung ohne Erhöhung der städtischen Subvention

In ihrem Antrag an die Stadt Zürich legt die ZKG dar, welche Massnahmen ergriffen werden müssten, falls keine Erhöhung der städtischen Subvention gewährt wird. Zu den geplanten Massnahmen gehören:



- keine grossen Ausstellungen im Pfister-Bau,
- die Schliessung der öffentlichen Bibliothek,
- die Schliessung des Müller-Baus und damit eine Reduktion der genutzten Ausstellungsfläche,
- die Schliessung einer der beiden Eingänge inklusive Kasse und Welcome-Desk,
- die gänzliche Streichung des «Gratis-Tags»
- keine Lohnanpassungen für das Personal gemäss GAV.

Durch diese Massnahmen würde sich die ZKG auf die Bespielung des Moser- und des Chipperfield-Baus konzentrieren. Dies hätte jedoch laut ZKG erhebliche Auswirkungen auf die Besuchszahlen sowie auf die Höhe der Sponsoring- und Fundraisingbeiträge. Um die Liquidität zu bewahren, müsste die ZKG gemäss ihrer Einschätzung insgesamt rund 50 Stellen (im Vergleich zu 2024) abbauen.

4. Beurteilung des Antrags der ZKG

Der Stadtrat hat den Antrag der ZKG auf eine wiederkehrende Beitragserhöhung von Fr. 4 750 000.– vom 31. Oktober 2024 geprüft.

4.1 Plausibilisierung und Beurteilung Personalaufwand

Der Antrag um Erhöhung der Subvention wird von der ZKG grösstenteils mit dem gestiegenen Personalaufwand begründet (vgl. Kapitel 3.3.4 a). Zu den erhöhten Personalkosten gehören der Personalaufbau, der Lohnausgleich gemäss GAV, die Anpassung der Lohntabelle, eine neue Ferienregelung sowie die Teuerung.

Externe Überprüfung

Angesichts der wachsenden Grösse und betrieblichen Komplexität des Kunsthause Zürich beauftragte die Stadt Zürich die Wirtschaftsprüfgesellschaft KPMG AG mit einer Analyse (siehe beiliegender Schlussbericht «Betriebswirtschaftliche Analyse der Zürcher Kunstgesellschaft (Kunsthause)» vom 25. Juni 2025). Diese hatte zum Ziel, den beantragten Stellenaufbau aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu prüfen und auf seine Plausibilität und Notwendigkeit hin zu bewerten.

KPMG kommt bei der Analyse zum Schluss:

- **Personalaufbau I und II** (bis 2024 rund 35 FTE) werden als notwendig und nachvollziehbar beurteilt.
- **Personalaufbau III** (20,4 FTE bis 2027) wird zu grossen Teilen als gerechtfertigt eingeschätzt. Konkret gelten rund 14 FTE als plausibel, insbesondere in den Bereichen Sammlung & Forschung, Vermittlung, Marketing, Controlling, Umsetzung GAV (Ferienregelung).

Rund 6 FTE wurden hingegen nicht plausibilisiert. Für diese Stellen wird empfohlen, zunächst Effizienzpotenziale (Reorganisation oder Umverteilung) zu prüfen.



Die Analyse der KPMG macht deutlich, dass die ZKG mit mehreren strukturellen Herausforderungen konfrontiert ist: So besteht Optimierungsbedarf bei der Aufgabenverteilung sowie bei den Prozessen. Zahlreiche operative Prozesse sind veraltet, kaum digitalisiert und nicht systematisch dokumentiert. Zudem fehlt ein konsistentes Personalcontrolling, was zu Schwierigkeiten in der Personalplanung führt. KPMG empfiehlt deshalb insbesondere, die Professionalisierung der Steuerungsinstrumente (v. a. im Personalbereich), die Digitalisierung zentraler Prozesse sowie die klarere Definition von Rollen und Schnittstellen innerhalb der Organisation vorzunehmen.

Beurteilung Personalaufwand

Die Überprüfung des Personalaufwands durch KPMG zeigt, dass die ursprünglichen Annahmen des Businessplans von 2011 angepasst werden müssen.

Der Stadtrat ist überzeugt, dass die ZKG zusätzliche Mittel für das notwendige Personal benötigt, um einen stabilen und nachhaltigen Betrieb zu gewährleisten. Er unterstützt mehrheitlich den Antrag der ZKG auf eine jährliche Erhöhung der Betriebsbeiträge zur Finanzierung des Personalaufbaus aus folgenden Gründen:

- **Sicherer und geordneter Betrieb:** Der gezielte Ausbau der personellen Ressourcen in betriebskritischen Bereichen ermöglicht einen sicheren, geordneten und nachhaltigen Betrieb.
- **Erzielung von Mehrerträgen:** Der Ausbau der Ressourcen in den Bereichen Fundraising, Vermietung und Marketing ermöglicht eine Steigerung der Erträge (vgl. Rechnung 2024, Kapitel 3.3.3.).
- **Erfüllung und Anpassung des GAV:** Gemäss Art. 22 des Subventionsvertrags erwartet der Stadtrat von der ZKG sozial fortschrittliche Anstellungsbedingungen. Angesichts des institutionellen Wachstums und der angespannten finanziellen Lage unterstützt er die Bestrebungen der ZKG, sämtliche Vorgaben des GAV umzusetzen – insbesondere den bisher nicht budgetierten jährlichen Lohnausgleich. Ferner soll sie zeitgemässe Arbeitsbedingungen, wie z. B. eine Erhöhung der Ferienzeit und eine aktualisierte Lohntabelle einführen. Dies trägt zur Stabilisierung der Organisation bei. Gleichzeitig hält der Stadtrat fest, dass die Einhaltung des GAV künftig durch die ZKG selbst zu finanzieren ist – insbesondere in Bezug auf den Lohnausgleich, die Berücksichtigung der Teuerung (sofern nicht durch die Stadt abgegolten) sowie die Lohnpolitik. Eine automatische oder wiederkehrende Übernahme lohnwirksamer Massnahmen durch die Stadt ist nicht vorgesehen.

Angesichts der von KPMG identifizierten strukturellen Herausforderungen sowie der kritischen Bewertung von sechs Stellen im Rahmen des Personalaufbau III hat der Stadtrat entschieden, nicht sämtliche beantragten zusätzlichen Personalkosten zu bewilligen. Stattdessen erachtet er eine gegenüber dem Antrag um Fr. 750 000.– reduzierte Beitragserhöhung von 4 Millionen Franken als angemessen.

Gleichzeitig erwartet der Stadtrat, dass die ZKG die im Prüfbericht aufgezeigten Massnahmen zur Konsolidierung der Betriebsführung rasch umsetzt.



4.2 Beurteilung Sachkosten

Die ZKG hat nachvollziehbar und plausibel aufgezeigt, dass sie die Erhöhungen bei den Sachkosten weder beeinflussen noch voraussehen konnte (vgl. Kapitel 3.3.4 b und c). Dies betrifft insbesondere die Bereiche IT-Sicherheit, die Energiekosten und die allgemeine Teuerung.

4.3 Beurteilung Finanzierung von kleineren Investitionen

Der Stadtrat unterstützt den Antrag der ZKG auf eine jährliche, zweckgebundene Erhöhung der Betriebsbeiträge um Fr. 750 000.– zur Finanzierung von kleineren Erneuerungen und Investitionen bis zu Fr. 300 000.– (vgl. Kapitel 3.3.4 d). Daraus resultiert ein Abschreibungsbedarf von jährlich durchschnittlich Fr. 750 000.–. Damit wird angestrebt, den Werterhalt der bestehenden Infrastruktur langfristig sicherzustellen ohne die finanzielle Belastung des laufenden Betriebs zu erhöhen. Nicht enthalten sind grosse, einmalige Investitionen – z. B. im Rahmen einer zukünftigen Gesamtsanierung eines Baus.

4.4 Gesamtbeurteilung der finanziellen Entwicklung

Kennzahlen

Kennzahlen	RE 2009	Business Plan	RE 2022	RE 2024	BU 2028
FTE	82	130	141	165	184
Besucher/innen Total	227'484	385'000	555'529	513'162	500'000
Ausstellungsfläche (m ²)	6'500	11'500	11'500	11'500	11'500
Betriebskosten, inkl. Fondsveränderungen	18'715'000	27'600'000	29'403'000	31'948'000	35'472'000
Erträge	18'009'000	27'600'000	28'885'000	31'330'000	36'673'000
davon städtische Subventionen in Fr.	8'099'000	12'700'000	12'920'000	13'465'000	18'655'000
Jahresergebnis	-706'000	-	-1'410'000	-1'529'000	245'000
Städtisches Subventionsgrad (inkl. Jahresergebnis)	47%	46%	47%	45%	51%
Städtische Subventionen pro Besucher/in in Fr.	36	33	23	26	37
Betriebskosten pro Besucher/in in Fr.	82	72	53	62	71
Betreute Besucher/in pro FTE	2'767	2'973	3'932	3'120	2'722

Der Stadtrat hat die von der ZKG vorgelegten Kennzahlen geprüft. Er erkennt das signifikante Wachstum der Besuchszahlen und die erhebliche Steigerung der Einnahmen: bereits im Jahr 2022 lagen die Erträge über dem Businessplan, trotz geringerer Einnahmen im Bereich Sponsoring.

Zudem stellt der Stadtrat fest:

- Gemäss Budgetprognose 2028 sollen die Betriebskosten pro Besucherin bzw. Besucher gegenüber 2009 (Fr. 82.–) auf Fr. 71.– gesenkt werden – trotz einer deutlichen Erweiterung des Angebots.
- Die Anzahl betreuter Besucherinnen und Besucher pro FTE bleibt laut Planung auf einem stabilen Niveau.
- Die städtischen Subventionen pro Besucherin bzw. Besucher steigen im langfristigen Vergleich gemäss Budgetplanung nur moderat – von Fr. 36.– (2009) auf Fr. 37.– im Jahr 2028.



- Obwohl die finanzielle Lage angespannt ist, wird der im Subventionsvertrag in Art. 24 Abs. 2 definierte maximale städtische Subventionsgrad von 55 Prozent eingehalten. Der Eigenfinanzierungsgrad lag konstant bei rund 50 Prozent – ein im nationalen Vergleich hoher Wert, der auch bei einer Erhöhung der Subvention weiterhin angestrebt wird.

Gesamtbeurteilung

Der Stadtrat unterstützt den Antrag der ZKG auf eine Erhöhung der jährlichen Betriebsbeiträge grundsätzlich. Aufgrund kritischer Einschätzungen einzelner Aspekte des geplanten Personalaufbaus (vgl. Kapitel 4.1) hält er jedoch eine Reduktion des beantragten zusätzlichen wiederkehrenden Beitrags um Fr. 750 000.– angemessen.

Aus diesen Gründen befürwortet der Stadtrat eine Beteiligung der Stadt Zürich von Fr. 4 000 000.– an den steigenden jährlichen Betriebskosten und eine entsprechende Erhöhung der jährlichen Subvention der ZKG. In diesem Betrag ist ein zweckgebundener städtischer Beitrag von Fr. 750 000.– zur Abgeltung von Investitionen bis Fr. 300 000.– enthalten.

Teil B: Erhöhung des Beitrags an die Stiftung Zürcher Kunsthause (SZK)

5. Die Stiftung Zürcher Kunsthause (SZK)

5.1 Trägerschaft und Organisation

Die SZK ist eine gemeinnützige Stiftung und steuerbefreit. Der Zweck der Stiftung besteht in der Bereitstellung von Liegenschaften für den Betrieb des Kunsthause Zürich durch die ZKG sowie im Unterhalt dieser Liegenschaften.

Die Stiftung ist Eigentümerin sämtlicher Museumsliegenschaften am Heimplatz 1 (Moser-, Pfister- und Müller-Bau). Weiter ist sie Baurechtsnehmerin des Grundstücks am Heimplatz 5 (Eigentümer Kanton Zürich), auf dem der Chipperfield-Bau errichtet wurde, sowie Baurechtsnehmerin der Villa Tobler (Eigentümerin Stadt Zürich), in der sich die Verwaltung der ZKG befindet.

Die Stiftung wird durch einen siebenköpfigen Stiftungsrat geleitet und überwacht. Er setzt sich aus drei von der Stadt Zürich, einen vom Kanton Zürich sowie drei von der ZKG entsendeten Mitgliedern zusammen.

Der operative Betrieb wird durch eine Geschäftsstelle sichergestellt. Die Stiftung verfügt über keine eigenen Angestellten. Die Geschäftsstelle, die Treuhandgesellschaft sowie der technische Dienst sind mandatiert.

5.2 Baugeschichte und Unterhaltsfinanzierung

Das Kunsthause wurde 1910 als Sammlungs- und Ausstellungsgebäude durch Karl Moser erbaut. Es folgten bauliche Erweiterungen: 1925 (Moser-Bau), 1958 (Pfister-Bau) und 1976 (Müller-Bau). Die ZKG finanzierte die Bauten von Moser, Pfister und Müller, für den Müller-Bau gewährte die Stadt der SZK ein zinsloses Darlehen. Im Jahr 1996 übertrug die Stadt der ZKG die Villa Tobler im Baurecht; diese sanierte das Gebäude auf eigene Kosten und übertrug das Baurecht danach an die SZK.



Nach dem Bau der jeweiligen Liegenschaften konnten aus finanziellen Gründen nur unbedingt notwendige Unterhaltsarbeiten ausgeführt werden – umfassende Sanierungen und Ersatzinvestitionen blieben aus. Dadurch verschlechterte sich der bauliche Zustand der verschiedenen Liegenschaften zunehmend und der Sanierungsbedarf stieg stetig an. Zwischen 1989 und 1995 wurden deshalb mehrere Stadt- und Gemeinderatsbeschlüsse zu zinslosen Darlehen und Investitionsbeiträgen gefasst um dringend notwendige Arbeiten zu ermöglichen.

In den 1990er-Jahren wurde deutlich, dass der jährliche städtische Beitrag an die SZK nicht mehr ausreichte um deren Unterhaltspflicht gemäss Gründungsvertrag zu erfüllen. Zwar wurde in der Gemeindeabstimmung von 1954 ein jährlicher Aufwand von rund 1 Prozent des Gebäudeversicherungswerts (GVZ-Wert) als ausreichend für die Instandhaltung und Sanierung der Liegenschaften angenommen – durch die Erweiterungen stand effektiv jedoch nur noch etwa 0,3 Prozent des GVZ-Werts zur Verfügung.

Im Rahmen einer Gemeindeabstimmung im Jahr 2000 wurde die angespannte finanzielle Lage der SZK offengelegt. Der notwendige Beitrag für Instandhaltung und Sanierung wurde neu auf rund 2 Prozent des GVZ-Werts geschätzt. Wegen der beschränkten finanziellen Möglichkeiten der Stadt wurde jedoch nur ein Beitrag von 1,5 Prozent des GVZ-Werts beantragt und durch die Stimmberechtigten am 24. September 2000 bewilligt. Zusätzlich wurde ein Sanierungskredit von 27,75 Millionen Franken gesprochen, womit zwischen 2001 und 2005 eine dringend notwendige Sanierung des Moser-, Pfister- und Müller-Baus realisiert werden konnte.

Die bislang letzte Erhöhung des jährlichen Beitrags an die SZK erfolgte 2012 im Zusammenhang mit dem Chipperfield-Erweiterungsbau. Der Beitrag an die SZK für Instandhaltung, Werteerhaltung und Rückstellungen wurde ab Eröffnung des Neubaus von 1,88 Millionen Franken auf 4,88 Millionen Franken erhöht. Die Berechnung beruhte weiterhin auf dem Ansatz von 1,5 Prozent des GVZ-Werts, wobei der Wert des neuen Gebäudes damals noch geschätzt werden musste. Eine automatische Teuerungsanpassung war nicht Gegenstand des Antrags an die Gemeinde.

5.3 Antrag der SZK auf Subventionserhöhung

Mit Schreiben vom 29. November 2024 hat die SZK eine Erhöhung der städtischen Subvention um 3,3 Millionen Franken auf einen neuen Gesamtbeitrag von 8,18 Millionen Franken beantragt. Dies entspricht 2,3 Prozent des von der Gebäudeversicherung des Kantons Zürich festgelegten Werts (GVZ-Wert) aller Kunsthäus-Liegenschaften von 356 Millionen Franken. Den Antrag auf Erhöhung begründet die SZK hauptsächlich mit nachfolgend detailliert erläuterten Punkten:

1. Neue Leistungsabgrenzung zwischen SZK und ZKG
2. Aktualisierte Berechnungsansätze für Instandhaltung und Instandsetzung (inklusive jährlichem Ausgleich von 2,3 Prozent gemäss GVZ-Wert der Kunsthäus-Liegenschaften).

5.3.1 Neue Leistungsabgrenzung zwischen SZK und ZKG

Die SZK finanziert sich bis anhin über Erträge im Umfang von jährlich rund 6,4 Millionen Franken, die sich im Wesentlichen aus folgenden Komponenten zusammensetzen:



- Beitrag Stadt Zürich von 4,88 Millionen Franken
- Mieterträge aus Gastronomie und Mietzinsbeteiligung Events von rund 0,5 Millionen Franken
- Beitrag der ZKG an Infrastruktur (Nebenkosten) von maximal 1 Million Franken.

Seit 2005 verrechnete die SZK der ZKG einen Kostenanteil für Nebenkosten. Dieser erhöhte sich nach Inbetriebnahme des Chipperfield-Baus deutlich auf bis zu 1 Million Franken jährlich. Diese Zunahme von rund 0,6 Millionen Franken war bei der ZKG nicht budgetiert. Aufgrund der finanziell angespannten Situation der ZKG nach Eröffnung des Erweiterungsbau hat der Stiftungsrat der SZK in Rücksprache mit der Stadt im Herbst 2024 beschlossen, ab 2025 die Nebenkosten der ZKG nicht mehr in Rechnung zu stellen und somit die Leistungsabgrenzung zwischen SZK und ZKG neu zu regeln. Entsprechend reduzieren sich die Erträge der Stiftung auf rund 5,4 Millionen Franken pro Jahr. Ziel der neuen Leistungsabgrenzung ist, wieder der ursprünglichen Absicht einer kostenlosen Überlassung der Gebäude von der SZK an die ZKG (gemäss Gründungsvertrag aus dem Jahr 1954, AS 442.100) zu entsprechen sowie die Schnittstellen zwischen ZKG und SZK zu vereinfachen.

Nach dem allgemein anerkannten Normenwerk des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins (SIA) gliedern sich die Kosten für den Gebäudeerhalt (SIA 469 1997) in folgende drei Hauptkategorien:

1. Überwachung (Beobachtung, Inspektion, Kontrollmessungen, Funktionskontrollen)
2. Unterhalt (Instandhaltung, Instandsetzung, Erneuerung)
3. Veränderung (Anpassung, Umbau, Erweiterung).

Betriebskosten nach SIA 480/2016 sind jährliche Ausgaben, die beim normalen Gebrauch eines Gebäudes entstehen. Sie umfassen einen Teil der Kosten für den Gebäudeerhalt nach SIA 469. Wenn diese Kosten bei der Eigentümerin anfallen, werden sie als Nebenkosten an die Nutzerin weiterverrechnet. Nebenkosten sind laut SIA D 0165/2000 Entgelte für Leistungen, die mit der Nutzung des Gebäudes zusammenhängen. Seit Abschluss der letzten Sanierung (2005) trägt die SZK die Kosten für den Gebäudeerhalt; anfallende Nebenkosten wurden der ZKG weiterverrechnet, sofern sie nicht direkt von ihr übernommen wurden.

Neu übernimmt die SZK alle Kosten für den Gebäudeerhalt gemäss SIA 469 – ausser der Hauptkategorie «Veränderung», da diese zusätzliche Ausbauten betrifft und separat finanziert werden muss. Nebenkosten werden nicht mehr an die ZKG weiterverrechnet. Auch die Pflege der Grünflächen bleibt bei der SZK. Die ZKG übernimmt nur noch die direkten Betriebskosten wie Energie, Reinigung, Unterhalt Nutzerausbau, Sicherheit und Abgaben.

5.3.2 Aktualisierte Berechnungsansätze für Instandhaltung und Instandzung

Wie in Kapitel 5.2. erläutert, wurde der mit Gemeindeabstimmung im Jahr 2012 beschlossene Beitrag von 4,88 Millionen Franken an die SZK auf Basis eines zu tiefen Prozentsatzes des



GVZ-Werts ermittelt. Hinzu kommt, dass der GVZ-Wert für die Liegenschaften des Kunsthau- ses zwischenzeitlich stark gestiegen ist: Er beträgt (Stand 1. Januar 2025) 356 Millionen Franken (GVZ-Index 1190 [Basisjahr 1939 = 100 Punkte]). Auf Basis des bisherigen Berechnungs- ansatzes von 1,5 Prozent ergäbe sich daraus ein theoretischer Subventionsbeitrag von 5,34 Millionen Franken.

Bei der Festlegung des bisherigen Beitrags wurden zudem die Verwaltungs- und Finanzie- rungskosten der SZK nicht berücksichtigt. Deshalb reichen die Erträge der Stiftung heute nicht aus um die statutarischen Aufgaben vollständig zu erfüllen. Diese anhaltende Unterfinanzie- rung behindert notwendige Instandhaltungs- und Instandsetzungsarbeiten erheblich und ge- fährdet mittelfristig die Betriebssicherheit sowie den Erhalt der öffentlich zugänglichen Ge- bäude. In den kommenden Jahren sind Sanierungsmassnahmen am Kunsthause Heimplatz 1 für den Moser-, Pfister- und Müllerbau geplant. Die Sanierungen am Heimplatz 1 können nur dank der zurückgestellten Mittel für spätere Sanierungen des Chipperfield-Projekts bezahlt werden. Zudem können diese Mittel nur rund ein Drittel der Kosten decken – ohne Subven- tionserhöhung kann sich die SZK die Sanierungen nicht leisten.

Angesichts dieser Entwicklung beauftragte die SZK Ende 2024 das Beratungsunternehmen bauoek gmbh, die bisherigen Berechnungsgrundlagen zu überprüfen. Auf Basis von vier anonymisierten Referenzobjekten aus dem Bereich Kultur- und Museumsbauten wurde eine Le- benszykluskostenanalyse erstellt. Diese ergibt einen Referenzwert von 0,6 Prozent für In- standhaltung und 2,4 Prozent für Instandsetzung – insgesamt also 3 Prozent des GVZ-Werts. Bezogen auf den aktuellen GVZ-Wert von 356 Millionen Franken entspricht das einem jährli- chen Bedarf von rund 10,7 Millionen Franken für Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten.

Dieser Betrag umfasst auch bis zu 1 Million Franken für Infrastrukturkosten (Nebenkosten), die bis anhin durch die ZKG gedeckt wurden (vgl. Kapitel 5.3.1). Nicht enthalten sind hingegen Kosten infolge gesetzlicher oder normativer Änderungen, gestiegener Komfortanforderungen (z. B. Raumklima, Akustik, Beleuchtung, Ästhetik) sowie Umbauten oder Erweiterungen.

Zusätzlich zu den Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten fallen jährlich rund 0,7 Millio- nen Franken an Verwaltungs- und Finanzaufwand an, womit sich der gesamte Finanzbedarf der SZK auf rund 11,4 Millionen Franken beläuft. Demgegenüber stehen Erträge aus dem städtischen Beitrag (4,88 Millionen Franken) und Mieterträgen (rund 0,5 Millionen Franken).

Werden die grosszyklischen Erneuerungen (etwa alle 40 Jahre) durch zusätzliche Kredite fi- nanziert, reduziert sich der laufende Finanzbedarf auf rund 75 Prozent des Gesamtbedarfs. Das entspricht etwa 8,7 Millionen Franken jährlich – dennoch bleibt eine Finanzierungslücke von rund 3,3 Millionen Franken pro Jahr. Die Finanzierung über separate Kredite für grosszyk- lische Erneuerung ist sinnvoll, da diese hohen Einmalkosten nicht über das Jahresbudget fi- nanziert werden und gleichzeitig eine planbare Finanzierung des laufenden Betriebs ermög- licht.



Übersicht: Herleitung zusätzlicher Finanzbedarf

Instandhaltung	0.60%
Instandsetzung	2.40%
Neuer Referenzwert für Instandhaltung und Instandsetzung	3%
in Mio. Fr.	
GVZ-Wert aller Liegenschaften SZK (Stand 2024)	356
Jährlicher Finanzbedarf mit 3% GVZ-Wert	10.7
Zuzüglich Verwaltung- und Finanzaufwand	0.7
Abzüglich aktuelle Subvention	-4.88
Abzüglich Mietertrag	-0.5
Zusätzlicher Finanzbedarf (inkl. grosszyklische Erneuerungen)	4.6
Jährlicher Finanzbedarf 75% (ohne grosszyklische Erneuerungen)	8.0
Zuzüglich Verwaltungs- und Finanzaufwand	0.7
Abzüglich aktuelle Subvention	-4.88
Abzüglich Mietertrag	-0.5
Zusätzlicher Finanzbedarf (ohne grosszyklische Erneuerungen)	3.3

Eine Erhöhung der jährlichen Subvention um 3,3 Millionen Franken – auf künftig 8,18 Millionen Franken – würde 2,3 Prozent des GVZ-Werts entsprechen. Damit liesse sich der Bedarf für regelmässige Sonderbeiträge bei kurzzyklischen Instandsetzungen vermeiden.

Die SZK beantragt ausserdem, den Betriebsbeitrag künftig bei Veränderungen des GVZ-Werts der Kunsthauseigenschaften anzupassen, so dass der Beitrag konstant 2,3 Prozent des jeweils gültigen GVZ-Werts (GVZ-Index 1190 [Basisjahr 1939 = 100 Punkte]) beträgt (vgl. Kapitel 5.2., Erläuterungen zur Entwicklung des GVZ-Werts).

6. Finanzielle Situation der SZK

6.1 Erläuterungen zur Erfolgsrechnung

Revidierte Jahresrechnungen und Budgets (gerundet auf 1000 Franken)

Aufwände	Laufende Beitragsperiode			Nächste Beitragsperiode			
	RE 2022	RE 2023	RE 2024	BU 2025	BU 2026	BU 2027	BU 2028
Personalaufwand	12	8	8	7	7	7	7
Lohnaufwand	12	8	8	7	7	7	7
Sozialabgaben	0	0	0	0	0	0	0
Übriger Personalaufwand	0	0	0	0	0	0	0
Verwaltungs- und Betriebsaufwand	4'993	4'432	4'167	5'793	5'259	6'049	5'569
Unterhalt und Betriebsaufwand	0	0	0	0	0	0	0
Verwaltungsaufwand	1'047	463	350	417	323	313	333
Mitaufwand / Liegenschaftsaufwand	3'946	3'999	3'817	5'376	4'936	5'736	5'236
Produktionsaufwand	0	0	0	0	0	0	0
Produktionsaufwand (ohne Honorare / Gagen für Honorare / Gagen für Kulturschaffende	0	0	0	0	0	0	0
Übrige Aufwände	3'186	1'969	2'109	2'076	2'086	2'096	3'150
Finanzaufwand	1'272	279	306	296	306	316	326
Abschreibungen	380	0	0	0	0	0	1'044
Ausserordentlicher Aufwand / Rückstellungen für Erneuerung	1'534	1'690	1'803	1'780	1'780	1'780	1'780
Total Aufwand	8'191	6'409	6'284	7'876	7'352	8'152	8'726
Erträge		Laufende Beitragsperiode			Nächste Beitragsperiode		
	RE 2022	RE 2023	RE 2024	BU 2025	BU 2026	BU 2027	BU 2028
Betriebserträge / Liegenschaftenertrag	1'408	1'241	1'514	2'936	2'412	565	546
Eintritte / Mietertrag	561	423	563	538	546	546	446
Mitgliederbeiträge / Nebenkosten netto	39	0	0	0	0	0	0
Auflösung von Rückstellungen	133	0	0	2'379	1'847	0	81
Übrige Betriebserträge	675	818	951	19	19	19	19
Subventionen	5'720	4'854	4'880	4'880	4'880	8'180	8'180
Stadt Zürich	5'720	4'854	4'880	4'880	4'880	8'180	8'180
Kanton Zürich	0	0	0	0	0	0	0
Andere Gemeinden/Kantone	0	0	0	0	0	0	0
Subvention Bund	0	0	0	0	0	0	0
Weitere Beiträge Dritte	0	0	0	0	0	0	0
Sponsoring, Spenden, Projektbeiträge, etc.	0	0	0	0	0	0	0
Übrige Erträge	1'619	939	806	60	60	60	0
Finanzertrag	89	313	806	60	60	60	0
Ausserordentlicher Ertrag	1'530	626	0	0	0	0	0
Total Erträge	8'747	7'034	7'200	7'876	7'352	8'805	8'726
Total Erträge abzüglich Total Aufwand Jahreserfolg	8'747 556	7'034 525	7'200 918	7'876 0	7'352 0	8'805 653	8'726 0

Aufwände

Da die SZK über keine Angestellten verfügt, werden im Lohnaufwand lediglich die Entschädigungen der Stiftungsratsmitglieder ausgewiesen. Der Verwaltungsaufwand umfasst hauptsächlich Ausgaben für die Geschäftsstelle, den Rechtsdienst, Treuhand und Buchhaltung, Beratungen sowie IT- und Grafikdienstleistungen. Der markant höhere Verwaltungsaufwand im Jahr 2022 ist auf die dortige Verbuchung des Aufwands im Bereich Facilitymanagement zurückzuführen. Mit einer Korrektur des Kontenplans wird ab 2023 das Facilitymanagement als Teil des Liegenschaftsaufwands ausgewiesen. Weiter umfasst der Liegenschaftsaufwand sämtliche Kosten für Instandhaltung und Instandsetzung. Diese Aufwände werden insbesondere mit der geplanten Gesamtsanierung des Gebäudebestands (Moser-, Pfister-, Müller-Bau) voraussichtlich ab frühestens 2030 markant ansteigen: So wird der Liegenschaftsaufwand voraussichtlich auf über 60 Millionen Franken ansteigen. Der Finanzaufwand umfasst hauptsächlich Hypothekar- und Baurechtszinsen sowie Bankspesen. Der markant höhere Betrag im Jahr 2022 ist auf die Veränderung der Vermögensverwaltung in diesem Jahr zurückzuführen. Es werden jährlich zweckgebundene Rückstellungen für Erneuerung (Instandhaltung und Instandsetzung) von 0,5 Prozent des GVZ-Werts gebildet. Dies entspricht jährlich rund 1,8 Millionen Franken für Rückstellungen. Seit 2024 werden in Abstimmung mit der Zürcher Finanzkontrolle und der Stiftungsaufsicht anstelle von Abschreibungen jährliche Rückstellungen von derzeit 1,5 Prozent des GVZ-Werts vorgenommen.

Erträge

Im Mietertrag werden die Umsatzbeteiligungen aus Restaurant, Bar, Café sowie Vermietungen ausgewiesen. Die Auflösung der Rückstellungen steht in Abhängigkeit zu den umgesetzten bzw. geplanten Instandsetzungsmassnahmen. So wird im Jahr 2025 eine erhöhte Auflösung zur Umsetzung einer Flachdachsanierung und ab dem Jahr 2029 die vollständige Auflösung der zweckgebundenen Rückstellung von über 22 Millionen Franken für die Gesamtsanierung des Gebäudebestands (Moser-, Pfister-, Müller-Bau) notwendig. Bis 2024 werden die der ZKG in Rechnung gestellten Nebenkosten unter Übrige Betriebserträge ausgewiesen. Der Subventionsbeitrag der Stadt war im Jahr 2022 aufgrund des Investitionsbeitrags «Anpassung Sicherheits- und Fluchttüren Bestandesbau» (vgl. GR Nr. 2019/556) erhöht worden. Die Budgetjahre ab 2027 umfassen zudem den neu beantragten Subventionsbeitrag. Unter Finanzertrag werden die Vermögensveränderungen und Zinsen aus der Vermögensverwaltung und Festgeldanlagen ausgewiesen, wobei die Budgetjahre lediglich die Zinsen aus den Festgeldanlagen ausweisen können. Der ausserordentliche Ertrag in den Jahren 2022 und 2023 ist auf die Versicherungsleistungen der GVZ im Zusammenhang mit dem Brand im Kunsthause zurückzuführen.



6.2 Erläuterungen zur Bilanz

Bilanzen der letzten Beitragsperiode (gerundet auf 1000 Franken)

Aktiven	RE 2022	RE 2023	RE 2024
Umlaufvermögen	13'945	12'548	13'457
Liquide Mittel	12'982	11'337	11'891
Forderungen	146	1'131	1'397
Vorräte			
Transitorische Aktiven	817	80	169
Anlagevermögen	220'572	221'141	227'572
Materielles Anlagevermögen	214'505	215'198	220'022
Finanzielles Anlagevermögen	6'067	5'943	7'550
Total Aktiven	234'517	233'689	241'029

Passiven	RE 2022	RE 2023	RE 2024
Fremdkapital	232'480	231'027	237'451
Kurzfristiges Fremdkapital	1'432	618	5'387
Langfristiges Fremdkapital	230'959	230'352	231'952
Transitorische Passiven	89	57	112
Eigenkapital	2'036	2'661	3'577
Stiftungs- / Vereinskapital	0	0	0
Reserven	1'480	1'480	1'480
Gewinn / Verlustvortrag	0	556	1'181
Jahreserfolg	556	625	916
Total Passiven	234'516	233'688	241'028

Die Bilanz weist bei den Aktiven insbesondere ein hohes materielles Anlagevermögen aus. Dies ist hauptsächlich auf die noch nicht abgeschriebenen Investitionen in die Erweiterung des Kunsthause (Anlagen im Bau, rund 195 Millionen Franken) zurückzuführen. Nach erfolgter Abschreibung (voraussichtlich nach 2026) wird sich das materielle Anlagevermögen voraussichtlich auf rund 25 Millionen Franken reduzieren. Das finanzielle Anlagevermögen umfasst hauptsächlich das Wertschriften-Depot von aktuell knapp 6 Millionen Franken.

Auf der Seite der Passiven sind die zweckgebundenen Beiträge von Stadt, Kanton und ZKG für die Kunsthause-Erweiterung im langfristigen Fremdkapital ausgewiesen (ebenfalls rund 195 Millionen Franken). Nach erfolgter Einmalabschreibung des Erweiterungsbau im Anlagevermögen (voraussichtlich nach 2026) wird sich auch das langfristige Fremdkapital entsprechend reduzieren. Das Stiftungskapital beläuft sich auf einen symbolischen Franken. Neben der zweckgebundenen Rückstellung von 1,5 Prozent des GVZ-Werts werden Jahresgewinne bzw. Jahresverluste dem Eigenkapital zugewiesen. Weiter umfasst das langfristige Fremdkapital zweckgebundene Rückstellungen für die Gesamtsanierung der Kunsthause-Liegenschaften (Müller-, Pfister-, Moserbau) im Umfang von aktuell 14 Millionen Franken sowie ein Darlehen der Zürcher Kantonalbank (Festhypothek) von 9 Millionen Franken und ein Darlehen der Stadt von rund 13 Millionen Franken.

In den nächsten acht bis zehn Jahren stehen Sanierungen am Kunsthause Heimplatz 1 an – v. a. bei den Gebäudeteilen Müller (seit 1976 nicht saniert) und Pfister (nur teilweise saniert). Gemäss Machbarkeitsstudie von Mitte 2025 werden die Kosten frühestens ab 2030 auf mindestens 60 Millionen Franken geschätzt. Bis 2028 können Defizite noch durch Rückstellungen gedeckt werden. Danach reicht das Vermögen nicht mehr aus um den Unterhalt zu finanzieren. Ohne höhere Subventionen kann die Stiftung ihren Unterhaltpflichten künftig nicht mehr



nachkommen. Die Einwerbung von Drittmitteln ist der SZK mangels öffentlich wirksamer Tätigkeit nicht möglich. Entsprechend beschränkt sich die Möglichkeit zum Generieren von Einnahmen auf das Vermietungsgeschäft. Somit kann die Sicherung der finanziellen Stabilität nur durch die Erhöhung der Subventionsbeiträge auf ein im Verhältnis zum GVZ-Wert angemessenes Mass erreicht werden.

7. Beurteilung des Antrags der SZK

Der Stadtrat unterstützt das Gesuch der SZK zur Erhöhung der jährlichen Beiträge, da der bisherige Ansatz von 1,5 Prozent des GVZ-Werts nicht ausreicht. Die Kosten für Instandhaltung und Instandsetzung sind gestiegen, und neue Erkenntnisse aus dem Betrieb des Erweiterungsbau sowie Vergleichsdaten zeigen, dass ein Ansatz von 2,3 Prozent angemessen ist. Damit kann die SZK ihren statutarischen Unterhaltpflichten auch im Hinblick auf die geplante Gesamtsanierung frühestens ab 2030 nachkommen. Diese Gesamtsanierung des Moser-, Pfister- und Müller-Baus wird durch die SZK umgesetzt werden.

Im Unterschied zu vielen anderen Kulturinstitutionen in Zürich (z. B. Schauspielhaus Pfauen, Neumarkt, Gessnerallee, Rote Fabrik), deren Gebäude im Eigentum der Stadt sind, gehört das Kunsthause nicht zum städtischen Immobilienportfolio. Die Liegenschaften sind Eigentum der SZK. Deshalb gelten Bauarbeiten zur Instandhaltung, Wiederherstellung oder Substanzerhalt am Kunsthause nicht als gebundene Ausgaben der Stadt, sondern müssen jeweils durch den Gemeinderat oder eine Volksabstimmung bewilligt werden. Für stadteigene Immobilien hingegen gelten solche Ausgaben als gebundene Kosten.

Es ist ebenfalls plausibel, den Beitrag an die SZK künftig an den jeweils aktuellen GVZ-Wert der Kunsthauseigenschaften anzupassen, so dass dieser konstant 2,3 Prozent des GVZ-Werts beträgt (vgl. Kapitel 5.3.2, Ausführungen zum GVZ-Wert). Da der Grossteil der Aufwendungen der SZK aus Unterhalts- und Bautätigkeiten resultiert, orientiert sich die Anpassung des Beitrags am GVZ-Wert der Kunsthauseigenschaften und erfolgt nicht – wie bei anderen städtisch subventionierten Kulturinstitutionen – anhand des Teuerungsausgleichs, den die Stadt Zürich ihrem Personal im Vorjahr gewährt.

8. Zusammenfassung: Erhöhung der Beiträge an die ZKG und die SZK, Anpassung des Subventionsvertrags

Ende 2024 blickt das Kunsthause Zürich auf drei volle Betriebsjahre seit der Eröffnung des Erweiterungsbau zurück. Das ist eine solide Erfahrungsbasis um Bilanz über den bisherigen Betrieb zu ziehen.

Der Publikumserfolg des neuen Kunsthause ist eindrücklich. Mit jährlich über 500 000 Besucherinnen und Besuchern gehört das Kunsthause Zürich zu den meistbesuchten Museen der Schweiz. Mit dem erweiterten Angebot und seinem Programm hat das Kunsthause Zürich seine Ausstrahlung vergrössert und trägt wesentlich zur hohen Lebensqualität der Stadt Zürich bei.



Die finanzielle Situation der ZKG zeigt eine positive Entwicklung der Erträge auf: Die Einnahmen aus Eintritten, Mitgliederbeiträgen, Shop und Vermietung haben die Prognosen des Businessplans von 2011 für den Betrieb des erweiterten Museums übertroffen. Nur die prognostizierten Sponsoring-Erträge konnten nicht erreicht werden.

Der Betriebsaufwand ist jedoch signifikant höher ausgefallen als im Businessplan von 2011 angenommen. Dies hat in den ersten Betriebsjahren seit Eröffnung des Chipperfield-Gebäudes zu markanten Defiziten geführt.

Die negativen Jahresergebnisse haben hauptsächlich folgende Ursachen:

- Unzutreffende Prognosen insbesondere bezüglich Personalaufwand,
- Unzutreffende Prognosen von Sponsoringeinnahmen,
- Veränderte Lage / Unvorhergesehene Entwicklungen (allgemeine Teuerung, markante Erhöhung der Energiepreise, Aufwände für Cyber-Security und Datenschutz),
- Mehraufwand aufgrund des 2023 beschlossenen Subventionsvertrags,
- Praxisänderung bei Abschreibungen,
- Einmalige Ereignisse wie die Covid-Pandemie und der Brand im Jahr 2022 mit entsprechenden Folgekosten.

Die Mitarbeitenden des Kunsthause haben den komplexen Prozess der Inbetriebnahme des neuen Museums mit verdoppelter Ausstellungsfläche engagiert und professionell bewältigt. Ebenso ist es gelungen, die organisatorischen und betrieblichen Folgen der unerwartet hohen Besuchszahlen zu meistern.

Eine Subventionserhöhung ist unumgänglich um dem Kunsthause eine Perspektive zu geben und um seine beim zahlreichen Publikum beliebten Angebote zu erhalten. Gleichzeitig soll die ZKG ihre Anstrengungen zur Konsolidierung der Betriebsführung konsequent fortsetzen.

Schliesslich ist auch eine Anpassung der Beiträge an die SZK für den Unterhalt der Gebäude notwendig, damit die Personen- sowie Betriebssicherheit bei den erhöhten Anforderungen öffentlicher Gebäude langfristig gewährleistet werden können.

Der Stadtrat anerkennt die Bemühung der ZKG, mit Massnahmen zur Aufwandsminderung und Ertragssteigerung ihr Jahresdefizit zu reduzieren. Ferner begrüßt er die grossen Anstrengungen der ZKG, private Mittel zu generieren und dies in Zukunft noch vermehrt zu tun. Auch mit den erhöhten Beiträgen bleibt das Kunsthause Zürich ein im nationalen Vergleich effizient organisiertes Museum mit einer überdurchschnittlichen Eigenfinanzierung.

Der Stadtrat unterstützt den Antrag der ZKG auf eine Erhöhung der jährlichen Betriebsbeiträge grundsätzlich. Aufgrund kritischer Einschätzungen einzelner Aspekte des geplanten PersonalAufbaus (vgl. Kapitel 4.1) hält er jedoch eine Reduktion des beantragten zusätzlichen wiederkehrenden Beitrags um Fr. 750 000.– angemessen.



Diese Beitragserhöhung bedingt eine Anpassung des Subventionsvertrags zwischen der Stadt Zürich und der ZKG vom 9. Februar 2022 / 22. März 2023 (AS 442.110). Dieser ist per 1. Januar 2027 wie folgt anzupassen:

Bisher	neu
Art. 13. ⁴ An einem Wochentag pro Woche ist der Eintritt in die Sammlung frei.	Art. 13 ⁴ An einem Wochentag pro Woche ist der Eintritt in die Sammlung für Personen mit Wohnsitz im Kanton Zürich frei.
Art. 29 ¹ Die Stadt Zürich unterstützt die Zürcher Kunstgesellschaft ab Eröffnung der Kunsthäuserweiterung mit einem Betriebsbeitrag von jährlich Fr. 13 613 200.– (Stand 1. Januar 2026) ⁶ ⁶ Fassung gem. STRB Nr. 691/2025 vom 2. April 2025; Inkrafttreten 1. April 2025.	Art. 29 ¹ Die Stadt Zürich unterstützt die Zürcher Kunstgesellschaft mit einem Betriebsbeitrag von jährlich Fr. 17 613 200.– (Stand 1. Januar 2026) unter folgenden Voraussetzungen: a. Im Betriebsbeitrag enthalten ist ein zweckgebundener Beitrag von Fr. 750 000.– zur Abgeltung von Abschreibungen; b. für die Beurteilung der Zweckbindung wird jeweils auf einen Fünfjahresdurchschnitt der Abschreibungen abgestellt.

Zu Art. 13: Im Sinne der Ertragsteigerung wird künftig der Gratis-Tag für die Sammlung (gemäß Art. 13 Abs. 4 des Subventionsvertrags) nur für Personen mit Wohnsitz im Kanton Zürich angeboten (vgl. Kapitel 3.3.4). Eine Anpassung des Subventionsvertrags ist dafür erforderlich. Der Stadtrat beurteilt diese Ertragssteigerungsmassnahme als nachvollziehbar.

Für das Subventionsverhältnis zwischen der Stadt und der SZK liegt noch keine Subventionsvereinbarung vor. Die Rechtsgrundlage für die Ausrichtung der Subvention ist gemäss Art. 5 Abs. 1 der neuen Verordnung über das Subventionsverfahren (SubVV) der vorliegende Verpflichtungskredit. Zur Umsetzung des Kreditbeschlusses wird eine Subventionsvereinbarung zwischen der Stadt, vertreten durch das Präsidialdepartement, und der Stiftung Zürcher Kunstmuseum abgeschlossen.

9. Zuständigkeit und Budgetnachweis

Gemäss § 110 Abs. 1 Gemeindegesetz (GG, LS 131) werden neue Ausgaben für einen bestimmten Zweck, die in einem sachlichen und zeitlichen Zusammenhang stehen oder sich gegenseitig bedingen, in denselben Verpflichtungskredit aufgenommen. Die Erhöhung des Betriebsbeitrags an die ZKG und des Beitrags an die SZK stehen vorliegend, weil sie ihre Ursache beide im 2022 eröffneten Erweiterungsbau haben, in einem sachlichen Zusammenhang.

Die Erhöhung der Betriebsbeiträge an die ZKG und die SZK stellt einen Zusatzkredit gemäss § 108 Abs. 1 GG dar. Gemäss § 109 Abs. 1 GG richtet sich die Zuständigkeit für die Bewilligung von Zusatzkrediten nach der Zuständigkeitsordnung für Verpflichtungskredite, sofern die Gemeindeordnung keine strengere Regelung trifft; massgebend ist die Höhe des Zusatzkredits. Die Gemeindeordnung der Stadt Zürich (GO, AS 101.100) kennt diesbezüglich keine strengeren Regelungen. Gestützt auf § 109 Abs. 1 GG i. V. m. Art. 35 Abs. 1 lit. b GO sind die Stimmberechtigten für die Bewilligung des Zusatzkredits von jährlich wiederkehrend Fr. 7 300 000.– zuständig.



Dieser Zusatzkredit umfasst die Erhöhung des unbefristeten jährlichen Betriebsbeitrags an die ZKG von Fr. 13 613 200.– (Stand 1. Januar 2026) um Fr. 4 000 000.– auf Fr. 17 613 200.– (Stand 1. Januar 2026), ab 1. Januar 2027 sowie die Erhöhung des unbefristeten jährlichen Beitrags an die SZK von Fr. 4 880 000.– um Fr. 3 300 000.– auf Fr. 8 180 000.– (2,3 Prozent des Gebäudeversicherungswerts, Stand 2025), ab 1. Januar 2027.

Der Betriebsbeitrag an die ZKG ist mit einer Preisstandklausel versehen, wonach der Beitrag grundsätzlich jährlich per 1. April an die Teuerung angepasst wird. Massgebend ist dabei der prozentuale Wert des Teuerungsausgleichs, den die Stadt Zürich ihrem Personal gewährt. Über die Höhe der Anpassung entscheidet der Stadtrat (vgl. Art. 29 Abs. 2 des Subventionsvertrags).

Der Beitrag an die SZK soll 2,3 Prozent des von der kantonalen Gebäudeversicherungsanstalt festgelegten Gebäudeversicherungswerts für die Liegenschaften des Kunsthause betragen und jährlich an den jeweils geltenden Gebäudeversicherungswert angepasst werden.

Die bisherigen Beiträge sind im Finanz- und Aufgabenplan 2025–2028 enthalten. Die erhöhten Beiträge ab Januar 2027 werden mit dem Budget 2027 beantragt und im Finanz- und Aufgabenplan 2026–2029 vorgemerkt.

Dem Gemeinderat wird beantragt:

A. Zuhanden der Stimmberechtigten:

Für Betrieb, Instand- und Werthaltung des Zürcher Kunthauses wird zu den mit Beschluss der Stimmberchtigten vom 25. November 2012 (GR Nr. 2011/492) bewilligten wiederkehrenden Beiträgen für die Zürcher Kunstgesellschaft und die Stiftung Zürcher Kunsthause von insgesamt Fr. 18 493 200.– (Stand 1. Januar 2026) ein Zusatzkredit von insgesamt Fr. 7 300 000.– ab 1. Januar 2027 auf insgesamt Fr. 25 793 200.– wie folgt bewilligt:

- a. Der Betriebsbeitrag an die Zürcher Kunstgesellschaft erhöht sich pro Jahr von Fr. 13 613 200.– (Stand 1. Januar 2026) um Fr. 4 000 000.– auf Fr. 17 613 200.– (Stand 1. Januar 2026). Darin enthalten ist ein zweckgebundener Beitrag von Fr. 750 000.– zur Abgeltung von Abschreibungen, wobei für die Beurteilung der Zweckbindung jeweils auf einen Fünfjahresdurchschnitt der Abschreibungen abgestellt wird.
- b. Der Beitrag an die Stiftung Zürcher Kunsthause erhöht sich pro Jahr von Fr. 4 880 000.– um Fr. 3 300 000.– auf Fr. 8 180 000.–.
- c. Der Beitrag an die Stiftung Zürcher Kunsthause wird jährlich so angepasst, dass er 2,3 Prozent des GVZ-Werts entspricht – erstmals per 1. Januar 2028. Massgebend ist der GVZ-Wert aller Kunsthausliegenschaften, Stand des Vorjahres.

B. Zur Beschlussfassung in eigener Kompetenz:

1. Die folgende Änderung des Subventionsvertrags zwischen der Stadt Zürich und der Zürcher Kunstgesellschaft wird unter Vorbehalt der Zustimmung der Stimmberechtigten zur Dispositivziffer I. A. genehmigt:
Art. 29¹ Die Stadt Zürich unterstützt die Zürcher Kunstgesellschaft mit einem Betriebsbeitrag von jährlich Fr. 17 613 200.– (Stand 1. Januar 2026) unter folgenden Voraussetzungen:
 - a. Im Betriebsbeitrag enthalten ist ein zweckgebundener Beitrag von Fr. 750 000.– zur Abgeltung von Abschreibungen;
 - b. für die Beurteilung der Zweckbindung wird jeweils auf einen Fünfjahresdurchschnitt der Abschreibungen abgestellt.Abs. 2–4 unverändert.
2. Die folgende Änderung des Subventionsvertrags zwischen der Stadt Zürich und der Zürcher Kunstgesellschaft wird genehmigt:
Art. 13 Abs. 1–3 unverändert.

⁴
An einem Wochentag pro Woche ist der Eintritt in die Sammlung für Personen mit Wohnsitz im Kanton Zürich frei.

Die Berichterstattung im Gemeinderat ist der Stadtpräsidentin übertragen.

Im Namen des Stadtrats

Die Stadtpräsidentin
Corine Mauch

Der Stadtschreiber
Thomas Bolleter